
***Cuaderno sobre
Formulación de proyectos de inversión para comunidades
indígenas de Colombia***

***Departamento de Formación y Capacitación
Programa de Capacitación Indígena
ESAP***

2001

Presentación

A partir de la Constitución Política de Colombia de 1991 la planeación estatal deja de ser centralista y dirigida y pasa a ser democrática, concertada y participativa. Este nueva forma de planeación deja parte de las responsabilidades

y compromisos en manos de las comunidades, las cuales deben prepararse para planear conjuntamente con el Estado su propio desarrollo.

En éste contexto los proyectos de inversión son un lenguaje común entre el Estado y las comunidades indígenas. Mediante la formulación de proyectos la población puede solucionar parte de los problemas comunitarios, contribuyendo en el desarrollo y fortalecimiento de sus valores. Y con la ayuda de este documento aprenderemos a hacerlo.

DEFINICIÓN

Qué es un Plan

Se refiere a la visualización global de la obra a emprender. Es un conjunto de ideas para la acción previamente determinadas que implican su puesta en práctica en un lugar y/o un medio de acontecimientos imprevisibles. Por ejemplo, el Plan de Vida de la Etnia, Plan de Desarrollo Anual, Plan de Inversiones, etc.

La formulación del plan parte de analizar, explicar y visualizar el futuro que se desea, el desarrollo que requiere una localidad o comunidad.

El plan se constituye en un marco dentro del cual se efectúa una toma de decisiones general y, contempla a las personas y sus diversos aspectos como un todo, es decir, teniendo en cuenta todos los elementos que hacen parte de la comunidad y su forma de vida para impulsar el desarrollo.

Entre las Ventajas que ofrece la elaboración de un plan encontramos:

- ✓ Ofrece orientaciones que señalan el rumbo para la acción de la comunidad
- ✓ Las orientaciones permiten tomar decisiones no improvisadas
- ✓ Ubica a la comunidad en una posición más favorable para articularse como otros niveles como las entidades estatales
- ✓ Provee pautas para detectar problemas, cambios en el ambiente y adoptar correctivos
- ✓ La comunidad dispone de referentes concretos para evaluar y controlar la gestión.

Qué es un Programa

Es una parte de ese conjunto de ideas para la acción, definidas en el plan. Es decir, son subconjuntos o agrupamientos de ideas de acuerdo a su similitud o puntos en común que permiten emprender una actividad determinada. Por

ejemplo, dentro del plan de vida para una comunidad indígena se pueden considerar como programas: la capacitación (p.e. diversos temas), la salud (p.e. recuperación de la medicina tradicional), la educación (p.e. infraestructura y asistencia en centros de estudio), medio ambiente (p.e. conservación del espacio de vida), etc. Y estos programas a su vez constituidos por propósitos concretos mediante actividades, como veremos a continuación.

Qué es un proyecto

Un proyecto se define como el propósito o intención de iniciar una actividad o conjunto de actividades, cuyo objetivo es resolver problemas y generar beneficios para la comunidad; todo proyecto busca mejorar una situación, solucionar una necesidad sentida o un problema existente. Por ejemplo, adecuación de tierras para la siembra, construcción de un centro de salud, compra de elementos para la recreación y el deporte, dotación de una escuela, mantenimiento y conservación de una fuente hídrica.

La formulación de un proyecto debe realizarse de una manera participativa, en la cual se toma el punto de vista de todos. No debe responsabilizarse a una sola persona de la tarea de realizar un proyecto.

Para la identificación de un proyecto es necesario seguir los siguientes pasos:

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Elaboración del inventario general de recursos

El inventario de recursos es un listado de bienes y servicios de los que dispone la comunidad actualmente y se relacionan con el proyecto a intervenir. Por ejemplo, N° de habitantes (niños, adultos, mayores); relación de la infraestructura (salones de reunión, casas, templos, estanques piscícolas, restaurantes, escuelas, etc); educación (N° de estudiantes, N° de profesores, elementos de dotación); medio ambiente (especies animales y vegetales, nombre de ríos y quebradas); etc.

Aunque es necesario tener la mayor cantidad de datos de nuestra comunidad; en este momento inicial la idea es hacer un rastreo de información que nos permita tener una imagen general del entorno en el que queremos desarrollar el proyecto.

Es importante que la comunidad se involucre en este proceso de recopilación de datos: hemos de informar a la gente sobre la razón y el destino de la información. (Ver anexo: Ficha de trabajo N° 1).

El Diagnostico

Recopilados los datos del inventario, los analizamos, describimos y definimos qué falta y qué potencialidades tenemos en la comunidad.

Luego, definimos los problemas según su importancia, generalmente resultado de lo que falta, para poder determinar cual es el que más nos interesa solucionar. Vale recordar que un problema es una situación que:

- ✓ Afecta a una gran parte de la comunidad
- ✓ Causa malestar en la comunidad
- ✓ Impide lograr el bienestar de la comunidad

Así que definir o identificar un problema es descubrir que situaciones de las anteriores se presentan en nuestras comunidades. Por ejemplo, contaminación ambiental, desnutrición infantil, bajo nivel de escolaridad, transporte comunitario escaso o inexistente, etc.

Descripción del problema a abordar

De todos los problemas o carencias que hayamos identificado, habrá algunos que sean más importantes que otros. Para decidir la importancia de un problema podemos tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Si afecta a la mayoría de la comunidad.
- ✓ Si afecta a un grupo vulnerable de personas: niños, ancianos, madres.
- ✓ Si es una situación que genera otros problemas.
- ✓ Si causa daños irreparables.

Una vez identificado el problema más importante, definimos cuales son sus causas y consecuencias. Esto es, de donde surge el problema (descomposición de basuras, aguas contaminadas, distancia geográfica, baja capacidad de gestión, etc.) y desde luego, como afecta a la comunidad (enfermedad constante, analfabetismo, bajo rendimiento escolar o laboral, desaparición de fauna y flora, etc.)

Descripción de alternativas de solución

Luego de identificar y describir el problema sobre el cual nos interesa trabajar, pensamos en qué acciones podemos emprender para darle solución. Por ejemplo, si el problema identificado es la desnutrición infantil entonces podemos

pensar en: ampliar la gama de productos cultivados; construir un comedor comunitario, crear una asociación para abastecimiento de productos alimentarios, establecer un convenio con el ICBF, etc.

Seguramente se plantearan varias soluciones, debemos valorarlas para poder definir cuál de ellas es la más apropiada para resolver el problema.

Para cada alternativa pensemos los siguientes criterios:

- ✓ Si aborda realmente el problema.
- ✓ Qué repercusiones negativas tendría esa solución y a quiénes y en qué medida les afectaría.
- ✓ Qué cantidad de población sentiría los beneficios de cada solución.
- ✓ Qué capacidad real tiene nuestra organización para emprender esa solución.
- ✓ Qué personas de nuestra organización se encargarán de implementar esa solución.

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

En función de este análisis decidimos la solución más adecuada. Esta solución será nuestro proyecto, y ahora sí tenemos que describir en detalle en qué consistirá ese proyecto

Nombre del Proyecto

El nombre será el que lo identifique y además resuma el tema del que trata, la población a la que beneficia, el lugar en que se ejecutará. Por ejemplo: “Olimpiadas Recreodeportivas con Niños y Jóvenes de las Comunidades Indígenas de la Cuenca Alto Horizonte del Municipio Estrellita”; “Mantenimiento de la Fuente Hidrográfica Sonora en la vereda las Lajas para la conservación del Ecosistema”

Antecedentes del proyecto

Describimos como se relaciona éste proyecto con el Plan de Desarrollo Municipal o con el plan Institucional de la entidad donde se presentará.

Es importante mencionar si anteriormente se han dado actividades relacionadas con el proyecto o si éste hace parte de los planes de vida del grupo étnico local. Podemos comentar además cuál es la historia de la idea, cómo se gestó y que otros intentos de solucionar ese problema se emprendieron anteriormente.

Descripción del proyecto

En esta parte se hace un resumen del proyecto explicando en forma breve, cómo se llama el proyecto, cual es su alternativa de solución, cuál es su cobertura,

dónde se localiza, el costo económico total del mismo y los responsables de su ejecución y administración.

La intención es que la persona que la lea se pueda hacer una idea del tipo de proyecto en el que estamos pensando.

Justificación

La justificación del proyecto debe explicar porqué es importante realizarlo y resumir porqué el proyecto es el adecuado para solucionar el problema que hemos identificado.

Algunos criterios que debemos tener en cuenta para definir la justificación:

- ✓ Cuáles son las causas que le dan origen.
- ✓ Cuáles son sus beneficios (a quien beneficia y cómo).
- ✓ El porqué de la localización del proyecto y del lugar donde se desarrollará.

Localización

Localizar significa determinar el lugar donde se va a ubicar el proyecto. Se refiere a dos aspectos:

- ✓ La ubicación geográfica del proyecto dentro de un área (región, Municipio, vereda, caño, etc.). Es importante presentar un mapa en el que aparezca el punto en que se implementará el proyecto.
- ✓ La cobertura geográfica del proyecto, que nos indica la zona que cubrirá ese proyecto en cuanto a los beneficios prestados a la comunidad.

Por ejemplo, si el proyecto se trata de la puesta en marcha de un programa de ganadería, la ubicación geográfica indicará el lugar en el que se va a situar físicamente el hato y la cobertura geográfica nos determinará el área a la que beneficiará la producción del ganado y sus derivados: Vereda, municipio, etc.

Beneficiarios del Proyecto

Se trata de identificar y cuantificar quienes serán los destinatarios del proyecto. Generalmente se encuentran dos tipos de población beneficiada:

- ✓ Beneficiarios directos: favorecidos de forma inmediata por la realización del proyecto
- ✓ Beneficiarios indirectos: es decir, a quienes beneficiarán los impactos del proyecto a mediano y largo plazo.

Es importante describir las principales características de los beneficiarios, por ejemplo: edad, sexo, etnia, localización, nivel de educación, principal actividad económica, composición familiar.

Es posible que exista algún grupo de persona para el cual nuestra acción no sea positiva. Debemos detallar quienes son y en qué medida les perjudica.

Objetivos

Los objetivos indican qué se quiere alcanzar con la ejecución del proyecto.

El objetivo general del proyecto debe explicarse en una sola frase "El qué vamos a hacer", "Para qué", "Cómo", "Cuándo" y "Dónde".

En un proyecto existen además los objetivos específicos, éstos son los que se pretenden alcanzar de forma inmediata durante la ejecución del proyecto, y de su resultado depende que se cumpla el propósito central del proyecto; es decir el objetivo general.

Metas

Para saber exactamente y con claridad que indican los objetivos es necesario traducirlos en metas concretas. Las metas permiten establecer cuánto y hasta dónde queremos llegar con la realización del proyecto.

Indicadores

Nos permiten revisar si estamos cumpliendo o no con las metas que nos fijamos. Debemos determinar qué datos serán los que nos señalen el cumplimiento de metas y en qué medida se está dando este cumplimiento. Por ejemplo: número de actividades por semana, Cantidad de tierra sembrada por mes, número de personas capacitadas por taller, Número de personas asistidas mediante un servicio durante la ejecución del proyecto, etc.

Fuentes de verificación

Definimos qué registros y a qué datos nos podemos remitir para evaluar la medida en que estamos alcanzando las metas o actividades del proyecto.

Las fuentes de verificación deben ser accesibles, de fácil ubicación. Por ejemplo: fotografías, Actas de reunión, documentos firmados, Bitácora (planilla de trabajo), informes periódicos, comité de veeduría, etc.

Actividades	Resultados esperados	Fuentes de verificación
1.	1. 2.	1. 2. 3.
2.	1. 2.	1. 2. 3.

La Sostenibilidad

Debemos pensar que el impacto del proyecto perdure mas allá de su formulación y ejecución. Es decir, cómo vamos a mantener los beneficios de la inversión después de invertidos los recursos.

Por ejemplo, es importante:

- ✓ Conocer si el proyecto se articula con otras actividades o proyectos que se han realizado en la comunidad, para determinar si esta orientado en la misma dirección.
- ✓ Identificar otras organizaciones que estén trabajando en el mismo aspecto que deseamos abordar con el proyecto para poder coordinar acciones y no duplicar esfuerzos.
- ✓ Verificar que la información sobre los procesos y resultados logrados del proyecto se divulguen con el fin de que el aprendizaje que obtuvimos con el proyecto y los beneficios que reportó no se queden únicamente entre las personas que lo planearon.

Lo ideal de un proyecto es que sus beneficios perduren, que la comunidad se apropie de él y que sus resultados desencadenen otras actividades que hagan parte de un nuevo proyecto que continúe atacando un problema o una situación definida.

También se debe tener en cuenta si habrá continuidad en el equipo de trabajo del proyecto, si podemos seguir contando con el lugar de trabajo y con recursos financieros para darle continuidad.

Pensemos en estos aspectos como se sugiere en el Formato de Sostenibilidad que se anexa (Ficha de trabajo N° 2).

Actividad	Tiempo										Responsables	
1.												
2.												
3.												

Factibilidad

Algunos proyectos necesitarán de un estudio de factibilidad que permitan conocer en detalle las posibilidades reales de realizar el proyecto, así como las dificultades que pueden presentarse en su desarrollo.

La idea es tener todos los datos que nos permitan decidir si se justifica o no llevar a cabo el proyecto. Por esto se debe analizar la factibilidad desde los siguientes puntos de vista:

1. Factibilidad administrativa:

En este punto, debemos determinar si la forma como se va a organizar el proyecto es la adecuada; teniendo en cuenta:

- ✓ Definir cuántas personas, con qué cualidades y qué funciones y responsabilidades asumirán en la ejecución, en la supervisión y en el sostenimiento del proyecto.
- ✓ Cuáles serán las asesorías técnicas especializadas que se requerirían. Podemos anotar si es necesario capacitar a estas personas, en qué y para qué, puesto que este dato debe ser tenido en cuenta en el momento de calcular el presupuesto y cronograma del proyecto.
- ✓ Cuáles son las organizaciones que pueden vincularse al proyecto y cuál será su aporte.
- ✓ Cómo se realizará la evaluación y control permanente sobre la ejecución del proyecto.

2. Factibilidad técnica:

Cuando se están formulando proyectos que incluyen herramientas o conocimientos específicos, se necesita del conocimiento de un técnico que nos asesore: por ejemplo para la arborización debemos tener en cuenta si los conocimientos y herramientas técnicas que tenemos como ejecutores del proyecto son suficientes para sembrar los arboles de manera adecuada.

3. Factibilidad económica

Se refiere a los costos del proyecto, tanto los de infraestructura como los de funcionamiento.

Para determinar la factibilidad económica se debe analizar exactamente si el beneficio que genera el proyecto compensa la cantidad de recursos que necesitamos invertir.

Tenemos que calcular además los costos de funcionamiento, cómo se recibirán los recursos, cómo se invertirán o se gastarán y en qué cosas.

4. Factibilidad financiera:

Se analiza de dónde se obtendrá el dinero requerido para la ejecución del proyecto y su funcionamiento en el futuro.

Se tendrán en cuenta aspectos como la cantidad de recursos con los que cuenta la comunidad que formula el proyecto (los recursos pueden ser en dinero, en mano de obra o en materiales), cuánto les hace falta, dónde podrían conseguirlo y cómo.

5. Factibilidad social:

Debe tenerse en cuenta la demanda social que tendrá nuestro proyecto en este sentido:

- ✓ El proyecto debe dar respuesta a un requerimiento de la comunidad y no a la intención de una sola persona.
- ✓ Cómo será recibido, percibido y apropiado por la comunidad.
- ✓ El grado de integración que generará con las otras organizaciones comunitarias existentes.
- ✓ Cómo contribuirá a fortalecer la relación, integración y participación de la comunidad.

En fin, cómo contribuye nuestro proyecto a hacer comunidad.

6. Factibilidad ambiental:

Debemos definir en qué medida el proyecto contribuirá a mejorar y no dañar la naturaleza y el entorno en el que se llevará a cabo.

7. Factibilidad Legal:

Analizamos si legalmente es posible ejecutar el proyecto y si tenemos todos los permisos requeridos, debemos anotar cuáles son las licencias o permisos que es necesario conseguir según el caso, quién los expide y cuánto vale obtenerlos.

Actividades

De cada objetivo se derivan unas actividades que debemos realizar.

En el diseño del proyecto se debe indicar de manera concreta y precisa cuáles son estas actividades y explicar la forma en que se coordinan y relacionan entre

ellas, incluyendo aquellas actividades que se refieran a la evaluación y a la sostenibilidad del proyecto.

Para definir las actividades es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Hacer una lista de todas las actividades que se consideran necesarias para la formulación, ejecución, gestión, administración y seguimiento o evaluación del proyecto, en orden al tiempo de su ejecución.
- ✓ Concretar las actividades que garantizarán la sostenibilidad del proyecto.
- ✓ Señalar la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

Resultados esperados en cada actividad

Pensemos cómo medir los resultados de cada actividad para así poder hacer el seguimiento y la evaluación del proyecto. Debemos explicar el número y la calidad de los resultados esperados.

Fuentes de verificación

Pueden ser fuentes de verificación, por ejemplo: la contabilidad, los registros de compras, de jornadas de trabajo, de personas involucradas en el proyecto, de material físico disponible, los comentarios de los beneficiarios del proyecto. etc.

Cronograma de actividades

El cronograma de actividades es una herramienta que nos permite registrar y controlar de forma ordenada el cumplimiento oportuno de las actividades que debemos realizar en el proyecto

De esta manera, al relacionar las actividades con el tiempo y los responsables de cada una, podemos ver si contamos con, el tiempo suficiente para desarrollarla.

Presupuesto

El presupuesto, es la parte del proyecto en la que se define el costo de todos los recursos necesarios para llevar a cabo lo que nos proponemos.

Para poder definir el presupuesto es necesario saber de antemano cuántos y cuáles son los recursos que necesitamos para realizarlo; por ejemplo así:

Personal:

Corresponde a las personas que se necesitan para realizar el proyecto. Para valorar el costo del personal es necesario definir cuántas personas se requiere que intervengan y cuál es el valor de su mano de obra.

Materiales y equipo:

Se relacionan los materiales como papelería, material de oficina, suministros o partes, elementos de construcción (cosas que se acaban con el uso); y equipo como maquinaria, motores, mobiliario, mobiliario, equipo de oficina, etc.

Infraestructura:

Comprende adquisición de terrenos, compra de edificios, obras físicas que el proyecto requiera para cumplir sus objetivos.

Gastos de funcionamiento:

se tienen en cuenta gastos de electricidad, agua, comunicaciones, limpieza, impuestos, seguros, etc.

Imprevistos:

Esta es una reserva en dinero que se hace con el fin de cubrir aquellos gastos que no se habían contemplado en la formulación del proyecto, como por ejemplo la reparación de alguna máquina que se ha descompuesto inesperadamente.

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Aporte Comunidad	Aporte entidad	Valor total
Personal					
Materiales y equipo					
Infraestructura					
Gastos funcionamiento					
Imprevistos					
Total					

EVALUACION DE PROYECTOS

Si bien es cierto, la evaluación aparece como un paso final de la elaboración y de la formulación del Proyecto, esto no significa que la evaluación se efectúe al final del proceso. Por el contrario las actividades, los instrumentos e indicadores de seguimiento deben desplegarse desde el momento en que se está ejecutando el proyecto.

Evaluar es comparar algo con respecto a un deseado (parámetro de evaluación). En la medida en que la evaluación proporciona la información necesaria para la toma de decisiones, es un proceso que retroalimenta constantemente la gestión.

En un primer momento, la toma de decisión de realizar o no un proyecto es el resultado de comparar el beneficio que se espera obtener con él y el costo de los recursos comprometidos.

En un segundo momento, la evaluación permite comparar lo planeado con lo ejecutado, retroalimentando la toma de decisiones para ajustar las acciones en forma tal que se garantice el logro de los objetivos planteados.

Una vez ejecutado el proyecto, la evaluación compara los objetivos planteados con los resultados alcanzados, proporcionando información valiosa para mejorar la gestión.

FICHA DE TRABAJO N° 1
INVENTARIO GENERAL DE RECURSOS

MUNICIPIO: _____

NOMBRE DE LA VEREDA _____

NOMBRE DE LAS VEREDAS/RIOS/MONTAÑAS, ... CON LAS QUE LIMITA SU BARRIO

SEÑALE LAS PRIORIDADES DEL PLAN DE VIDA DE SU ETNIA:
Consúltelo con las autoridades representativas de su comunidad

COMPLETE EL SIGUIENTE CUADRO

INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS

SU COMUNIDAD CUENTA CON ALCANTARILLADO SI___NO___ SU
COMUNIDAD CUENTA CON ENERGIA ELECTRICA SI___NO___ SU
COMUNIDAD CUENTA CON ACUEDUCTO SI___NO___ SU COMUNIDAD
CUENTA CON RED TELEFONICA SI___NO___

ANEXE UN PLANO DE SU RESGUARDO INDICANDO LA POSICIÓN DE SU COMUNIDAD, LUGARES SAGRADOS, CAMINOS, RIOS, ESPACIO DE CACERIA, RECOLECCIÓN Y PESCA, MALOCA Y OTROS SITIOS DE INTERES SEGÚN LA COMUNIDAD. MAPA ELABORADO POR USTED MISMO.

POBLACION

POBLACION TOTAL DE LA COMUNIDAD _____

Nº. de niños (0-13 años) F___M_____

Nº de jóvenes (14-25 años) F___M_____

Nº. de adultos (26-60 años) F___M_____

Nº de mayores (60 0 más años) F___M_____

ESPACIO COMUNITARIO

Existe salón de asambleas en su comunidad Sí___No_____

Si respondió Sí especifique:

Usos:

Cursos de capacitación para la comunidad___

Actividades de salud_____

Asambleas comunitarias_____

Celebraciones_____

Actividades religiosas_____

Otras Cuales? _____

Existen otros espacios de reunión o de encuentros comunitarios? Sí__No__

Si respondió Sí especifique:

Usos:

Cursos de capacitación para la comunidad___

Actividades de salud_____

Asambleas comunitarias_____

Celebraciones_____

Actividades religiosas_____

Otras Cuales? _____

Señale las organizaciones comunitarias que conozca en su reguardo o municipio y que realicen un trabajo similar al que ustedes desean emprender con el proyecto.

Cuántas ha identificado? _____
Qué actividades realizan? _____

Actualmente en su comunidad se trabaja con algún grupo de población, señale con una x:

Niños _____
Jóvenes _____
Adultos _____
Mayores _____
Mujeres _____
Otro, Cual? _____

Nombre de la organización o entidad que trabaja con el anterior grupo _____

EDUCACIÓN Y SALUD

Existen escuelas o centros de atención en salud dentro de su comunidad
Sí _____ No _____

FICHA DE TRABAJO N°. 2

FORMATO DE SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

GRUPO N°. _____ COMUNIDAD _____
NOMBRE DEL
PROYECTO _____

Este cuestionario tiene por objetivo que el grupo de trabajo piense y planee las acciones que usará para que el proyecto y su impacto se mantengan en el tiempo de una manera benéfica para la comunidad

1. ¿En que actividades concretas del proyecto que han formulado se involucra a la comunidad y como?

2. Después de ejecutado el proyecto y se terminen las actividades que se tenían planeadas ¿Qué creen ustedes que pasará con?

- ¿El equipo de trabajo? _____
- ¿El material que se produzca con las actividades del proyecto (si las hay) _____
- ¿El lugar en que se llevo a cabo el proyecto? _____

3. ¿Qué actividades se pueden llevar a cabo, después de ejecutado el proyecto, para que este continúe y perdure en el tiempo?

4. ¿Cuáles serían las necesidades para llevar a cabo esas actividades (financieras, humanas, materiales) _____

5. ¿Cómo se piensan divulgar o hacer conocer las acciones y resultados del proyecto en la comunidad? _____

6. ¿Cómo se involucra a la comunidad en el sostenimiento del proyecto? _____

7. ¿Qué nuevas actividades considera que estaría en capacidad de desarrollar su organización luego de ejecutar el proyecto que han formulado? _____

FORMATO PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS

Nº. de radicación_____

Fecha_____

1. Nombre del proyecto:_____
- Seleccione para denominar su proyecto un nombre que ofrezca una idea clara del tema que trata, la población a la que beneficia y del lugar en que se ejecutará

2. Antecedentes:
- Mencione si anteriormente se han dado actividades relacionadas con el proyecto o si se enmarca dentro de los planes de alguna organización o entidad

3. Descripción del proyecto:

4. Diagnostico:

5. Descripción del problema a resolver mediante la ejecución del proyecto:

6. Descripción de las posibles alternativas de solución:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

7. Descripción de la mejor alternativa de solución:

Entre las tres soluciones antes planteadas, detalle la que más adecuada le parezca: explique por que cree que es la mejor para resolver el problema:

8. Justificación:

9. Localización:

Indique con claridad la localización y el área de influencia del proyecto, señalando las comunidades o veredas beneficiadas.

10. Beneficiarios del proyecto:

Especifique el número de beneficiarios directos incluyendo una información sobre sus características sociales, económicas, sexo, edad, etc. Incluya también los beneficiarios indirectos y por último señale la población total de la zona a atender:

11. Objetivos:

Objetivo general:

Que se pretende lograr con este proyecto:

12. Objetivos específicos , metas, indicadores y fuentes de verificación:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN

13. Factibilidad:

Analice las razones que demuestran que el proyecto puede ejecutarse con éxito en los siguientes aspectos:

13.1 Administrativa:

Explique quienes serán los responsables de la ejecución del proyecto, cuales serán sus funciones y como se distribuirá el trabajo

13.2 Técnica;

Defina las herramientas y conocimientos que sean necesarios para la ejecución del proyecto y concrete con cuales de ellos cuenta para la ejecución del proyecto. En caso de no disponer de todos los recursos técnicos explique como ha pensado adquirirlos para la oportuna ejecución del proyecto

13.3 Económica y financiera:

Explique con que recursos es posible contar para la ejecución del proyecto y cuales pueden ser gestionados para darle continuidad a los beneficios que de el se obtengan

13.4 Social:

Señale en que sentido el proyecto será benéfico para la comunidad y de que manera participarán tanto hombres como mujeres, jóvenes, niños y mayores

13.5 Ambiental

Concrete en que sentido el proyecto no perjudicará o beneficiará el entorno y el espacio público en el que se llevará a cabo

13.6 Legal

Que permisos o autorizaciones se requieren para llevar a cabo el proyecto. Documentos que permitan verificar que el proyecto se encuentra dentro de las posibilidades legales

14. Cuadro resumen de actividades, resultados e indicadores:

En el siguiente cuadro relacione:

- ❑ Actividades: enumere las acciones que se llevaran a cabo para alcanzar los objetivos del proyecto. Incluya los momentos de valuación y las actividades que garantizan la sostenibilidad del proyecto.
- ❑ Resultados esperados de las actividades: que se espera de cada una de las actividades anteriormente relacionadas.
- ❑ Indicadores de evaluación y fuentes de verificación: mencione los datos que demostraran el grado y la calidad de ejecución de cada una de las actividades del proyecto especificando las fuentes de verificación; es decir, de donde y cómo se obtendrán esos datos.

Actividades	Resultados	Indicadores	Fuentes de verificación
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3	1. 2.
1.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2
1.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2
1.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2

15. escriba los principales elementos requeridos para cumplir los objetivos del proyecto en cuanto a personal, equipo, materiales, servicios. etc.

16. Cronograma de actividades:

Actividades	Tiempo												Responsables		

Firma del responsable del proyecto:

Firma del representante legal de la comunidad:

17. Presupuesto

18. Evaluación:

¿Qué actividades ha contemplado para realizar el control y la evaluación de la ejecución del proyecto, con que periodicidad las va a realizar?

19. El proyecto se articula con otras actividades o proyectos que la organización ha llevado a cabo? Sí _____ No _____
¿Cuáles?

20. ¿El proyecto se articula con otro tipo de acciones o proyectos de otra organización que trabaje en la misma zona? Sí _____ No _____
¿Cuáles?

21. ¿Ha establecido contacto con esta organización? Sí _____ No _____

22. ¿Qué actividades han planteado en conjunto?

23. ¿Cómo piensa divulgar o hacer conocer la información generada por el proyecto y como planea transmitir la experiencia adquirida durante la ejecución?

24. Que nuevas actividades se van a derivar de los resultados que se obtengan del proyecto?

25. ¿Cuales serán las fuentes de financiamiento del proyecto una vez ejecutados los recursos de la entidad aportante?

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Proyecto “Sistema Nacional de Capacitación Municipal”
COOPERACIÓN TÉCNICA UNIÓN EUROPEA

Codirectores

THEODOR WERNERUS - ROBERTO PRIETO LADINO

PLAN NACIONAL
DE CAPACITACION INDÍGENA 2001

Director Nacional

RICARDO SCHEMBRI CARRASQUILLA

Jefe Departamento de Formación y Capacitación

MIREYA MOLINA

Coordinación de Capacitación Indígena ESAP

EDGAR ORTIZ RICAURTE
AYDA JACANAMIJOY MUYUY
LUIS ORTEGA MITICANOY
EMILSEN NÚÑEZ

PLAN NACIONAL DE CAPACITACION INDÍGENA 2.001

ANTECEDENTES

La relación entre el Estado y los pueblos Indígenas hasta 1.991 era: vertical, paternalista, integracionista y asistencialista. La legislación indígena “especial” trataba como menores de edad y “salvajes”.

Con la ratificación del convenio 169 de la OIT y la aprobación de la Carta Política de 1.991 se establecen principios de diversidad, interculturalidad e integralidad en la relación pueblos indígenas, Estado y sociedad.

La formación de los pueblos indígenas y el fortalecimiento de la identidad cultural se ha desarrollado en los procesos organizativos de los mismos que constituyen la universidad de la vida. El surgimiento de la política de la etnoeducación nos permite combinar los elementos de la universidad de la vida con los de la educación y capacitación exógena.

La capacitación es un instrumento fundamental para lograr el desarrollo cultural, social, económico y político de los pueblos, pues la dificultad en tales tópicos ha significado el atraso, el empobrecimiento, la discriminación, el racismo, la xenofobia, fenómenos que determinan una relación desigual entre el estado y la sociedad. De ahí la identificación fácil de comportamientos y actitudes inconsecuentes del estado y la sociedad con una realidad que vive el país.

Hoy existen nuevos retos y realidades en la relación pueblos indígenas- estado y sociedad, que exigen una capacitación intercultural e integral en gestión pública.

La ESAP hasta 1991 adelantó actividades relacionadas con pueblos indígenas de manera muy puntual, especialmente en aspectos investigativos.

En 1.998 el Centro de Investigaciones de la ESAP se adelantó la propuesta “Diseño y aplicación de estrategias de capacitación en administración pública con grupos étnicos de Colombia”.

Con base en dichos diagnósticos se formula el proyecto “asistencia al fortalecimiento institucional y manejo de recursos de transferencia a los pueblos indígenas” que fue incluido en el proyecto institucional de la ESAP con contrapartida de la Comunidad Europea para el año 2.000.

En agosto del 2.000 por iniciativa del Director General de la ESAP se crea la Coordinación Nacional de Capacitación Indígena. Esta Coordinación con base en los trabajos investigativos adelantados elabora la propuesta del PLAN NACIONAL DE CAPACITACION para ser implementado a corto, mediano y largo plazo.

En octubre del mismo año se celebró el “Taller Nacional de Coordinación y elaboración del Plan Nacional de Capacitación “, en el que se contó con la participación de los directores territoriales de la ESAP, dirigentes indígenas de las territoriales, directivas de la ESAP y representantes de la Comunidad Europea. Dicho taller se llevó a cabo en Paipa (Boyacá) y como resultado de tres días de trabajo se obtuvo el presente Plan Nacional de Capacitación Indígena, el cual se ha constituido en un componente importante del proyecto “Sistema Nacional de Capacitación Municipal”

2. OBJETIVOS

Con el PLAN se busca facilitar elementos tendientes al fortalecimiento institucional de los pueblos indígenas en su relación con el Estado y la Sociedad, desde la perspectiva académica y en el marco de la interculturalidad y diálogo de saberes.

Se ofrecerá instrumentos técnicos, jurídicos y prácticos que permitan fortalecer la descentralización político administrativa y con perspectivas de afrontar los retos de la globalización con propuestas alternativas desde la construcción colectiva de los Planes Integrales de Vida de cada pueblo.

Por otra parte los avances de los fenómenos sociales, políticos y culturales de los pueblos indígenas en su relación con los Estados a nivel mundial y también nacional ha abierto nuevos espacios y creado derechos importantes que deben ser conocidos y reconocidos por los pueblos indígenas y los funcionarios públicos del estado, a través de la estrategia de la capacitación de doble vía.

Se propiciará espacios de interacción en donde los pueblos indígenas sean sujetos y actores de su propio futuro con el apoyo del Estado y de sus instituciones. De ahí que el fortalecimiento de la autonomía de los pueblos sea un eje central del PLAN NACIONAL DE CAPACITACION.

3. PRINCIPIOS, FUNDAMENTOS Y POLÍTICAS RECTORAS DEL PLAN

a. Principios y fundamentos

Los pueblos indígenas del mundo luchan por la: UNIDAD, TIERRA, CULTURA Y AUTONOMIA constituyéndose en principios y fundamentos de todo plan, programa y proyecto de acción e interacción interna y externa.

La existencia de 300 millones de indígenas en el mundo, 42 millones en América y 850.000 mil en Colombia, constituye la riqueza de la diversidad étnica y cultural del planeta, que implica el fundamento de la interculturalidad.

Los 82 pueblos indígenas que hablan 64 idiomas diferentes muestran realidades culturales, sociales, históricas, políticas y económicas distintas. Cada pueblo posee una cosmovisión que se fundamenta en su espiritualidad. Geográficamente se ubican en 27 de los 32 Departamentos.

Los pueblos indígenas tienen instituciones y autoridades propias reconocidos por el Estado Colombiano como entes públicos de

carácter especial, que exigen una relación horizontal con el Estado y sus Instituciones.

En el marco del Derecho Nacional e Internacional los pueblos indígenas SON SUJETOS de decisión. Fundamento que debe garantizar la Autonomía como pueblos. La aplicación del Derecho y la Legislación indígena exigen deberes y obligaciones interinstitucionales, que hoy requieren conocimiento y capacitación para aplicarlos adecuadamente.

La visión de los pueblos indígenas sobre su desarrollo se fundamenta en su cosmovisión e identidad cultural, lo cual hace que difiera de la visión de desarrollo que tienen los de la “cultura del cemento”.

La interculturalidad y la integralidad son elementos fundamentales de la unidad en la diversidad para la relación en el marco del diálogo de saberes.

Los fundamentos y principios de la Nación colombiana exigen una nueva relación entre pueblos indígenas, estado y sociedad.

b. Políticas

La política de capacitación será de doble vía, para tal efecto se capacitarán líderes y autoridades indígenas, y de otra parte se capacitará a funcionarios públicos de orden local, regional y nacional sobre los temas indígenas, aprovechando los espacios que ofrezca el “Sistema nacional de capacitación municipal”.

Se atenderá prioritariamente a los pueblos y comunidades indígenas mas vulnerables, por su situación cultural, económica, social, política y ambiental.

Para la implementación de las actividades a nivel Nacional se coordinará con la Dirección del Departamento de Formación y Capacitación de la ESAP, los Codirectores del “Sistema de capacitación municipal” Comunidad Europea-ESAP. A nivel regional se coordinará con las Direcciones Territoriales y estas a su vez con las

respectivas instituciones y autoridades indígenas. De lo cual se mantendrá permanente comunicación e información al señor Director General de la ESAP. En caso de que alguna Dirección Territorial demostrare desinterés por la capacitación indígena y hubiere solicitudes de capacitación parte de las Instituciones y autoridades indígenas, la Coordinación Nacional adelantará la capacitación de manera directa con los pueblos y comunidades indígenas solicitantes.

En cuanto a la financiación para la implementación de las actividades del PLAN, se aplicará la política de la cofinanciación entre las Entidades Territoriales (Municipios, Departamentos y Distritos) y los beneficiarios directos de la capacitación. De igual manera la *racionalización y optimización* en la inversión de los recursos debe ser una política institucional. La capacitación se realizará preferiblemente en el territorio indígena.

La capacitación será teórico-práctico, tendiente a obtener resultados objetivos y aplicables.

Es fundamental el seguimiento y monitoreo a la aplicación de los elementos impartidos en la capacitación para que efectivamente se produzcan resultados objetivos, aplicables y prácticos para mejorar la vida de los pueblos indígenas, para lo cual es importante el seguimiento directo hacia los capacitados y la proyección hacia sus respectivas comunidades, por parte de las Direcciones Territorial.

La capacitación a capacitadores indígenas debe ser una política institucional que permita la descentralización de la misma y asumir la responsabilidad académica de la capacitación atinente al sector.

La capacitación se ha de ejercer bajo en el contexto indígena, es decir, respetando su cultura, usos y costumbres, idioma; la metodología debe ser apropiada a la realidad de cada pueblo.

A fin de optimizar la inversión de los recursos, es importante aunar esfuerzos institucionales y favorecer la unidad de autonomía de los pueblos indígenas, es indispensable por esto, generar las alianzas estratégicas con las instituciones que tengan funciones y acciones

similares. Estas alianzas deberán realizarse tanto a nivel nacional como territorial.

4. TEMÁTICA

Para el año 2001 se trabajará los siguientes temas:

1. Capacitación, acompañamiento y seguimiento para la participación en la elaboración de los PLANES DE DESARROLLO Municipal y Departamental
2. Capacitación, acompañamiento y seguimiento para la formulación de los PLANES DE INVERSIÓN y CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS de los recursos de Transferencias a los Resguardos Indígenas.
3. Capacitación y acompañamiento en la construcción colectiva de los PLANES INTEGRALES DE VIDA.
4. Capacitación en Gestión Pública Nacional e Internacional.
5. Organización y creación del OBSERVATORIO EN GESTION PUBLICA Y CAPACITACION INDÍGENA.
6. Participación en la capacitación a equipos de gobierno Departamental y municipal sobre el tema indígena.
7. Capacitación de funcionarios públicos del nivel local, regional y nacional sobre el tema indígena.
8. Capacitación a capacitadores indígenas.
9. Apoyo a procesos y experiencias exitosas en coordinación con las territoriales ESAP.
10. Producción y publicación de material pedagógico para la capacitación.

La temática es el resultado de un proceso amplio y participativo, que en todo caso está sujeto y es flexible a ajustes de acuerdo a la realidad de cada región, territorial y pueblo indígena.

5. RESULTADOS ESPERADOS

El PLAN NACIONAL DE CAPACITACION ha de significar el Fortalecimiento Institucional de los Pueblos Indígenas en su relación con el Estado y la Sociedad.

Se espera incidir positivamente en los procesos de elaboración de los PLANES DE DESARROLLO; en la optimización de la inversión de los recursos de transferencias de los resguardos; la capacidad de autogestión y principalmente el fortalecimiento de la autonomía de los Pueblos Indígenas.

Estos resultados se irán cuantificando a través de una base de Datos que serán evaluados a nivel Nacional y Regional.

6. FINANCIACION

1. Aportes del presupuesto de la ESAP.
2. Cooperación Internacional: Comunidad Europea.
3. Cofinanciación: Municipios, Departamentos y Resguardos Indígenas.

7. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN

La Coordinación Nacional de Capacitación Indígena.

FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

SEMINARIO – TALLER

Intensidad : 20 Horas

Objetivo General.

Suministrar a los funcionarios y/o participantes una panorámica general de los contenidos y alcances de la formulación y evaluación de proyectos.

Objetivos Específicos.

- Dotar a los funcionarios/participantes de las herramientas, criterios y métodos más frecuentes en la Formulación y evaluación de proyectos.
- Aplicar por parte de los participantes los conceptos básicos sobre evaluación privada y social de proyectos.
- Aplicación de los conceptos adquiridos para diligenciar en forma adecuada los formatos de ley exigidos (BPIN y otros) para la presentación de proyectos de beneficio social en su zona de influencia.

METODOLOGIA

- Lecturas analíticas de documentos y segmentos de texto referentes a la formulación y evaluación de proyectos, aportados como material didáctico y de apoyo logístico.
- Dinámicas en talleres de aplicación en fragmentos contextualizados respecto del conocimiento adquirido en el desarrollo temático de las diferentes etapas que comprenden los proyectos de inversión económica y social.
- Aplicación de conceptos y metodologías adquiridas a través del desarrollo de ejercicios en la cátedra y fuera de ésta.

CONTENIDOS PROGRAMATICOS

PRIMER DIA - 10 horas.

1. **PRESENTACION** - (1 Hora) 8:00 – 8:45 a.m.

La Idea – El desarrollo y planificación – planes y programas – los proyectos – ciclo del proyecto- división de los proyectos – contenido de un proyecto (etapas).

2. **ESTUDIO DEL MERCADO** (o necesidades). (2 Horas) 8:45 – 10:15 a.m.

Identificación del producto o servicio – área del mercado – análisis y etapas que comprenden el estudio de mercados – Viabilidad o no de los proyectos – conclusiones y recomendaciones.

3. **TIME BREAK** – Refrigerio (15 Minutos) 10:15 – 10:30 a.m.

4. **ETAPA TECNICA OPERATIVA** - Primera Fase (1 Hora) 10:30 – 10:45 a.m.

- Introducción y generalidades.
- Localización del proyecto
 - Macrolocalización
 - Microlocalización
 - Factores incidentes.

Tamaño del Proyecto.

- Definición
- Capacidad del Proyecto
- Factores condicionantes
- Justificación con relación al proceso y al mercado

5. **TALLER DE APLICACIÓN.** (1 Hora) 11:15 a.m - 12:00 m.

Tema : Aplicación de conceptos de generación de ideas y de la etapa de mercados

6. **ALMUERZO** (2 horas) 12:00 m – 2:00 p.m

7. **ETAPA TECNICO - OPERATIVA .** Segunda Fase (2 Horas) 2:00 – 3:45 p.m

ASPECTOS TECNICOS.

- Ingeniería del proyecto
 - Estudios preliminares
 - Diseño del producto/servicio
 - Necesidades : Materia prima e insumos – Maquinaria y equipo – Recurso Humano
 - Perfil ocupacional

Diagramas de Planeación y Control en la ejecución del proyecto

8. **TIME BREAK – Refrigerio** (15 Minutos) 3:30 – 3:45 p.m

9. **TALLER DE APLICACIÓN.** (2Horas) 3:45 – 5:15 p.m

Generación de ideas y su aplicación respecto de la conceptualización en la etapa técnico-operativa

10. **ASPECTOS FINANCIEROS DEL PROYECTO –** Primera Etapa - (1 Hora) 5:15 – 6:00 p.m

ANALISIS ETAPA FINANCIERA Y ECONOMICA

Presupuestos

- Mercadeo
- Producción
- Financieros
- Administración
- Ventas

SEGUNDO DIA – 10 Horas

1. **ASPECTOS FINANCIEROS –** Segunda Etapa – (2.30 Horas) 8:00 – 10:00 a.m

ANALISIS ETAPA FINANCIERA Y ECONOMICA

- Tasas de Interés
- Amortización y capitalización
- Inversiones : Fijas – Diferidas – Capital de Trabajo
- Financiamiento : Fuentes y condiciones

2. **TIME BREAK – Refrigerio** (15 Minutos) 10:00 – 10:45 a.m

3. **ASPECTOS FINANCIEROS** (1 Hora) – 10:45 – 11:30 a.m

ANALISIS Y EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

- Valor Presente Neto (VPN)

- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Relación Beneficio/Costo (B/C)

4. **TALLER DE APLICACIÓN** (1 Hora) 11:30 a.m – 12:15 p.m

Taller de Aplicación sobre los conceptos económicos y financieros adquiridos

5. **ALMUERZO** (1.45 Horas) 12:15 – 2:00 p.m

6. **EVALUACION SOCIAL DE PROYECTOS** – (2 Horas) 2:00 – 3:30 p.m

ANALISIS ETAPA SOCIOECONOMICA (1 Hora) 2:00 – 2:45 p.m

- Normas y Políticas socioeconómicas
- Incidencias económicas y sociales
- Ventajas y Beneficios sociales

EVALUACION SOCIAL DE PROYECTOS (1 Hora) 2:45 – 3:30 p.m

- Precios del Mercado
- Precios sociales
- Valor Presente Neto Social
- Tasa Interna de Retorno Social
- Costo Social de la Mano de Obra

7. **TIME BREAK** – Refrigerio (15 Minutos) 3.30 – 3:45 p.m

8. **ADMINISTRACION EN LA EJECUCION DE PROYECTOS** (1 Hora) 3:45 – 4:30 p.m

- Planeación
- Programación (Gantt-CPM-Pert)
- Asignación de Recursos
- Control
- Evaluación

9. **TALLER DE APLICACIÓN** (2 Horas) 4:30 – 6:00 p.m

Elaboración de formatos guía para la presentación de proyectos de inversión de acuerdo a la metodología BPIN y otras formatos del Departamento Nacional de Planeación-DNP para proyectos menores.

10. **CIERRE SEMINARIO.**

PROGRAMACION Y DURACION

Este seminario está proyectado para ser realizado en dos (2) días de fin de semana (Sábado y Domingo) con una duración de 20 Horas cátedra de 45 minutos cada una según programación dada.

CONFORMACION DEL GRUPO DE PARTICIPANTES

Este seminario está diseñado para ser dictado a un grupo de TREINTA (30) participantes a los cuales se les brindarán refrigerios y distribuirá el material didáctico y pedagógico necesario para su adelanto y ejecución.

Proyectó: Luis Ortega Miticanoy

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. CONCEPTOS BÁSICOS	2
1.1 Programas y proyectos sociales	2
1.2 Población objetivo	4
1.3 Formulación, evaluación y monitoreo	7
1.4 Metodologías de evaluación	8
1.5 Impacto e inversión	11
1.6 El ciclo del proyecto	12
II. FORMULACIÓN DE PROYECTOS	21
2.1 Identificar el problema	21
2.2 Realizar el diagnóstico	23
2.3 Realizar el estudio de mercado	24
2.4 Establecer el o los objetivo/s de impacto	27
2.5 Seleccionar las alternativas	28
2.6 Establecer los objetivos de producto	31
2.7 Seleccionar los indicadores	32
2.8 Establecer las metas	35
2.9 Especificar los supuestos	37
2.10 Elaborar las matrices de alternativas	38
III. LA EVALUACION EX-ANTE	42
3.1 Calcular los costos de cada alternativa	42
3.2 Realizar el análisis de impacto	51
3.3 Calcular la relación costo-impacto.	52
IV. LA PLANIFICACION Y LA EVALUACION EX-POST	59
4.1 Construir la matriz de planificación	59
4.2 Realizar el plan operativo	62
4.3 Realizar la evaluación ex-post	
ANEXOS	70
Anexo 1.- El árbol de problemas	71
Anexo 2.- Estimación de la demanda	74
Anexo 3.- El árbol de objetivos	80
Anexo 4.- Identificación de alternativas	82

I. CONCEPTOS BASICOS

1.1 Programas y proyectos sociales

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.

Los proyectos deben cumplir con las siguientes condiciones:

- * Tener objetivos claramente definidos (los proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- * Identificar la población objetivo a la que están destinados.
- * Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- * Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Los proyectos sociales buscan, en general, satisfacer necesidades de grupos que no poseen los recursos requeridos para solventarlas autónomamente a través del mercado.

Un programa social es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos.

En la literatura tradicional se asume que los proyectos se deben definir por la existencia de inversión, esto es, asignación de recursos para la adquisición de bienes de capital terreno, construcción, equipamiento. Los programas, alternativamente, suponen sólo la utilización de gastos corrientes (por ejemplo, los sueldos y salarios que demanda la operación. Acorde con esto, es recurrente el supuesto que los programas no deben ser evaluados.

No obstante, los proyectos no se definen por la presencia o ausencia de inversión. Aún cuando ésta sea inexistente o marginal, todo proyecto puede y debe ser evaluado.

De forma análoga, la política social se define como un conjunto de programas que persiguen los mismos objetivos.

En esta perspectiva, la traducción operacional de la política son siempre los programas y proyectos que las concretan vía la asignación de recursos para la implementación de los mismos.

Ejemplos:

A) Política: Inversión en capital humano vía la capacitación de jóvenes de bajos recursos.

Programa: Programa Nacional de capacitación juvenil.

Proyecto: Capacitación en manipulación de alimentos para jóvenes de escasos recursos.

B) Política: Satisfacción de las necesidades alimentarias nutricionales de los sectores poblacionales que están por debajo de la línea de pobreza.

Programas: Programa Nacional de Comedores Escolares

Programa Nacional de Complementación Alimentaria

Programa Materno Infantil

Proyecto: Un Comedor Escolar (dentro del Programa Nacional de Comedores Escolares)

1.2 Población objetivo

Cada proyecto tiene una población objetivo específica, que es aquella identificada como la que ha de recibir los beneficios de este. Normalmente, ésta se define por la pertenencia a un grupo etario (ej. Lactantes), una localización geográfica (ej. zona rural), una carencia específica (ej. Desnutridos), etc.

Independientemente del criterio utilizado para definir la población objetivo, ésta siempre está espacialmente localizada.

A continuación se presenta un cuadro con un ejemplo de la determinación de los beneficiarios de un proyecto social a nivel local (municipal).

Cuadro 1.1 - Población Objetivo

1.2.1 Focalización

La focalización es un criterio utilizado para la formulación de proyectos, que identifica, con la mayor precisión posible, al conjunto de los beneficiarios potenciales que se ubican en el segmento de menores recursos. Para ello, se requiere conocer a fondo las características del grupo meta. Sólo así será posible diseñar un proyecto que se adecue a sus necesidades y características socioculturales.

Focalizar, entonces, implica establecer una oferta de bienes y/o servicios orientada a los más necesitados. Una oferta que es igual para toda la población, independientemente de sus diferencias, suele no llegar a los que tienen mayores necesidades insatisfechas debido a barreras culturales, analfabetismo, carencia de información sobre programas y proyectos disponibles y por su escasa participación en la definición de políticas.

¿Por qué se debe focalizar?

- * Porque los recursos son limitados,
- * Hay crecientes necesidades insatisfechas,
- * Se debe procurar aumentar la eficacia de los proyectos,
- * Es importante incrementar el impacto producido por el proyecto sobre la población objetivo.

1.2.2 Tipos de beneficiarios

Todos los proyectos sociales se formulan en relación a los **beneficiarios directos**, que se caracterizan por pertenecer a la población objetivo definida. Sin embargo, los proyectos también producen impactos positivos en personas que no pertenecen a dicha población objetivo, los **beneficiarios indirectos**.

Existen dos tipos de beneficiarios indirectos, los **legítimos**, que no se consideran

expresamente como población objetivo, pero que el favorecerlos concuerda con el espíritu del proyecto. Por ejemplo, las familias de los escolares que reciben alimentos en programas alimentarios, con lo cual se produce una transferencia de ingresos hacia las mismas.

Los beneficiarios **ilegítimos** son aquellos que reciben beneficios y se encuentran fuera del espíritu del proyecto. Por ejemplo, el acceso de la clase media y alta a subsidios orientados a los grupos carenciados.

Hay proyectos que también conllevan **beneficios públicos**, que recibe la población objetivo, los beneficiarios indirectos y el conjunto de la sociedad. Por ejemplo, las campañas de vacunación contra la viruela y sus efectos en los niños, los laboratorios, como proveedores de vacuna, y la sociedad entera al disminuir los costos de una eventual epidemia.

1.2.3. El rol de los beneficiarios en el proyecto.

Para lograr un mayor impacto en los proyectos, es muy importante que los beneficiarios participen en todas las instancias de la formulación y ejecución del mismo.

Una real participación permite confiar que se están tomando en cuenta los distintos elementos de tipo social, cultural y económico que definen a los beneficiarios, con lo cual se acrecienta la probabilidad de tener un mayor impacto.

Nadie mejor que la población objetivo sabe cuáles son sus reales necesidades insatisfechas. Estas no pueden ser simplemente definidas desde afuera porque puede llevar a impactos menores a los esperados y/o a costos mayores a los necesarios.

A su vez, se deben priorizar las relaciones horizontales entre los ejecutores y beneficiarios del proyecto. La frustración en la participación de estos últimos puede limitar los logros del mismo.

Así, en la búsqueda de maximizar el impacto de un proyecto, los ejecutores tienen la responsabilidad de crear participación entre los beneficiarios además de estimular y motivar

a los mismos a trabajar juntos en pos de un objetivo común.

1.3 Formulación, evaluación y monitoreo

La formulación de un proyecto consiste en recolectar la información pertinente sobre las alternativas de intervención para alcanzar los objetivos perseguidos.

Las alternativas son las opciones técnicamente viables para lograr los fines del proyecto. Estas surgen de la teoría disponible y del conocimiento derivado de las evaluaciones ex-post llevadas a cabo sobre proyectos análogos.

La evaluación ex-ante define que elementos de la información recolectada son útiles para decidir si conviene o no ejecutarlo y cual es irrelevante. Al mismo tiempo precisa como utilizar dicha información de manera tal que permita escoger la alternativa óptima.

Así, formulación y evaluación son dos caras de una misma moneda. Un proyecto no se puede formular a menos que se sepa como se va a evaluar, porque sólo a partir de la metodología de evaluación es posible determinar cuál es la información pertinente que se debe recoger en la formulación.

La evaluación, entonces, es una metodología que sirve de marco de referencia para la formulación de proyectos, posibilitando medir los costos e impacto (o beneficios) del mismo.

Existen dos tipos de evaluación según el momento que se realiza y el objetivo perseguido:

- a) La Evaluación ex-ante se realiza en la etapa previa a la operación. Posibilita estimar tanto los costos como los beneficios, o impacto, permitiendo la decisión cualitativa de implementar o no el proyecto.

La evaluación ex-ante permite priorizar distintos proyectos e identificar la alternativa óptima.

b) La evaluación ex-post se realiza tanto en la etapa de operación como una vez finalizado el proyecto y tiene dos funciones:

- cualitativa - cuando se realiza en la operación, permite decidir si se debe continuar o no con el proyecto: cuando se realiza una vez finalizado el proyecto permite decidir si se deben formular otros proyectos similares.
- cuantitativa - posibilita acceder a la decisión de si es necesario o no reformular la programación.

El monitoreo es un examen continuo o periódico que efectúa la administración durante la etapa de operación del proyecto. _ Esto se realiza con el objeto de controlar el cumplimiento de los plazos en las actividades programadas, así como la provisión de recursos y generación de productos. El monitoreo, se relaciona directamente con la gestión administrativa.

Aun cuando ambas labores se pueden realizar en la etapa de operación, el monitoreo se preocupa del cumplimiento de la programación, propuesta. En cambio, la evaluación ex-post centra su atención en la relación entre el logro de los objetivos y los costos.

1.4 Metodologías de Evaluación

Existen tres metodologías que permiten evaluar proyectos, todas las cuales tienen en común la función de comparar costos con los objetivos perseguidos (beneficios o impacto>. La forma en que se miden los costos es la misma para todos los casos, lo que varía es la medición de los beneficios.

A continuación, se presentan las principales características y de dichas metodologías:

e

- a> Análisis Costo Beneficio (ACB>: El ACB parte de un principio muy simple. Se comparan los costos con los beneficios del proyecto. Si los beneficios son mayores que los costos, existe una primera indicación de que el proyecto debería, en

principio, ser aprobado.

Es requisito básico del ACB que los costos y beneficios del proyecto sean expresados en unidades monetarias, por lo tanto, es una metodología adecuada para proyectos productivos, ya que tanto los costos como los beneficios son de tipo económico.

Aun cuando, existen técnicas para evaluar los proyectos desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto (como externalidades, precios sombra, etc.), en el caso de los proyectos sociales, los beneficios difícilmente se pueden expresar en unidades monetarias porque se buscan en la nutrición, educación, morbilidad, mortalidad, etc. Poner precio a este tipo de variables requiere la utilización de una serie de supuestos que implican asignar un precio a la vida humana.

El ACB se utiliza habitualmente ex-ante para tomar una decisión respecto a la ejecución, rechazo o postergación de un proyecto. En el caso de proyectos sociales, sin embargo, la evaluación ex-post es igualmente relevante para determinar la utilidad de continuar con los proyectos o de realizar otros del mismo tipo.

- b) Análisis del Mínimo Costo (AMC): el AMC se caracteriza por comparar los costos-monetarios <tanto como en una evaluación ex-ante como ex-post>, con la posibilidad de alcanzar eficientemente objetivos que no pueden expresarse en dinero.

El AMC deja de lado el análisis de los objetivos <beneficios>, acepta que ellos derivan de una decisión política, y se dedica a asegurar que los mismos sean alcanzados incurriendo los costos mínimos. Es decir, el AMC convencional se limita a garantizar la eficiencia, a través de minimizar los costos, pero nada dice respecto a la eficacia <impacto> del proyecto.

- C> Análisis Costo-Impacto <ACI>: al igual que el ANC, el ACI compara los costos <monetarios> con la posibilidad de alcanzar eficientemente los objetivos del proyecto. El ACI, sin embargo, no se restringe a evaluar sólo la eficiencia de un proyecto sino también evalúa el impacto del mismo. Es decir, determina en qué medida el proyecto alcanzará o ha alcanzado sus objetivos, qué cambio producirá o

ha producido en la población objetivo, y cuáles son sus efectos secundarios.

Es importante destacar, que el ACI se puede aplicar tanto en la - evaluación ex-ante como en la ex-post. Esta característica, sumada a las antes mencionadas, la convierte en la metodología más adecuada para la evaluación de proyectos sociales.

El siguiente gráfico muestra la - relación entre las diferentes metodologías de evaluación.

Cuadro 1.2 - Comparación entre ACB, AMC, ACI

	ACB	AHC	<u>ACI</u>
Términos de Comparación	Costos y Beneficios (Expresados en servicio e monetarias)	Costos	Costo de producto o unidades impacto
Impacto	Sobre la sociedad en conjunto (sin importar quien asume los costos y quien recibe los beneficios). No se preocupa por la justicia ni la <u>equidad</u>	Sobre la sociedad en su conjunto	Sobre la población objetivo según los objetivos del proyecto producido
Estado en que se aplica	Evaluación ex-ante	Evaluación ex-ante	Evaluaciones ex-ante o ex-post
Criterio de decisión	Se calcula la relación entre los costo y los beneficios monetarios	Se calculan los costos, los beneficios se asumen según la política social	Se calcula la relación entre los costos y el impacto <u>producido</u>

1.5 Impacto e Inversión

La magnitud de impacto logrado por un proyecto no necesariamente es una función lineal de la inversión. El incrementar la inversión de un proyecto no implica aumentar en igual proporción el impacto del mismo.

Por ejemplo, aun cuando la inversión sea muy alta, si un proyecto de nutrición no entrega la cantidad de alimento necesaria por beneficiario, tomando en cuenta la distribución intrafamiliar de los bienes alimentarios, el impacto puede ser igual a cero. Si no se aumenta la cantidad de calorías y proteínas entregadas por ración, se puede incrementar de manera ilimitada la inversión sin producir alteración alguna en el impacto.

Gráfica 1.1 - Costo Social de la Irracionalidad Cantidad

El éxito de un proyecto, entonces, no está dado por el tamaño de la inversión sino por el impacto que este tiene en relación a los objetivos perseguidos. Esto se determina a través de la evaluación de impacto.

1.6 El Ciclo del Proyecto

En el proceso de un proyecto con inversión en activos físicos se presentan tres "estados" básicos: preinversión (formulación), inversión y operación. En el primero se pueden distinguir la idea del proyecto, el estudio del perfil, el análisis de prefactibilidad y factibilidad; en el segundo, las etapas de diseño y ejecución; el tercero comienza cuando el proyecto entrega los bienes o servicios que han justificado su implementación.

Cada una de estas etapas se asocia a un conjunto de estudios necesarios para poder conocer y evaluar distintas características del proyecto. Así, a medida que se va avanzando en estas etapas, se va obteniendo mayor información, lo que disminuye el riesgo de implementar un proyecto malo, pero, al mismo tiempo, aumentan los costos. Por lo tanto, se deben realizar los distintos estudios que requieren las etapas del ciclo en la medida que el tamaño del proyecto lo justifique. Mientras mayor es el volumen de recursos involucrados en el proyecto, mayores y más profundos estudios habrá que realizar antes de implementarlo, si el proyecto es pequeño, se puede pasar del perfil directamente a la operación.

En los proyectos que no requieren inversión en activos físicos, <como es el caso de muchos proyectos sociales> no es innecesario hacer estudios de prefactibilidad y análisis de factibilidad, el proyecto puede pasar directamente del perfil a la operación. Un proyecto de complementación alimentaria ejemplifica este caso.

Gráfica 1.3 - Etapas en el ciclo de un proyecto sin inversión



Sin embargo, hay proyectos sociales en los que deben cumplirse todas las etapas del ciclo del proyecto. Es el caso de la construcción de un hospital donde la inversión en activos físicos es una suma considerable.

A continuación se desarrolla brevemente cada una de las etapas del ciclo del proyecto.

1.6.1 El estado de ~reversión <formulación>

a) La Idea del proyecto.

La primera fase es la generación de la idea del proyecto. En esta, ya es necesario dar respuesta a un conjunto de preguntas que se profundizan en las fases posteriores. Los aspectos más relevantes que se deben contemplar son:

- * Qué necesidades se van a satisfacer y, por consiguiente, cuáles son los bienes y/o servicios que constituirán los productos del proyecto.
- * A quiénes, esto es, cuál es la población-objetivo del proyecto.
- * Cuántos recursos se disponen y dentro de qué marco de restricciones.
- * Dónde estará localizado.
- * Cuándo es el momento óptimo para iniciar el proyecto, ya que en algunos casos hay condicionamientos temporales que limitan la posibilidad de operación del proyecto, por ejemplo el periodo del año lectivo, para un proyecto de educación.
- * Qué criterios de distribución de precios se utilizarán en relación a los usuarios del proyecto.
 - * Cuáles son las alternativas propuestas para llevarlo a cabo.

b) Etapa de perfil.

Con los datos disponibles, en esta etapa se plantean las alternativas básicas de implementación del proyecto y se analiza su viabilidad técnica, efectuándose también una primera estimación de los costos y beneficios <efectividad del proyecto>, mediante la comparación de las alternativas "sin" proyecto, "con" proyecto y la que resulta de optimizar la situación de base.

Considerando lo anterior, esta etapa supone recabar un conjunto de información que permita conocer en forma preliminar distintos aspectos del proyecto como: oferta existente, demanda insatisfecha, la localización espacial y sus razones, los aspectos técnicos vinculados a las

opciones consideradas, la magnitud de la inversión requerida, los aspectos financieros y la organización requerida para la ejecución y operación.

Si la evaluación es positiva a nivel de perfil se puede optar por continuar con la fase siguiente. Se debe decidir entre continuar profundizando en el estudio de prefactibilidad o pasar directamente al diseño y ejecución u operación del proyecto (dependiendo del tamaño de la inversión). Si el resultado es negativo se deberá abandonar la idea, ya sea, en forma temporal <postergación> o definitiva.

c> Análisis de prefactibilidad <aplicable en el caso de proyectos con inversión en activos físicos>

En la prefactibilidad se estudian con mayor detalle las alternativas propuestas - Para ellos se deben considerar estas dimensiones:

1. El estudio del mercado, que incluye~la demanda prevista para los bienes que generará o los servicios que prestará el proyecto y la oferta existente para los mismos.
11. El análisis tecnológico centrado en el estudio de los costos de inversión y de capital de trabajo que implica el proyecto.
- iii. La localización y escala, con todas las restricciones y condicionantes que pueden incidir sobre ellas.
- iv. La determinación de los gastos e ingresos para toda la vida del proyecto.
- v. Los requerimientos organizacionales y condicionantes legales que afectan al proyecto. Se debe tener en cuenta la existencia de leyes o reglamentos restrictivos o promocionales que lo afectan directa o indirectamente.
- vi. El momento óptimo para comenzar lo según los condicionamientos temporales existentes.

Cuando hay inversión en activos físicos, pueden darse tres casos diferentes:

- 1> que la inversión tenga una vida útil ilimitada y los resultados sean independientes del momento de iniciación:
- 2> la misma situación anterior pero con una inversión de vida útil limitada;
- 3> que la inversión tenga una vida útil limitada y los resultados sean función del tiempo y del momento de concreción del proyecto.

Los resultados obtenidos en esta fase deben ser sometidos a un análisis de sensibilidad, considerando los efectos producidos por cambios en las variables relevantes del proyecto. Para ello, se modifican ciertas variables, dejando las demás constantes y se recalculan los factores afectados.

El informe resultante permite escoger entre proseguir con un estudio de factibilidad, realizar un análisis complementario, o abandonar el proyecto de manera transitoria o permanente.

d) Análisis de factibilidad <aplicable en el caso de proyectos con inversión en activos físicos>

En la prefactibilidad se identifica la mejor alternativa, que será desarrollada detalladamente en el análisis de factibilidad, optimizando la asignación de recursos hasta la operación del proyecto, incluyendo la obra física (tamaño y localización) el programa de desembolsos y la organización requerida para la construcción, puesta en marcha y operación del proyecto.

Terminado este análisis el proyecto está formulado, y corresponde adoptar una decisión respecto a su puesta en marcha. En términos más realistas, cuando un proyecto ha llegado hasta esta fase tiene su aprobación implícita; a lo sumo puede sufrir modificaciones menores o postergarse su inicio. Por eso, las etapas de elaboración del perfil y la prefactibilidad son fundamentales para la eliminación de los proyectos.

1.6.2

La inversión (aplicable en el caso de proyectos que requieren activos físicos)>

a> Diseño

Marca el comienzo del proceso de inversión. Su aspecto central es el desarrollo de los detalles de la ejecución, considerando todos los requerimientos y especificaciones de arquitectura e ingeniería que exige la naturaleza de la obra.

b> Ejecución

Es el proceso de asignación de los insumos previstos para conseguir los productos programado~ en cada una de las fases de la obra, de acuerdo al cronograma y al camino critico elaborados en la factibilidad.

1.6.3 La oneración

Es la etapa en que se pone en marcha el proyecto formulado.

Cuando se trata de proyectos que requieren inversión, la operación comienza después de terminada la inversión. En el caso de proyectos sin inversión, ésta se realiza una vez finalizada la formulación, a nivel de perfil.

En esta etapa es necesario distinguir dos fases, la primera se refiere a. la puesta en marcha del proyecto <marcha blanca> y, la segunda, es la operación plena del proyecto.

Gráfica 1.4. Relación entre los tipos de evaluación y monitoreo dentro del ciclo de un proyecto

	EX-ANTE	MONI TOREO	EX-POST
PROYECTO	ACB - AMC - ACI		
	m		i1
Productivo:	PRE- INV > INV7~		
		1K>	OPERACION >
Producto			> Impac~o
Social:	FOR~LAC ION		

1.6.4 Pasos a seguir en la formulación y evaluación de proyectos

Existen dieciséis pasos fundamentales en la formulación y evaluación de un proyecto social.

Estos son:

FORMULACION:

- 2 Identificar el problema
- 3 Realizar el diagnostico
- 4 Realizar el estudio de mercado
- 5 Establecer el o los objetivos de impacto
- 6 Seleccionar las alternativas del proyecto
- 7 Establecer los objetivos de producto
- 8 Seleccionar los indicadores de medición
- 9 Establecer las metas a alcanzar
- 10 Especificar los supuestos
- 11 Elaborar las matrices de alternativas
- 12 Calcular los costos de cada alternativa
- 13 Realizar el análisis de impacto de cada alternativa
- 14 Calcular la relación costo/impacto
- 15 Planificación y evaluación ex-post
- 16 Construir *la* matriz de planificación
- 17 Realizar el plan operativo
- 18 Realizar la evaluación ex-Post

2. FORMULACIÓN DE PROYECTOS

2.1 Identificar el Problema

La identificación del problema es, tal vez, el ejercicio **más** complejo de la formulación, dado que en el contexto del mismo existen una gran cantidad de variables interrelacionadas que lo afectan. Su definición clara y precisa es el primer requisito para alcanzar el impacto buscado.

Aquí son particularmente relevantes los conceptos de problema y necesidad que determinan los objetivos del proyecto, para luego poder establecer ordenadamente cuáles serán los posibles medios o alternativas para satisfacer tales necesidades.

Para identificar el problema hay que recolectar y analizar toda la información disponible sobre el mismo. Es muy importante hacer una detallada observación de la realidad y recopilar la mayor cantidad posible de antecedentes (datos secundarios, revisión bibliográfica, consultas a expertos, entrevistas a los posibles usuarios del proyecto, etc.).

En este proceso de definición del problema se debe responder las siguientes preguntas

- * Existe un problema?
- *Cuál es el problema?
- * Cuáles son los elementos esenciales que definen el problema?
- * Quién/es están afectados por el problema?/Es decir, cuál es la población objetivo?
- *Cuál es la magnitud actual del problema a enfrentar y sus consecuencias?
- * Se cuenta con toda la información relevante acerca del problema a motivo de estudio?
 - * Se dispone de una visión clara y definida del entorno geográfico, económico y social del problema?
 - * Cuáles son las principales dificultades para enfrentar el problema?

Una técnica que permite sistematizar de manera ágil y ordenada el conjunto de información que se ha recolectado en esta etapa es el árbol de problemas. Esta, es una técnica participativa que apoya la labor de generación de ideas creativas en la búsqueda del

problema, sus causas y consecuencias. Aunque el árbol de problemas sea un esquema simplificado, sirve para identificar dificultades y posibilita acuerdos sobre las causas de los mismos.

En el anexo No. 1 se encuentra una información más detallada sobre el árbol de problemas.

A partir de la identificación del problema es posible determinar el objetivo general. Este no es más que poner el problema en términos de acción positiva con el fin contar con una guía en la definición de objetivos más específicos y la búsqueda de las posibles alternativas de soluciones de los mismos.

Un ejemplo de lo dicho es:

Problema: Alta incidencia de mortalidad infantil en la zona rural de la Región Metropolitana.

Objetivo general: Disminuir la mortalidad infantil del área rural de la Región Metropolitana.

Problema: Bajo rendimiento escolar en las escuelas fiscales del país.

Objetivo General: Aumentar el rendimiento escolar de los alumnos de escuelas fiscales del país.

En la definición de cada una de las alternativas del proyecto, es necesario trabajar más profundamente en relación a los objetivos específicos.

2.2 Realizar el Diagnóstico

El diagnóstico se realiza una vez identificado el problema y el objetivo general del proyecto. Este tiene dos funciones básicas:

- * La Descripción, permite caracterizar el problema, así como, su incidencia y distribución en la población objetivo.

La línea de base resume esta información, en ausencia de ésta, no es posible

formular adecuadamente el proyecto y no será factible determinar su impacto. Por lo tanto, es preferible no realizar ningún proyecto mientras no se~cuenta con la línea basal.

- * La Explicación requiere encontrar la estructura causal cuantitativa de las variables que determinan el problema. Esto permite establecer cuanto hay que entregar de un producto o servicio para modificar en una unidad la o las variables dependientes especificadas en los objetivos.

Recordemos que un proyecto entrega productos y/o servicios, que serán los que producen el impacto buscado. Si se tiene claro cuáles son los productos y/o servicios, y las cantidades de los mismos, que permiten modificar la situación problema, es ~osible formular adecuadamente el proyecto.

Una característica complementaria a las funciones antes expuestas es la identificación de los grupos relevantes para el proyecto y el rol que ellos pueden tener en el mismo. Esto se refiere a identificar todos aquellos grupos de interés (personas, entidades, etc.> 'que puedan tener in~erencia en el problema, ya sea en forma favorable o desfavorable (que apoyen las acciones de cambio que forman parte del proyecto o que estén en contra de las mismas>.

Esta información sirve de guía para saber cuál es el apoyo o rechazo que puede generar el proyecto.

El ejemplo: Proyecto: Mejoramiento de Educación Básica de la región austral.

Grupos Relevantes: Ministerio de Educación

Municipalidad

Profesores

Centro de Padres

Estudiantes

Organizaciones desarrollo educacional

La cantidad de recursos y tiempos utilizados para realizar el diagnóstico, nunca deben sobrepasar los recursos y tiempos requeridos para poner en marcha el proyecto. Es

decir, el diagnóstico no debe ser más grande que el proyecto.

2.3 Realizar el Estudio de Mercado

Una vez que se ha establecido claramente el problema y se tiene un diagnóstico adecuado, es necesario complementar dicha información con un estudio que permita estimar el tamaño de la demanda **existente**.

2.3.1 Estudio de demanda

Este estudio se debe hacer tanto para la situación actual como para el lapso de vida del proyecto (años futuros).

El análisis de la demanda de un proyecto social debe responder a la pregunta sobre cuántos productos y/o servicios debe entregar el proyecto, para que, sumados a la oferta ya existente, permita satisfacer la demanda.

Como se verá, si las alternativas entregan distintos productos y/o servicios, que pueden incidir en la demanda, será necesario revisar esos antecedentes para formular adecuadamente el proyecto y, eventualmente, rectificar el estudio de demanda.

Se deben especificar claramente las variables que tienen relación con las carencias reales, así como, el costo total que tiene para la población objetivo satisfacer sus necesidades vía el mercado.

Es necesario tomar en cuenta:

- precio del producto/servicio y de los bienes sustitutos (micro vs. metro) y complementarios (bencina con pasaje de micro)
- costo del tiempo de espera,
- costo del tiempo de acceso,
- costo de movilización necesaria para acceder a comprar o recibir el producto/servicio,

- preferencias de los consumidores (gustos y creencias).

Este estudio debe abarcar a todo el horizonte del proyecto, lo que requiere dimensionar la situación actual y estimar la futura. No existen métodos infalibles para este tipo de proyecciones, aun cuando hay varias alternativas que permiten hacer una estimación confiable, algunos de los cuales se desarrollan en el anexo No. 2.

Es importante destacar que en el análisis de la demanda es fundamental la participación de las comunidades locales. El contacto directo con los grupos sociales afectados es muchas veces fundamental para la correcta interpretación y prioridad de los problemas que los aquejan.

2.3.2 Estudio de oferta

Concluido el estudio de la demanda se debe considerar la oferta de productos y/o servicios alternativos que la pretenden satisfacer. Este estudio, también comprende todo la vida del proyecto.

El estudio de oferta debe:

- Identificar los agentes que la generan (el sector privado, el estado, proyectos sociales de otras organizaciones (ONG), etc.)
- Definir las variables que determinan el tamaño de la oferta (precio de los bienes complementarios y sustitutos),
- Calcular los efectos que tendría la realización del proyecto en la oferta de los demás agentes (incidirá en los precios de productos sustitutos y/o complementarios?, disminuirá la oferta de los demás?, etc.).

2.3.3 Relación oferta-demanda

Con la información sobre la oferta y la demanda se puede dimensionar el déficit existente. Este dato es de primordial importancia porque las metas del proyecto deben orientarse a cubrir dicho déficit.

El cálculo del déficit no es más que la diferencia entre demanda y oferta para cada uno de los períodos considerados en la vida del proyecto.

2.4 Establecer el o los objetivo/s de impacto

Es preciso determinar la magnitud de la modificación que se desea producir en el problema que enfrenta la población objetivo. Es decir, el impacto que el proyecto pretende producir.

El objetivo último de un proyecto social no es la entrega de bienes o servicios, sino producir un impacto. Este es eliminar o disminuir el déficit o problema que justifica su implementación.

Para plantear uno o más objetivos de impacto se debe tener presente el árbol de problemas y el diagnóstico.

Los objetivos de impacto deben ser:

- * Precisos: - ¿Quiénes se beneficiarán con el proyecto?
- ¿Cuál es el beneficio que tendrán?
- * Realistas: - Hay recursos disponibles para lograr los objetivos?
- Es posible alcanzar los objetivos en el horizonte del proyecto?
- * Medibles: - Existen instrumentos que permitan medir el logro de los objetivos planteados?

Ejemplos:

Objetivos de Impacto:

- a) Disminuir la incidencia de mortalidad infantil por deshidratación en la población rural.
- b) Aumentar la participación de los padres en la educación de sus hijos en la comuna de El Monte.
- c) Disminuir la tasa de mortalidad debido a malaria en la zona central.
- d) Mejorar el nivel nutricional de niños entre 6-14 años de la ciudad de Iquique.
 - e) Incrementar el ingreso de las familias del distrito Las Flores que viven bajo la línea de pobreza.

Una técnica auxiliar para establecer objetivos es el árbol de objetivos, en el que se transforma cada elemento del árbol de problemas en un objetivo. Una explicación detallada

sobre como construir el árbol de objetivos se encuentra en el anexo No. 3.

Una vez que se ha establecido claramente cada uno de los objetivos de impacto del proyecto, es preciso determinar el grado de importancia que cada uno tiene en relación al logro del objetivo general, para lo cual se puede utilizar las siguientes técnicas:

Método Delfi: Se basa en opiniones de expertos. Se encuentra una descripción detallada en el anexo No. 2

* Resultados de Evaluaciones Previas: los datos que entregan las evaluaciones de proyectos similares ya ejecutados son una importante fuente de información que sirve de guía para estimar el peso de los indicadores.

Modelos Teórico-Matemáticos: una metodología más precisa y que, por lo mismo, requiere de un estudio más largo y especializado, es aquella que se basa en modelos teóricos, analizados por medio de técnicas matemáticas y estadísticas como el Análisis de Regresión (ver anexo No. 2) o el Análisis Factorial.

2.5 Seleccionar las alternativas

Una vez definidos los objetivos de impacto y sobre la base del diagnóstico, se pueden establecer las vías de acción posibles para alcanzarlos. Las vías de acción posibles son las alternativas del proyecto.

2.5.1 Descripción general de cada alternativa

Es muy importante tener en cuenta las prioridades, limitaciones y probabilidad de éxito que presenta cada alternativa. Se deben considerar los recursos disponibles, la capacidad institucional existente y las ventajas comparativas que presentan.

El árbol de objetivos posibilita graficar las distintas líneas de acción y, dentro de ellas, determinar las alternativas del proyecto (Ver anexo N° 4).

Es importante destacar que siempre se debe considerar como alternativa la optimización de la situación de base. Esta, comprende una serie de actividades de bajo costo, que

buscan readecuar servicios existentes. Por ejemplo, en un proyecto de salud donde se estudia la construcción de un nuevo consultorio de atención primaria, la optimización de la situación de base se refiere a los cambios en la administración actual del o los consultorios preexistentes.

Una vez definidas las alternativas, se debe elaborar una breve descripción de cada una según la vía de acción que propone.

2.5.2. Realizar estudios complementarios

Según los recursos disponibles y el carácter del proyecto (con inversión o sin inversión en activos físicos> existen una serie de estudios complementarios que se deben realizar para cada alternativa. Estos son los siguientes:

a. Estudio legal: tiene por objeto determinar la factibilidad legal, las facilidades y restricciones que pone la ley del país o región, para la implementación de la alternativa.

b. Estudio de localización: tiene por objeto seleccionar la ubicación más conveniente para el proyecto, es decir, aquella que genera el mayor nivel de beneficios para los usuarios y para la comunidad, con el menor costo social.

Algunos factores que influyen en la localización de un proyecto son:

ubicación de la población objetivo; localización de las materias primas o insumos; facilidades de infraestructura y servicios públicos básicos; vías de comunicación y medios de transporte; calidad y/o precio del suelo; condiciones climáticas, control ecológico y del medio ambiente; tendencias de desarrollo del municipio; conservación del patrimonio histórico-cultural.

c. Estudio del tamaño: se refiere a la escala de producción y/o de entrega de servicios del proyecto.

d. Estudio administrativo: tiene la finalidad de identificar todos los requerimientos de profesionales y técnicos, y los costos asociados, que son necesarios implementar la alternativa propuesta.

e. Estudios de ingeniería: en el caso que el proyecto incluya un proceso productivo, se deben considerar estudios de:

* Proceso de la producción. - Se refiere a la sucesión de actividades a través de las cuales los insumos son transformados en productos o servicios. Es decir, debe dar respuesta sobre el cómo producir con la mayor eficiencia la cantidad de producto o servicio previsto.

* Requerimientos para la producción.- Una vez seleccionado el proceso técnico, se debe hacer una descripción de las funciones de los diferentes medios de producción requeridos y de las dificultades que se podrían tener con cada uno de ellos. Este estudio deberá dar información sobre tierra, edificios, muebles y equipo; la mano de obra; materias primas y auxiliares; los servicios de agua, energía, transporte, etc.; y la asistencia técnica, licencias y permisos.

2.6 Establecer los objetivos de producto

El producto o servicio que propone cada alternativa es el medio con el que el proyecto espera producir el impacto deseado. Cada alternativa puede entregar uno o más productos o servicios (atenciones, subsidios, etc.) diferentes, pero todos orientados a lograr los mismos objetivos de impacto.

Si no están claramente especificados los productos o servicios que va a entregar cada alternativa, y la población objetivo que se beneficiará con ellos, no es posible identificar si éstos tendrán algún efecto en relación al análisis de demanda antes realizado.

En el caso que alguna alternativa entregue productos y/o servicios que afectan, de alguna manera, a un sector distinto al definido en el estudio de mercado, es necesario rectificar los estudios de oferta y demanda específicos para este caso.

Los objetivos de producto se refieren al tipo de productos y/o servicios que cada alternativa entrega a la población objetivo. Por lo tanto, cada alternativa puede tener sus propios y diferentes objetivos de producto.

La definición de estos objetivos es central para el monitoreo, ya que permiten determinar si se está cumpliendo con la producción y/o entrega de productos y servicios propuestos en

el plazo establecido.

Los objetivos de producto deben ser:

- * Precisos
- * Cuantificables
- * Realistas
- * Alcanzables en el tiempo establecido

Ejemplos:

Objetivos de producto:

- a) - Madres de la zona central capacitadas en prevención de la deshidratación infantil.
- b) - Centros de Padres integrados a las extracurriculares de las escuelas,
 - padres y apoderados trabajando en los educativos de las escuelas de El Monte.
- c) - Obras de canalización y tratamiento de aguas en funcionamiento,
 - mosquiteros entregados, en la zona central,
 - tratamientos radicales realizados.
- d) - Raciones alimenticias entregadas en las escuelas #326, #412, #365 de Iquique.
- e) Jóvenes de Las Flores capacitados en:
 - carpintería,
 - albañilería,
 - soldadura.

2.7 Seleccionar los Indicadores

Los indicadores miden el logro de los objetivos en cada etapa de un proyecto. Se deben definir indicadores de todos los objetivos, ya sean de impacto o de producto, previamente establecidos.

Cada alternativa puede tener diferentes indicadores de producto. Sin embargo, siempre tienen los mismos indicadores de impacto, ya que este debe ser igual para todas las alternativas seleccionadas.

Los indicadores deben ser:

Confiables: distintos evaluadores deben obtener los mismos resultados al medir un mismo proyecto con los indicadores propuestos.

- * Válidos: deben permitir medir realmente lo que se desea medir.
- * Deben medir cambios específicos, atribuibles al proyecto y no a otras variables.
- * Deben explicarse en forma clara y precisa.
- * Deben presentarse en forma independiente para cada objetivo y fase del proyecto. Por ejemplo, no se pueden asumir indicadores de producto para medir impacto.

Ejemplo:

Obj. Impacto: Mejorar la educación municipalizada en la comuna El Vergel.

Indicadores de Impacto:

- Resultados en Prueba Nacional de Rendimiento Escolar
- Tasa de repitencia
- Tasa de deserción escolar
- Número de niños en el sistema escolar municipalizado

Obj. Producto # 1: Utilización de técnicas activo-participativas de aprendizaje
indicadores de producto:

- Cantidad de profesores que utilizan estas técnicas de educación
- Grado de participación y motivación de los alumnos del sistema

Obj. Producto # 2: Escuela nueva funcionando en la comuna El Vergel.

Indicadores de Producto:

- Obra física terminada
 - Escuela equipada
 - Profesores y personal administrativo en funciones
- Alumnos matriculados

Si un objetivo de impacto tiene más de un indicador, como en el ejemplo anterior, se debe establecer el peso que cada uno de ellos tiene.

Ejemplo:

Obj. Impacto: Mejorar la educación municipalizada en la comuna El Vergel.

Indicadores de Impacto:

- Resultados en Prueba Nacional de Rendimiento Escolar: 35%

- Tasa de repitencia: 30%
- Tasa de deserción escolar: 20%
- Número de niños en el sistema escolar municipalizado:15%

La ponderación de cada indicador se puede determinar a través de técnicas utilizadas para estimar el grado de importancia de los objetivos de impacto (método Delfi, evaluaciones ex-post, modelos teórico-matemáticos).

A veces, no existen indicadores que permitan medir directamente los objetivos. En este caso, hay que construir dimensiones operacionales. Los indicadores resultantes se llaman indicadores indirectos.

Ejemplo:

Objetivo de Impacto: Aumentar la participación de padres en el programa de comedores escolares

Dimensión Operacional: Aumento de participación de padres que produzcan donaciones

Indicador Indirecto: Cantidad de donaciones.

Para cada indicador se debe especificar los medios de verificación, que explicitan las fuentes de datos que permiten obtenerlos. Estas pueden ser primarias, es decir, internas al proyecto y en el caso del la evaluación ex-post, la investigación de campo, o secundarias como pueden ser estadísticas oficiales.

Ejemplo:

Indicador:

- Atenciones médicas entregadas
- Obras físicas construidas
- Tasa de mortalidad por malaria
- Tasa de repitencia

Fuentes de Verificación:

Primaria

Registro de la posta

Inspección en terreno

Secundaria

Registros del Ministerio de Salud

Estadísticas Ministerio de Educación

2.8 Establecer las Metas

Las metas de producto o de impacto, son estimaciones, definidas en términos de cantidad, calidad y tiempo para cada alternativa.

Se utilizan como base los indicadores seleccionados para la medición de cada objetivo. Por ejemplo, si el objetivo de impacto es mejorar el nivel nutricional de niños entre 6-14 años, se pueden utilizar indicadores antropométricos que permiten cuantificar la tasa de desnutrición por tipos (I, II, y III) y establecer metas de reducción de dichos tipos en períodos de tiempo definidos.

Las metas deben ser claras, precisas y realistas (sobre todo en el caso de las metas de impacto).

Las metas deben concordar con las necesidades insatisfechas establecidas en el estudio de mercado, pero no siempre es posible cubrir el déficit total. En estos casos las metas serán inferiores a la demanda insatisfecha.

Las metas en los objetivos de impacto deben explicitar:

- * Qué variable o fenómeno se modifica?
- * En qué sentido se modifica la variable?
- * Cuánto se modifica esa variable?

(La población objetivo y la duración del proyecto ya han sido establecidas a partir del diagnóstico).

Ejemplo:

Metas de Impacto:

- Disminuir la tasa de desnutrición de tipos I y II en un 50% en 2 años
- Incrementar en un 20% la cobertura del sistema de salud en 4 años
- Aumentar en un 12% anual el número de jóvenes de 18-24 años que ingresan a la fuerza de trabajo formal
- Disminuir los casos de malaria en un 80% en 3 años

Las metas en los objetivos de producto deben especificar:

- * Qué producto/servicio se entrega.
- * Cuántos productos/servicios se entregan.
- * Quién/quienes se benefician con los productos.

Ejemplo:

Metas de Producto:

- Entregar 800 raciones alimenticias al mes
- Aumentar en tres horas diarias el horario de atenciones de salud disponibles en los consultorios

- Capacitar 500 micro-empresarios en 1 año
- Eliminar criaderos de vector mosquito en 3 años

Hay que tener presente que al establecer las metas de un objetivo que tiene más de un indicador, el logro del objetivo supone una intervención en todas esas variables. El grado de intervención (ponderación) de cada una, dependerá de las metas estimadas y del peso que éstas tengan en el objetivo definido.

La estimación adecuada de la meta definida es clave para llevar a cabo una adecuada evaluación ex-ante. Para ella, se utilizan el Método Delfi, los resultados de evaluaciones previas y/o los modelos teórico-matemáticos, anteriormente descritos.

2.9 Especificar los Supuestos

Al establecer las metas se deben explicitar los supuestos implicados en su logro. Los supuestos son las condiciones externas que afectan al proyecto y que están fuera del control del mismo.

Ejemplo:

Meta de Producto:

Alcanzar una cobertura del 70% alumnos entre 12 y 17 años que estén en escuelas públicas, que reciban cursos en el tema de la sexualidad humana

Supuestos:

- La política de educación sexual del Ministerio es estable
- La oposición de la Iglesia no interfiere el desarrollo del proyecto
- Los directores de los colegios mantienen su apoyo al proyecto
- Los padres y apoderados no se oponen a la educación sexual de sus hijos

Cuando un supuesto es imprescindible para que se lleve a cabo el proyecto, y es improbable que se cumpla, estamos ante un supuesto letal. Es decir, el proyecto no es realista y se debe cambiar su estrategia.

2.10 Elaborar las Matrices de Alternativas

Toda la información referida al desarrollo de cada alternativa, objetivos de impacto, objetivos de producto, metas <establecidas según los indicadores de medición> fuentes de verificación y supuestos, se debe resumir de una manera operativa en una matriz descriptiva. Se desarrolla una matriz para cada alternativa.

Esta matriz es un marco lógico que organiza y resume la información clave de cada alternativa y, por lo tanto, permite su comparación'.

A continuación se muestran tres alternativas resumidas en dichas matrices. Se trata de un proyecto de prevención de malaria al nivel nacional, que se elaboró en Tegucigalpa, Honduras en Febrero del 1991, adaptado con fines educativos. El proyecto tiene una duración de cinco años, no obstante que el impacto estimado se proyectó a veinte años.

El propósito de este ejemplo no es resumir dicho proyecto, sino mostrar la información clave que se debe incluir en la matriz de alternativas.

PROYECTO: Control de la Malaria
ALTERNATIVA #: Obras Físicas v Tratamientos

OBJETIVO GENERAL: Mejorar las condiciones de vida de la población objetivo, considerando la malaria que la afecta.

OBJETIVOS DE IMPACTO	METAS	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Lograr una disminución de la malaria a un "nivel controlable" (una. tasa de IPA* entre 1.0 y 2.5>	* 1.120.489 Casos evitados, que equivale a disminuir el IPA a 1.6 <84%>	* Registro Estadístico del Ministerio de Salud	*Presupuesto de Ministerio de Salud no disminuye *La comunidad participa en el <u>proyecto</u>
OBJETIVOS DE PRODUCTO	METAS	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS

OP 1. Eliminación de criaderos de vector mosquito	* Eliminar 60 criaderos	* Inspección de terreno * Registro del proyecto	* Se identifican 38 nuevos criaderos
OP 2. Administración de diagnósticos y tratamientos supresivos	* Realizar 1.149.662 tratamientos	* Registro-Colaborador Voluntario <CV>	* Pacientes se presentan a los CV
Op 3. Administración de tratamientos radicales	* Realizar 111.165 tratamientos radicales	* Registro- Unidades Prestadoras de Servicio de Salud (UPSS>	* No hay demora excesiva en análisis de muestra hemática

Descripción: Obras físicas y Tratamientos

Esta alternativa ofrece una combinación de dos tipos de intervenciones para controlar la malaria:

- a> reducción del vector mosquito en los criaderos a través de la construcción de canales de drenaje y
- b> tratamientos supresivos y radicales de

casos de malaria

IPA - Incidencia Parasitaria Anual de Malaria por mil habitantes

PROYECTO: Control de la Malaria ALTERNATIVA #2:
Rociamiento de Casas y Tratamientos

OBJETIVO GENERAL: Mejorar las condiciones de vida de la población objetivo, considerando la malaria que la afecta.

OBJETIVOS DE SUPUESTOS IMPACTO	METAS	FUENTES	DE
Lograr una disminución de la malaria a un "nivel controlable" - (una tasa de IPA* entre 1.0 y 2.5)	* 1.131.073 Casos evitados, que equivale a disminuir el IPA a 1.49 (85.1%)	* Registro Estadístico del Ministerio de Salud	*Presupuesto del Ministerio de Salud no disminuye *La comunidad participa en el <u>proyecto</u>
OBJETIVOS DE SUPUESTOS PRODUCTO	METAS	FUENTES	DE
OP 1. Rociamiento de casas	* Rociar 387.740 casas	VERIFICACION * Registro de equipo-técnico de	* No hay corte en los stocks

OP 2. Administración de diagnósticos y tratamientos <u>supresivos</u>	* Realizar 1.061.920 tratamientos supresivos	realiza rociamiento * Registro- Colaborador Voluntario (CV)	de insumos básicos * Pacientes se presentan a los CV
OP 3. Administración de tratamientos radicales	* Realizar 98.139 tratamientos radicales	* Registro- Unidades Prestadoras de Servicio de Salud (UPSS>	* No hay demora excesiva en análisis de muestra <u>liemáticas</u>

Descripción: Rociamiento, Tratamientos

La técnica central de esta alternativa es el rociamiento de casas con insecticida durante los dos primeros años del proyecto, con el objeto de eliminar el vector mosquito de los hogares. Esta alternativa también propone tratamientos supresivos y radicales.

Afl

PROYECTO: Control de la Malaria ALTERNATIVA #3:
Tratamientos. Rociamiento y Obras Físicas

OBJETIVO GENERAL: Mejorar las condiciones de vida de la población objetivo, considerando la malaria que la afecta.

OBJETIVOS DE SUPUESTOS IMPACTO	METAS	FUENTES	DE
Lograr una disminución de la malaria a un "nivel controlable" (una tasa de IPA entre 1.0 y 2.5)	* 1.129.416 Casos evitados * Disminución de IPA a 1.5 (84.8%>	<u>VERIFICACION</u> * Registro Estadístico del Ministerio de Salud	*Presupuesto de Ministerio de Salud no disminuye *La comunidad partí

cipa en el

OBJETIVOS DE SUPUESTOS PRODUCTO	METAS	FUENTES	<u>proyecto</u> DE
OP 1. Eliminación de criaderos	* Eliminar 46 criaderos	<u>VERIFICACION</u> * Inspección de terreno * Registro monitoreo <u>del proyecto</u>	* Se identifican 18 nuevos criaderos
OP 2. Rociamiento de casas	* Rociar 242.187	* Registro de equipo-	* No hay corte en

	casas	técnico de realiza rociamiento	los stocks de insumos básicos
OP 3. Administración Colaborador	* Realizar se tratamientos los CV	* Registro- tratamientos	* Pacientes de diagnósticos y Voluntario presentan a <u>supresivos</u>
OP 4. Administración de Tratamientos	* Realizar 101.048 tratamientos radicales	* Registro- Unidades Prestadoras de Servicio de Salud (UPSS>	* No hay demora excesiva en análisis de muestra <u>hemáticas</u>
1,119,049			

Descripción: Tratamiento, Obras físicas y Rociamiento

Esta alternativa presenta una combinación de las Alternativas 1 y 2, con diferentes magnitudes en cuanto a metas a lograr con cada producto.

III. LA EVALUACION EX-ANTE

Una vez definidas y descritas las alternativas, éstas deben ser evaluadas para identificar la que tiene una mejor relación entre los costos que implica y el impacto que produce.

El Análisis Costo-Impacto (ACI) es la metodología que permite identificar la alternativa que es operacionalmente más eficiente en el uso de recursos limitados y, a la vez, produce el máximo impacto. Es decir, identifica la opción que produce una unidad 'de impacto al mínimo costo.

El ACI requiere dos tipos de análisis: el de los costos (eficiencia) y el del impacto (eficacia), para luego evaluar la relación entre ambos.

3.1 Calcular los Costos de Cada Alternativa (Análisis de Eficiencia)

Para cada una de las alternativas propuestas se deben identificar los costos relevantes en que se debe incurrir durante la Vida del proyecto.

Los costos se pueden dividir en tres categorías:

* Los costos de capital: son aquellos destinados a la adquisición de bienes cuya

duración para el proyecto es superior a un año.

Normalmente, el desembolso se debe hacer durante la ejecución del proyecto para que puedan ser utilizados en la etapa de operación. Sin embargo, en la operación suele ser necesario reponer dichos bienes o realizar ampliaciones. Los costos de la reposición o ampliaciones también forman parte de los costos de capital.

Los costos de capital más comunes en los proyectos sociales son los de terreno, construcción, equipamiento e inversiones complementarias.

- * Los costos de mantenimiento: son los relativos a materiales y servicios que se adquieren para mantener tanto la cantidad como la calidad de la entrega de productos y/o servicios. Por ejemplo mantención/repación de equipos, de edificios, etc.

Normalmente, estos costos se calculan como una proporción fija para cada período de los costos de capital del proyecto.

- * Los costos de operación: son derivados de la compra de bienes y/o servicios cuya vida útil es inferior a un año.

En este rubro se contemplan los costos necesarios para que el

proyecto funcione y entregue el producto o servicio deseado.

En los costos de operación se distinguen dos grupos:

- a) Directos - son los costos derivados de insumos y personal imprescindibles para la realización del proyecto.

Ejemplo: En un proyecto de comedores escolares serán los de alimentos, salarios del personal, combustible, etc.

- b) Indirectos - son los que permiten aumentar la eficiencia del proyecto pero que no son imprescindibles para el funcionamiento del mismo.

Ejemplo: En el mismo proyecto, los costos indirectos serían:

administración, supervisión, capacitación, etc.

- * Costos adicionales de los usuarios: en los proyectos sociales es necesario tener en cuenta los costos en que debe incurrir la población objetivo para poder recibir los servicios y/o productos que entrega el proyecto. Entre estos figuran los costos de movilización, costo del tiempo de traslado y de espera (medida en horas hombre, dividiendo el sueldo mínimo mensual por 240 horas de trabajo al mes), etc.

A los costos anteriores, se deben sumar los costos que asume la sociedad en su conjunto, producto de contaminación u otros efectos negativos que deriven del proyecto.

Es importante tener presente los costos alternativos, o de oportunidad. Estos, se refieren, por un lado, al valor que tienen las donaciones y trabajo voluntario, que no por ser gratuitos, dejan de significar un aporte valorable. Si no se incluyen estos costos, se asume que los recursos aportados son infinitos. Este tipo de costos alternativos debe considerarse dentro de los costos de capital o de operación, según sea el caso.

Por otro lado, el capital también tiene un costo de oportunidad que deriva de lo que éste podría rendir en inversiones alternativas, como depósitos, acciones u otro tipo de proyectos. Normalmente, en los proyectos sociales, este tipo de costo es equivalente a una tasa de descuento (de interés) del 12% (ver anexo Matemáticas Financieras).

Por último, los valores que se toman en cuenta en estos cálculos, son los costos relevantes. Los egresos menores, como útiles de oficina y utensilios, se deben agrupar en un ítem genérico.

3.1.1 El flujo de costos

El flujo de costos es una matriz que contiene todos los costos en que debe incurrir el proyecto en cada periodo (normalmente anuales>, desglosados según los distintos ítems (de capital, de operación, de mantenimiento y de los usuarios>

En la construcción de un flujo de costos, se debe tener presente los siguientes elementos:

-Los períodos a considerar se inician siempre con el año cero, cuando se realiza toda la inversión previa a la operación del proyecto. Normalmente, los períodos siguientes incluyen los costos de operación, de mantenimiento y reposición o ampliación de la inversión de capital.

En el último periodo del proyecto, se debe incluir, como un ingreso, el valor residual de la inversión, que es la estimación del valor recuperable que tienen los bienes de capital al finalizar el proyecto. En el caso del terreno, su costo tiene un valor residual igual al valor inicial, es decir, se recupera 100%, lo que no ocurre con los otros bienes.

- Los valores utilizados en los flujos, deben ser expresados en moneda del mismo valor. Por ejemplo, dólares de 1990, UF, etc.
- En el caso de bienes de capital, el costo a considerar sólo es el monto imputable al proyecto. Esto, depende del porcentaje de la inversión que va a ser utilizada por el mismo.

Por ejemplo, si se quiere implementar un proyecto de Educación para Adultos, se puede utilizar la infraestructura de una escuela básica ya existente, ocupando una parte del terreno y de la construcción, en determinadas horas del día. Así, este nuevo proyecto no necesita incurrir en todo el costo de terreno y construcción, sino sólo en un porcentaje del costo de capital de la escuela. Este es el valor que se debe incluir en el flujo.

- La vida útil de los bienes de capital, se refiere a la cantidad de años que duran estos bienes entregando un determinado tipo o cantidad de productos y/o servicios.

La vida útil depende de las especificaciones técnicas de cada bien. Normalmente, para las construcciones se considera una vida útil de 30 años.

Si el proyecto dura más que la vida útil de alguno de los bienes de capital, será necesario hacer una inversión de reposición. Si sucede lo contrario, se estará en presencia de un valor residual equivalente al tiempo de vida útil que le resta a dicho bien.

Considerando estos elementos, antes de construir el flujo, es conveniente hacer un desglose

de todos los costos en que se incurrirá en el proyecto, detallando precio unitario, cantidad, duración del insumo y valor residual.

En el anexo No. 5 se encuentra un ejemplo de flujo de costos.

3.1.2 Actualización de costos

El flujo de costos requiere ser calculado en términos del valor presente (al momento previo a iniciar el proyecto o año 0), utilizando una tasa de descuento que es, habitualmente, del 12%. El valor presente es el que tiene hoy una determinada cantidad de dinero que se debe gastar o que va a ingresar en el futuro <dentro del horizonte del proyecto>. Cien pesos de mañana valen menos que cien pesos hoy, debido al costo de oportunidad, por lo tanto, el valor presente es siempre un monto menor al del futuro.

El valor presente de los costos de un periodo determinado se calcula con la siguiente fórmula:

$$r. \\ (1+i)^n$$

Donde: V_p = valor presente del periodo analizado
 F_n = costo en el futuro del periodo analizado i = la tasa de interés, o de descuento (12% anual) n = cantidad de años entre el presente y el futuro.

Se debe realizar el cálculo del valor presente del total de costos de cada ítem del flujo, considerando todos los años. Para esto, se suman los valores presentes de los costos de cada año.

$$VP = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

Donde: VP = valor presente del total de años del proyecto
 F_t = costo en el futuro de cada año del proyecto (1, 2 ..., n)
 i = la tasa de interés, o de descuento (12% anual)
 n = cantidad de años entre el presente y cada año

Utilizando la fórmula anterior, se debe calcular el valor presente (VP) de los siguientes ítemes:

- Costos de Capital (CK) = CT + CC + CE
CT = Costos de Terreno
CC = Costos de Construcción CE = Costos de Equipamiento
- Costos de Mantenimiento (CM)
- Costos de Operación (CO) = COD + COI
COD = Costos Operación Directos COI = Costos Operación Indirectos
- Costo Adicional de los Usuarios (CAU)
- Costo Total del Proyecto (CT) = CK + CM + CO + CAU

Tomando como ejemplo el proyecto de Control de Malaria tratado anteriormente, las alternativas de tienen un costo total (CT)¹ de:

ALT 1: US\$ 14.286.554 ALT 2: US\$ 14.547.711 ALT 3: US\$ 14.359.566

3.1.3 Anualización de costos

El siguiente paso es calcular los costos anuales promedio (Anualidad) del proyecto, para lo cual se toman los valores presente y se aplica la siguiente fórmula:

A VP *

Donde: A = Anualidad

¹Por motivos estrictamente didácticos, se han modificado algunos datos de costo, razón por la cual el ejemplo presentado no coincide totalmente con el estudio original.

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Los planes están compuestos por programas, y los programas contienen proyectos, por esta razón se afirma que los proyectos son la unidad operativa de los planes, y que éstos se materializan a través de los proyectos.

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El primer paso para la identificación del proyecto es el reconocimiento del problema o necesidad que se quiere solucionar. El propósito de todo proyecto de inversión es el de resolver un problema o necesidad, o aprovechar una oportunidad cuyos efectos beneficiarán a un grupo de ciudadanos o a la comunidad.

El análisis del problema o necesidad es el punto de partida para la identificación del proyecto. Es preciso conocer las características específicas del mismo, sus causas y los aspectos que lo rodean y que pueden ser importantes en el momento de buscar una solución a través de un proyecto. Es importante buscar la mayor concreción posible en la identificación del problema o necesidad, determinando los aspectos específicos y las características más importantes, las posibles causas y repercusiones del problema o necesidad y las condiciones en que se está presentando dicha situación.

Para describir el problema se deben incluir en lo posible algunos de los siguientes aspectos:

- Existe el problema?
- Cuál es el problema?
- Cuáles son los elementos esenciales del problema?
- Descripción del problema
- Aspectos sociales, económicos y políticos directamente relacionados con el problema o necesidad. Condiciones socioeconómicas y ambientales, aspectos administrativos y de gestión, consideraciones tecnológicas específicas como parte del entorno de la situación encontrada.
- Localización de la población afectada y el área geográfica sobre la cual tiene influencia el problema identificado.
- Algunos antecedentes sobre cómo ha evolucionado el problema, y qué intentos de solución se han presentado anteriormente.
- Causas del problema?
- Consecuencias que está generando actualmente el problema.
- Algunas consecuencias que se pueden esperar de no resolverlo.
- Cuál es la magnitud del problema?
- Se cuenta con toda la información relevante suficiente acerca del problema para hacer un estudio completo?
- Cuáles son las principales dificultades para enfrentar el problema?

La identificación del problema constituye, tal vez, el ejercicio más complejo en la preparación de un estudio de preinversión, dada la cantidad de variables interrelacionadas que afectan el contexto del mismo. Su definición clara y precisa es un requisito esencial para alcanzar el impacto deseado.

Para identificar el problema es preciso recolectar y analizar toda la información disponible. Deben combinarse los datos que permitan identificar la situación en que se encuentra la población objetivo en las áreas establecidas como prioritarias o de interés de la política social y contrastarla con la percepción que tiene esa población con respecto a sus necesidades y la importancia relativa que le asigna a cada una de ellas. Corresponde efectuar una detallada observación de la realidad y recopilar la mayor cantidad posible de antecedentes. De ahí la importancia de dar activa participación a la comunidad tanto en la identificación del problema, en la elaboración del diagnóstico como en el planteamiento de soluciones. El contacto directo con los grupos afectados resulta fundamental para interpretar y priorizar correctamente los problemas o las carencias que los aquejan.

EL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se suele realizar una vez identificado el problema y establecido en principio el objetivo general. El diagnóstico tiene dos propósitos claramente delimitados:

- a) **La descripción:** caracterización del problema, su incidencia y afectación sobre la población objetivo.
- b) **La explicación:** o sea la estructura causal de las variables o situaciones que determinan el problema. Este permite establecer cual es su magnitud y la dimensión de su solución, para alcanzar una situación deseable.

Un proyecto en respuesta a un problema o una necesidad entrega productos o servicios que deben generar un impacto buscado. Si no está claro cuáles son los productos y servicios y la cantidad de los mismos, que permitan modificar la situación problema, resulta imposible formular adecuadamente el proyecto.

Los propósitos expuestos se complementan con la identificación de los “grupos relevantes” o “de interés” para el proyecto, y el rol que ellos desempeñan en el mismo. Corresponde identificar a todos aquellos agentes de interés, personas o entidades, que pueden influir positiva o negativamente en el problema y desde luego, en las posibles soluciones, que apoyen las acciones de cambio o que se manifiesten en contra de las mismas. Así por ejemplo si el proyecto es “adelantar una campaña de vacunación para combatir la malaria en una zona del municipio de Yopal en Casanare”, encontramos grupos relevantes o de interés: el ministerio de Salud, en el departamento de Casanare en el municipio de Yopal, en la Secretaria Departamental y Secretaria de Salud Municipal, las facultades de salud pública y medicina de la región, las juntas de acción Comunal, la Seccional de la Cruz Roja, etc.

SELECCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

Del estudio y análisis de la situación presentada en el numeral anterior, se puede elaborar un catálogo amplio de las necesidades y carencias de la población de referencia, el cual puede ser sometido a un trabajo de organización y priorización, que permite identificar los problemas que requieren un tratamiento más urgente. Corresponde a los gobernantes y principalmente a los planificadores, más que a los analistas de proyectos, determinar las

prioridades y estrategias para atenderlas a nivel de programas sectoriales (salud, educación, vías, agua potable y saneamiento básico, seguridad etc.).

LA SITUACION ACTUAL Y SU EVOLUCION

La descripción de la situación actual debe conducir, a un análisis en el cual se establezcan las principales acciones que se deben realizar para solucionar el problema o necesidad (alternativas). Para facilitar el estudio se sugiere ubicar la causa del problema o necesidad en algunas de las siguientes categorías:

- Carencia absoluta de bienes y servicios, ejemplo, una comunidad indígena que no tiene un servicio de agua potable.
- Baja disponibilidad de bienes o servicios, algunas comunidades reciben servicio de agua potable durante cuatro horas al día.
- Baja calidad de los bienes y servicios producidos, se precisa de un tratamiento adicional en el hogar (hervido) para mejorar la calidad del agua.
- Ineficiente prestación del servicio actualmente suministrado, tal como interrupciones permanentes en el fluido eléctrico.
- Necesidad de reposición de infraestructura básica (vías, maquinaria, equipo, etc.) para continuar con la producción de los bienes o servicios actualmente producidos como en el caso de mantenimiento de puentes en la ciudad.
- Necesidad de aprovechar una oportunidad so pena de disminuir la participación en el mercado por carencia de competitividad, es el caso de la incorporación de valor agregado a ciertos productos para colocarlos en los mercados externos.

Una vez clarificado el problema y / o la necesidad, se debe describir la situación existente. En esta descripción se deben establecer qué consecuencias se derivan del problema o la necesidad y si el problema tiende a empeorar en el futuro y en qué medida.

Mediante el análisis de la situación inicial, o “sin el proyecto”, se pueden observar una serie de factores positivos y otros que conspiran contra el planteamiento de una solución adecuada. Resulta muy útil, no solamente para efectos de seleccionar la alternativa más conveniente, sino como guía permanente durante el proceso de ejecución y operación del proyecto develar las condiciones favorables (posibilidades reales, ventajas y fortalezas) y las desfavorables (conflictos, limitantes, carencias, soluciones inconclusas, debilidades, amenazas ingobernabilidad, carencia de imagen y de legitimidad etc.), que se expresan y se perciben en el medio donde se insertará. Dado que el proyecto busca modificar situaciones o transformar realidades hacia estadios deseables, debe en algunos casos eliminar barreras y adversidades propias de la región y localidad, pero también aprovechar las ventajas y situaciones favorables.

POBLACION DIRECTAMENTE AFECTADA POR EL PROBLEMA

Una vez identificado el problema o la necesidad se debe determinar la población de referencia y el área o zona directamente afectada por el problema o necesidad.

Cabria aquí hacer una distinción entre:

Población de referencia: Corresponde a una medida de la población global, que se toma como punto de comparación para cálculo y análisis de la magnitud de la carencia o necesidad.

Población afectada: Corresponde a la parte de la población de referencia que requiere de los servicios del proyecto para solucionar el problema identificado. Se puede llamar también población carenciada.

Se debe establecer el número de habitantes afectados por el problema o necesidad. En algunos casos la población es fácilmente identificable puesto que esta perfectamente ligada a su ubicación geográfica; esto ocurre cuando el problema se concentra en una comunidad, municipio, vereda etc. Por ejemplo la carencia del servicio de agua potable en un municipio, la necesidad de un servicio de recolección y disposición de las basuras de una localidad.

Por otro lado, se presentan casos en que la población afectada no se identifica tan claramente. Esto se presenta cuando el problema esta relacionado con un gran volumen de población dispersa. En el caso de la contaminación producida por el vertimiento de los desechos químicos de las industrias que afecta en mayor o menor grado a los habitantes dispersos en las riberas del río.

En el proceso de identificación es fundamental estimar, así sea un una primera aproximación el número de habitantes directamente afectados por el problema, estableciendo en los posible los siguientes puntos:

- Las principales características de la población afectada, considerando las que se presenten como relevantes en relación con la situación analizada, como: edad, sexo, situación socioeconómica (ocupación, empleo, niveles de ingreso, grado de escolaridad, etc.), características culturales, etc.
- Por otro lado, tratar de establecer su dimensión geográfica, lo que permite identificar la zona afectada por el problema y las áreas de influencia correspondientes.
- La dimensión temporal, que se relaciona con población actual, su tasa de crecimiento o decremento, y el nivel esperado para los siguientes años. El proyecto se espera sea una solución que permanecerá durante muchos años, por lo tanto resulta en todos los casos absolutamente relevante plantear soluciones a futura, lo que significa hacer proyecciones confiables de las variables relevantes.

Población objetivo. Es la parte de la población que se espera, una vez examinadas las restricciones de todo orden, reciba los beneficios del proyecto. La población objetivo corresponde a la parte de la población afectada, para la cual se plantea la solución del problema. Es necesario indicar qué parte de la población afectada es la población objetivo

para la cual es preciso señalar sus características particulares, tal como se estableció para la población afectada.

Las autoridades o los responsables del proyecto deben procurar que la solución que se plantee a través del proyecto llegue a la población afectada, y esta se convierta en población objetivo. Pero dada las múltiples restricciones de índole financiera, técnica o de conflicto social inhibe que dicha solución llegue en el momento a todos los afectados, se debe procurar un plan de atención modular o por etapas en la medida que las restricciones anotadas sean superadas.

ZONA DE INFLUENCIA

Igualmente se debe describir la zona geográfica afectada por el problema. La zona afectada es el área en la cual se ubica la población afectada. Por tal motivo, determinar la población directamente afectada, permite conocer simultáneamente la zona afectada por el problema. En algunas casos las necesidades o los problemas no están asociados con una zona específica, como en el caso de la seguridad o la justicia, sino con el desempeño de una entidad o institución. A propósito, vale la pena establecer una distinción, pues existen dos tipos de proyectos: los concentrados que se ubican espacialmente en una región o zona geográfica (servicio de agua potable para un municipio); y los lineales que requieren corredores que atraviesan varias regiones o zonas (vías troncales, ferrocarriles), en consecuencia la delimitación de su zona de influencia depende en alguna medida de su condición y tipo anotados.

CUANTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD (ESTUDIO DE OFERTA Y DEMANDA)

Es preciso describir y/o cuantificar la necesidad de bienes y/o servicios que se está presentando.

El problema o la necesidad se refiere a:

- Calidad de los bienes o servicios ya producidos.
- La eficiencia en la producción de bienes o servicios, y/o
- La necesidad de reponer los insumos, maquinaria o equipo para la continuación de la producción actual de bienes.

Es necesario describir las condiciones en las que actualmente se está prestando el servicio o produciendo los bienes, y cuantificar la cantidad producida actualmente de dichos bienes y servicios.

Si el problema se refiere a la insuficiente producción de bienes y servicios.

- Se sugiere indicar el período para el cual se desea solucionar el problema o necesidad. Es necesario determinar para cuántos años se espera solucionar el problema o necesidad (dimensión temporal).
- También se sugiere estimar la cantidad de bienes y/o servicios necesarios para solucionar el problema de la población objetivo previamente identificada (demandada). Queda claro que la demanda es independiente de la producción actual.

- Resulta útil calcular la capacidad instalada y elaborar una proyección de los bienes o servicios que será posible producir con esa capacidad.

Cabe anotar que en algunos casos la demanda de bienes y servicios está asociada a la población. Por ejemplo, es necesario dar servicio de agua potable a una población urbana de 5000 habitantes; cada habitante consume en promedio 0,50 m³ al día, por lo tanto se precisa un suministro diario mínimo de 2500 m³. En otros casos, derivado no solamente de la tasa de crecimiento de la población, sino de cambios de hábitos en su consumo o en el crecimiento de algún sector estratégico (comercio, agroindustria, turismo, etc.), se deben considerar mayores demandas y por lo tanto redimensionar la oferta.

Por último se presentan situaciones en las cuales solo es posible calcular en forma aproximada la cantidad de bienes y servicios que es necesario producir para solucionar el problema, para lo cual se sugiere:

- Elaborar proyecciones de los bienes o servicios necesarios para solucionar el problema en cada uno de los años de operación del proyecto.
- Indicar el déficit actual y proyectado de los bienes y servicios, que se obtiene restando la demanda de la oferta actual y proyectada.

OBJETIVO GENERAL

Corresponde al objetivo más amplio de desarrollo nacional, regional, sectorial, multisectorial o local al cual contribuye el proyecto en conjunto con otros proyectos. Este objetivo debe estar relacionado con las estrategias de desarrollo previstas en los planes y programas gubernamentales o sectoriales, de orden nacional, departamental o municipal.

A partir de la identificación del problema es posible determinar el objetivo general, que corresponde a poner el problema en términos de una acción positiva con el fin de contar con un punto de referencia cierto para la definición de propósitos más específicos y la búsqueda de posibles alternativas de solución. Por ejemplo, si el problema es: “bajo rendimiento escolar en las escuelas del Departamento de Cundinamarca”, el objetivo general puede ser entonces “incrementar el rendimiento escolar en las escuelas de Cundinamarca”, para lo cual pueden surgir algunas alternativas, tales como: mejorar la capacitación de los docentes o la dotación más adecuada de dichas escuelas, entre otras muchas. Es claro, que pueden ser varias alternativas para atender el objetivo general, sin embargo, se trata de precisar mucho más el o los objetivos, esto es definir “objetivos específicos”, con el fin de concretar mejores soluciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Son las soluciones concretas que el proyecto debe alcanzar en un tiempo determinado. El objetivo específico es el logro de una solución deseable.

El fin del proyecto es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado. Si, por ejemplo, el problema es una alta tasa de mortalidad materno-infantil en la población de menores ingresos, un objetivo específico sería reducir la tasa de mortalidad en esa población.

Debe hacerse claridad acerca de los objetivos específicos:

- No implica que el proyecto en sí mismo, será suficiente para lograr el objetivo. Es suficiente que el proyecto contribuya al logro de ese fin u objetivo específico.
- La definición de un objetivo específico no implica que se logrará poco después de que el proyecto está en funcionamiento. Puede ser un objetivo que se logrará solamente a largo plazo.

JUSTIFICACIÓN

A pesar de que la mayoría de los proyectos en los sectores sociales se justifican ya que están orientados a satisfacer necesidades básicas de las poblaciones carenciadas, también es verdad que los recursos disponibles no son suficientes, por lo tanto es preciso presentar argumentos que justifiquen en forma categórica la decisión tomada, teniendo en cuenta:

- La medida en que el proyecto contribuya a solucionar el problema planteado.
- Quienes son los beneficiarios del proyecto y como recibirán sus resultados.

ACTIVIDADES

Son las tareas o acciones que se deben realizar utilizando determinados insumos para producir resultados, encaminados a los objetivos específicos del proyecto.

LOS INSUMOS

Son los recursos humanos, tecnológicos, logísticos, de infraestructura o de dotación que se necesitan para realizar las actividades, producir los resultados y alcanzar los objetivos específicos.

RESULTADOS

Los resultados o productos son secuela de las tareas que se realizan mediante la movilización de insumos en busca de objetivos específicos. Los resultados expresan los logros del proyecto, y deben ser medibles cualitativa y cuantitativamente, mediante indicadores verificables, tales como: "suelos renovados", "adultos capacitados", "vías reconstruidas", etc.

INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

- **Indicadores de resultados:** permiten concretar los resultados en cantidad, calidad y tiempo. Deben medir los cambios atribuibles al proyecto.
- **Fuentes de verificación:** indican donde se puede obtener la información sobre los indicadores para verificar los resultados logrados.

SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Tal como lo hemos afirmado en varias ocasiones el proyecto se debe presentar como una solución permanente al problema o necesidad identificada, y en tal sentido se debe garantizar todos los mecanismos políticos, financieros, técnicos y ambientales para su ejecución y, desde luego, para su operación, para lo cual es preciso:

- Identificar los factores internos o externos que pueden ocasionar algún retraso en su ejecución.
- Que las fuentes de financiación tanto para la inversión como para la operación tengan certeza razonable de conseguirse.
- Que la capacidad técnica, operativa y de gestión garantice el logro de las metas a mediano y largo plazo.

ESTUDIO DE LAS ALTERNATIVAS

Con alguna frecuencia los analistas o funcionarios que no conocen suficientemente el entorno del problema, se precipitan a tomar decisiones que comprometen ingente cantidad de recursos de toda índole, sin reparar que una adecuada solución al problema planteado resulta de mejoras marginales a mínimo costo en la gestión de la empresa responsable con medidas de tipo administrativo, o una adecuada locativa de instalaciones; lo que se conoce con el nombre de “**situación base optimizada**”. Esta debe ser la primera alternativa por estudiar.

El análisis anterior debe conducir a la identificación de variantes de solución al problema definido. Se deben determinar inicialmente todas las alternativas que en primera instancia son viables para solucionar el problema propuesto; cada una de ellas debe reportar los mismos beneficios para que sean comparables.

Las alternativas deben estudiarse en función de su tamaño, la localización, la tecnología utilizada, y los recursos disponibles. Se deben descartar las que considere no viables por razones técnicas, sociales e institucionales, o de otra índole, explicando tales razones.

Se debe hacer el esfuerzo de describir cada una de las alternativas preseleccionadas; presentando sus características específicas más relevantes y aquellos aspectos que las diferencian entre sí:

Para la descripción de cada alternativa se debe tener en cuenta:

- Los beneficios que se esperan generar a través del proyecto.
- Los beneficiarios del mismo.
- Su localización.
- La tecnología seleccionada e insumos empleados para su procesamiento.
- Los aspectos de organización.
- El nivel de producción o de prestación del servicio.
- La vida útil esperada.
- El valor de las inversiones necesarias y las fuentes de financiación.
- Los costos de operación.
- Las condiciones que hacen sostenible el proyecto.

- Demás especificaciones de la solución planteada.

Para cada alternativa plenamente identificada se debe adelantar el proceso de formulación y evaluación respectivo, de cuyo resultado se deriva la selección de la mejor.

La identificación de proyectos puede surgir del conocimiento y observación de los sectores sociales más carenciados, de estudios de consumo de productos en la región, de encuestas sobre servicios existentes, de investigaciones sectoriales, etc. Los estudios económicos suelen ser una fuente inagotable de posibilidades de proyectos.

Debido a que los recursos siempre resultan inferiores a la magnitud de las necesidades, se precisa aplicar procesos de selección, que garanticen la menor utilización de los recursos disponibles.