

LUISA SARAVIA

**DISEÑO DE PROYECTOS  
PARA LAS ÁREAS DE LAS  
CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD**

*Fundamentos teóricos y prácticos*

Escuela de Nutrición y Dietética  
Universidad de la República  
Departamento de Publicaciones

Edición financiada por  
COMISION SECTORIAL DE  
EDUCACION PERMANENTE

© Universidad de la República, 2008  
Departamento de Publicaciones  
José Enrique Rodó 1827 - Montevideo C.P.: 11200  
Tels. 408 57 14  
Telefax: 409 77 20  
[www.universidad.edu.uy/institucional/publiuni](http://www.universidad.edu.uy/institucional/publiuni)  
[infoed@edic.edu.uy](mailto:infoed@edic.edu.uy)

ISBN: 978-9974-0-0420-7  
Hecho el depósito que indica la ley  
Impreso en Uruguay  
Primera edición: febrero de 2008

*Dedico este libro a los tres proyectos de mi vida:  
Adrián, Matilde y Candela*

*Quiero agradecer a mis padres, por orientarme en el camino de la vida, a la Prof. Susana Bragaña, por guiarme en los rumbos de la profesión y al Prof. Ángel Ginestar, por haberme iniciado en el fascinante mundo de los proyectos.*



# ÍNDICE

PRÓLOGO .....	7
PRESENTACIÓN .....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
LAS INSTITUCIONES Y LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LOS PROYECTOS .....	13
FACTORES DETERMINANTES DEL RESULTADO DE LOS PROYECTOS .....	17
CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS .....	19
ETAPAS DE LA PROGRAMACIÓN .....	21
1. <i>Diseño del proyecto</i> .....	21
1.1. Diagnóstico .....	24
1.2. Planificación .....	30
1. Resumen ejecutivo .....	30
2. Denominación del proyecto .....	32
3. Descripción del proyecto .....	32
4. Fundamentación o justificación .....	35
5. Marco institucional .....	38
6. Objetivos .....	38
7. Beneficiarios .....	43
8. Productos .....	44
9. Estrategias .....	45
10. Determinación de recursos .....	48
11. Elaboración del presupuesto .....	49
12. Evaluación del proyecto .....	50
2. <i>Ejecución</i> .....	55
3. <i>Evaluación</i> .....	59
PREGUNTAS ÚTILES PARA CHEQUEAR LA CORRECTA FORMULACIÓN DEL PROYECTO .....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	67



## PRÓLOGO

El presente trabajo ofrece una orientación práctica en cuanto al análisis, formulación, ejecución y evaluación de proyectos. Su estructura sigue un orden lógico donde se presentan sucesivamente las etapas de diseño y su aplicación. El resultado es una visión global de cómo elaborar un proyecto, constituyéndose en un instrumento para transformar y enriquecer el emprendimiento profesional.

Contribuir a su desarrollo es entonces y sin lugar a dudas, un compromiso para la Escuela de Nutrición, compromiso dirigido a fortalecer las acciones que aborden los problemas que afectan a la población del país –en este caso–, los problemas de carácter social y los vinculados al estado de salud.

La Escuela de Nutrición se congratula de la edición de esta publicación como fuente de estímulo y facilitador para aquellos profesionales que se inicien en la temática de Diseño de Proyectos, apostando a su integración a grupos de trabajo interdisciplinarios, con un sentido de continuidad a largo plazo.

*Prof. Lic. Nta. (Mag.) María Ema Leites*  
Directora de la Escuela de Nutrición  
Universidad de la República





## PRESENTACIÓN

Los profesionales del campo de las ciencias sociales y de la salud, independientemente de su área de desempeño, deben planificar su trabajo, ya sea éste, las actividades que realizan en forma diaria, o a través del diseño y posterior ejecución y evaluación de proyectos de corto, mediano y largo alcance.

Por planificar se entiende a la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización a un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Una de las formas de planificar, y que facilita y ordena el trabajo en las áreas sociales y de la salud, es el diseño de proyectos. Para ello no existe una normativa rígida sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción y concretar una serie de actividades específicas.

El diseño de proyectos es la herramienta que permitirá al profesional estar seguro de que el contenido del mismo es apropiado para contribuir a solucionar los problemas actuales o emergentes que plantea resolver y para llenar las expectativas de uno o más grupos de potenciales beneficiarios del mismo.

Este libro pretende orientar a los profesionales que trabajan en el campo social y de salud en cómo ordenar los datos necesarios para transformar una necesidad, situación problema o idea, en un proyecto concreto.



# INTRODUCCIÓN

El diseño de proyectos consiste en un proceso integrador que vincula los contenidos de un proyecto, sus metas, estrategias, productos, actividades y recursos, con el contexto en el que tiene lugar el problema a resolver y, al final, con la imagen a futuro que se quiere conseguir si se llevan a cabo las actividades propuestas y se obtienen los resultados previstos. Es también una herramienta clave que facilitará las mejores formas de implementación, una vez aprobado el proyecto y obtenido el financiamiento para su puesta en funcionamiento.

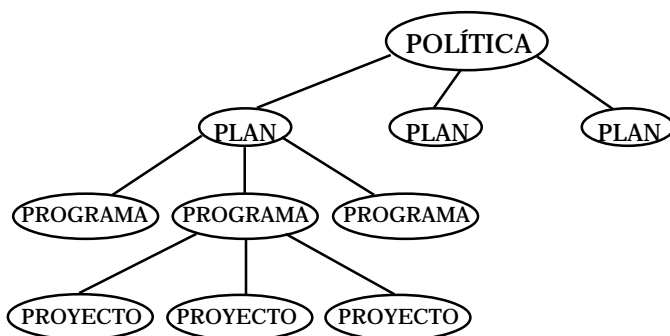
Si bien en algunas ocasiones los términos política, plan, programa y proyecto se usan como sinónimos o se confunden, con la finalidad de aclarar los conceptos que se manejarán en esta publicación, se definirán de la siguiente manera:

La *política* es un conjunto de decisiones, principios y normas que orientan la adopción de medidas encaminadas a alcanzar objetivos y metas concretas, orientadas a legitimar y ejercer poder para satisfacer determinadas necesidades de un país, sector, institución u organización.

Un *plan* es la suma de programas que quieren alcanzar los objetivos comunes de las políticas.

Los *programas* son instrumentos de planificación para organizar los objetivos y metas trazadas en los planes generales de desarrollo, que quedan establecidos como reflejo de las políticas de los países, de las diferentes regiones, instituciones u organizaciones, que se constituyen por un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos que permiten la implementación del programa. Establecen prioridades de intervención, identificando y ordenando los proyectos, definiendo el marco institucional y asignando los recursos a utilizar. Un programa debería representar la expresión operacional de los planes y las políticas de un país; como tal, su contenido e identidad deberían surgir del consenso y la negociación entre entidades formales y no formales del país, desde el nivel nacional, hasta los niveles locales.

*Un proyecto es una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados. Es, por lo tanto, la unidad operativa dentro de un proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso. Está orientado a la producción de determinados bienes y servicios como medio para satisfacer necesidades básicas, construir capacidades, modificar condiciones de vida o introducir cambios en los comportamientos, en los valores o en las actitudes que sustentan al grupo de población al cual se dirige.*



Los proyectos y programas se relacionan conceptualmente ya que ambos pueden concebirse como pruebas de hipótesis. Los diseños de programas y proyectos se basan en el supuesto que los efectos deseados derivarán de la combinación de ciertos insumos y actividades que producirán resultados.

Como la finalidad de este material es orientar en el diseño de proyectos, en el mismo se hará referencia a éste término.

## LAS INSTITUCIONES Y LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LOS PROYECTOS

Para la puesta en marcha del proyecto, una vez culminada la etapa del diseño, el profesional o el equipo de trabajo, deberá obtener los recursos (humanos, materiales y financieros) para su implementación. Estos recursos podrán provenir de la institución en la cual el profesional o el equipo se desempeñan, de una organización vinculada a la temática del proyecto a la que puede interesarle su ejecución, o de una empresa privada que destina fondos para la implementación de proyectos en diferentes áreas, entre otros.

Parte del éxito en obtener el financiamiento del proyecto dependerá del conocimiento previo que tenga el profesional o equipo responsable de su diseño, de la institución u organización a la cual será presentado y de cuánto se reflejen las características de la misma en su formulación. Por lo tanto, a la hora de diseñar un proyecto que proponga una intervención, se debe analizar primero el marco en el que se producirá y desarrollará la misma.

Así como las sociedades tienen un propósito a lograr, toda institución y organización tiene una misión, propósito o finalidad, la cual orienta su accionar. Para el logro de su misión la entidad define áreas programáticas y, al interior de cada una de ellas, programas. Para el logro de los objetivos en cada programa, se identifican proyectos. Son entonces los proyectos específicos los que, en definitiva, permiten el logro de los objetivos de las diferentes áreas de la institución u organización y de la misión de la entidad. Por lo tanto, el éxito o el fracaso de la organización estará íntimamente ligado al éxito o fracaso de sus diferentes proyectos.

Por otra parte, las profesiones se ubican necesariamente en marcos institucionales, es decir que las prácticas concretas del conjunto de las disciplinas requieren de un estudio de

esa realidad, la realidad institucional, organizacional y grupal en la que se opera.

En tal sentido, las instituciones son organizaciones específicas de las políticas sociales que se presentan transversalmente a toda la sociedad como mecanismos reguladores, entre necesidades y satisfacciones, donde las profesiones sociales y de la salud se vuelven subsidiarias e intermediarias de la acción política, sea esta de carácter público o privado.

La institución es una modalidad organizativa de los sistemas sociales para integrar a las personas por medio de una idea u obra; está regulada por normas jurídicas (amparadas por el aparato estatal: leyes, decretos y normas) y sociológicas (formas de comportamiento: buenas costumbres y modales); dotada para su funcionalidad y funcionamiento en órganos (departamentos, áreas, secciones); con una forma social determinada, que está legitimada por la prolongación de su existencia en el tiempo.

Una institución está fundamentalmente formada por hombres y mujeres que se dan un espacio de organización que puede adquirir múltiples formas en lo que a agrupamiento humano se refiere. Cada individuo, que integra ese grupo, viene con su historia personal, con fantasías, con expectativas, con deseos y se forma, a través de la tarea, algo que no tiene que ver con la suma de las individualidades, sino algo nuevo, o sea, el operador grupal, que va a tener que ver con el sentir, con el pensar y con el hacer.

Por otra parte, las organizaciones son sujetos colectivos (grupos de personas) que trabajan en la búsqueda de soluciones a sus problemas y a sus carencias de la vida cotidiana; abordan demandas de servicios e infraestructura, utilizando los recursos propios y del Estado, partiendo de la iniciativa local, con una relación de propuestas y negociaciones con los demás actores del medio, cuya finalidad es el mejoramiento económico, social, cultural y afectivo del espacio de la vida cotidiana en donde viven, poniendo en discusión los derechos civiles y sus obligaciones.

Como punto inicial para diseñar el contenido del proyecto se debe conocer cuáles son las estrategias que utiliza la organización o institución financiadora, así como de la entidad que lo ejecutará (en el caso de que no sean la misma). Se debe examinar el nivel de innovación requerido para el diseño ini-

cial del proyecto, en términos de la necesidad de nuevos procedimientos, comportamientos y acciones, por los implementadores y los beneficiarios. Se debe, asimismo, determinar el nivel de incertidumbre y hostilidad, como base para ajustar el diseño del proyecto al contexto externo (de la organización o institución o de la propia comunidad). Una vez analizados estos factores (estrategia, innovación y ambiente) se debe determinar coincidencia o no de los mismos. En caso de que la coincidencia sea pobre, se debe examinar las opciones que permitan alterar el diseño del proyecto, o cambiar la estrategia de la institución/organización implementadora, o influenciar el ambiente, o una mezcla de las tres. De esa forma se asegura un diseño de proyecto sostenible.

Para que un determinado proyecto sea sostenible, el entorno (la institución u organización) tiene que ser consistente con los requerimientos para su gestión; pero también impone demandas sobre el proyecto, para que sea armonioso con el entorno. Los impactos son sostenibles si perduran en el tiempo, aún en ausencia de las intervenciones que los generaron. Para que los impactos de los proyectos sean sostenibles, la institución u organización tiene que apoyarlo y tienen que ser consistentes y mantenibles en las dinámicas múltiples del entorno. La sostenibilidad, entonces, depende de determinadas características y comportamientos del entorno y del proyecto, y de la armonía entre los dos.

Se debe conocer los procedimientos de operación de las instituciones/organizaciones financiadoras por lo que es necesario informarse al respecto conociendo cuáles son sus expectativas en cuanto al contenido del proyecto, cuál es su calendario (cuál es el mejor momento para presentar el proyecto), ya que estos aspectos, entre otros, pueden ser influenciados para favorecer el financiamiento del proyecto.

Es importante incorporar objetivos de formación de recursos humanos en el diseño del proyecto para así asegurar que se cree la capacidad de ejecución en el presente, así como la capacidad reflexiva de aprender a desempeñarse en el futuro.





## FACTORES DETERMINANTES DEL RESULTADO DE LOS PROYECTOS

Para que el proyecto se desarrolle en forma exitosa se recomienda que no sea impuesto o decidido fuera de la institución u organización que lo adoptará. Esto implica que si el proyecto es formulado por un equipo externo a la misma, éste debe tener un conocimiento profundo de las necesidades institucionales y negociar con la institución u organización su puesta en funcionamiento. Si por el contrario, el proyecto surge de un equipo de la propia institución u organización, sus posibilidades de implementación son mayores pero, igualmente, será necesario negociar con las autoridades y el resto de los integrantes su puesta en funcionamiento.

Asimismo, deben existir una serie de condiciones que faciliten su implementación futura. Se considera que si estas condiciones no se dan, o están presentes únicamente al momento de iniciarse el proceso, deberán hacerse esfuerzos para crearlas durante la implementación del proyecto para así asegurar su sostenibilidad. Las condiciones son:

### *Apoyo del nivel de decisión*

El apoyo de la autoridad de la institución u organización en la que se enmarca el proyecto es esencial para ponerlo en práctica ya que facilita la coordinación intersectorial, asigna los recursos materiales y humanos, permite el efecto multiplicador y da continuidad en el tiempo. Todos estos aspectos son determinantes de la efectividad de la acción para el logro de los objetivos propuestos.

Cuando se trata de un proyecto de carácter nacional, se requiere de decisiones que involucren a diversos sectores, necesitándose de planes o programas que cuenten con el respaldo del Gobierno.

## *Institucionalidad de base*

La existencia de instituciones de salud, educación, agricultura, sociales y otras, de reconocido nivel técnico y con políticas estables respaldando la acción, facilitará la implementación de proyectos de mayor cobertura y continuidad, especialmente si dichas instituciones cuentan con personal con la formación y motivación necesarias. También será importante que exista una carencia sentida de cambio, si la adopción de un enfoque nuevo así lo requiere, y apertura para el aprendizaje, es decir, deseo de innovar y tomar riesgos en busca de resultados.

Por otra parte, si los múltiples niveles de la institución u organización se ven involucrados en las etapas de diseño, implementación, monitoreo y evaluación, se facilitará la aceptación y puesta en funcionamiento del proyecto.

## *Financiamiento*

Como toda intervención, la implementación de un proyecto necesita de recursos económicos para el diagnóstico, programación, ejecución y evaluación de las acciones realizadas. Los principales costos se refieren a personal, material e insumos para el desarrollo de las acciones, los que requieren continuidad en el tiempo, para lograr resultados efectivos.

Confeccionar un presupuesto requiere del equipo responsable de la planificación de un proyecto, la capacidad para calcular los recursos necesarios en personal, locales o planta física, maquinaria, equipos y útiles, transporte, costos de administración, etc.

Dependiendo de la magnitud del proyecto, de los requerimientos de la entidad financiadora y de los conocimientos del equipo responsable, será necesario contar con un profesional idóneo (contador, economista o ingeniero, por ejemplo) que colabore en el armado del presupuesto. Los integrantes del equipo, por su parte, deberán tener muy claro los objetivos que se persiguen, los productos que se pretenden alcanzar, las actividades previstas y los materiales necesarios para facilitar el trabajo del experto.

## CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS

Los proyectos pueden clasificarse de muy diferentes formas; a los efectos de este libro, se dividirán de la siguiente manera:

### *Proyectos de inversión:*

Los proyectos nucleados en esta categoría son esencialmente productivos, tanto sea para producción de nuevos bienes o servicios, como para mejorar los existentes. Como ejemplos se pueden mencionar la construcción de una escuela, la puesta en funcionamiento de una pequeña empresa, entre otros

### *Proyectos sociales:*

Este tipo de proyectos pueden ser de *fortalecimiento institucional*, en donde se busca satisfacer o mejorar las funciones de una institución con actividades tales como capacitación y reciclaje de personal, redistribución de los recursos humanos y materiales, entre otros.

Otro tipo son los de *necesidades específicas o acciones puntuales* que tienen como fin la concreción de determinados objetivos precisos, tales como intervenciones científicas, sociales, educativas y tecnológicas, entre otras.

Si bien todos son proyectos, los que se refieren a inversión necesitan incorporar nuevos activos durables, es decir, requieren el realizar inversiones.

Por lo general, los proyectos de las áreas sociales y de la salud no implican inversiones ya que no se relacionan directamente con la producción de bienes y servicios sino que buscan satisfacer necesidades de la gente a través de acciones que tiendan al mejoramiento de los niveles y de la calidad de vida.

La diferencia básica entre ambos tipos de proyectos, los de inversión y los sociales, estriba en que en los primeros una

parte importante de los recursos se destinan a la adquisición o construcción de bienes de capital. Los proyectos sociales, en cambio, incumben principalmente a la resolución de problemas, adiestramiento, investigación, formulación de políticas y otras tareas, generalmente agrupadas bajo el epígrafe de fortalecimiento institucional.

Otra diferencia importante consiste en que los proyectos de inversión generalmente se financian a través de préstamos concedidos tanto por el sector público como el privado, a diferencia de los sociales, que tienden a ser concesionales (también llamados cooperación técnica no reembolsable, en algunos organismos multilaterales de crédito) y a estar financiados por el sector público.

Por otra parte, los proyectos del área social se basan en estrategias en las que hay una buena dosis de incertidumbre respecto a si las acciones producirán los resultados buscados, así como si los resultados conducirán a los efectos deseados. Es por ello que los proyectos sociales suelen tener problemas para garantizar que se logren los impactos finales propuestos.

En este libro se hará referencia a los proyectos de corte social que son los de mayor aplicación en los campos social y de la salud.

## ETAPAS DE LA PROGRAMACIÓN

En el análisis del proceso de gestión de un proyecto de características sociales o sanitarias (no de un proyecto de inversión que incluye otra serie de etapas vinculadas a la inversión propiamente dicha), pueden distinguirse distintas fases en el ciclo de acción: los momentos de formulación o diseño, la sanción o aprobación, la ejecución y seguimiento y la evaluación. En ellas se movilizan recursos y se hace uso de metodologías específicas. En cada fase se deben realizar acciones diferenciadas, pero a la vez articuladas, coordinadas y convergentes, para el logro de los objetivos. En éstas intervienen múltiples actores con diferente capacidad decisoria, ya sean agencias con competencia política o técnica o participantes con distinto grado de responsabilidad, involucramiento o continuidad en la acción. La gestión del proyecto consiste en dar unidad y coherencia al ciclo de acción.

En este libro se tratarán las etapas de:

- 1. Diseño del proyecto: diagnóstico y planificación o formulación.*
- 2. Ejecución o implementación del mismo.*
- 3. Evaluación del proyecto.*

Se profundizará especialmente en la primera etapa ya que, de un buen diseño, depende gran parte del éxito de un proyecto.

### *1. Diseño del proyecto*

El diseño de proyectos consiste en un proceso integrador que vincula los contenidos de un proyecto, sus metas, estrategias, productos, actividades y recursos, con el contexto en el

que tiene lugar el problema a resolver y, finalmente, con la imagen a futuro que se quiere conseguir si se llevan a cabo las actividades propuestas y se obtienen los resultados previstos. Para que un proyecto esté bien diseñado y formulado debe explicar lo siguiente:

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

El proyecto debe, además, responder a las siguientes preguntas:

<i>QUÉ</i>	<i>se quiere hacer</i>	<i>Naturaleza del proyecto</i>
<i>POR QUÉ</i>	<i>se quiere hacer</i>	<i>Origen y fundamentación</i>
<i>PARA QUÉ</i>	<i>se quiere hacer</i>	<i>Objetivos, propósitos</i>
<i>CUÁNTO</i>	<i>se quiere hacer</i>	<i>Metas</i>
<i>DÓNDE</i>	<i>se quiere hacer</i>	<i>Localización física</i>
<i>CÓMO</i>	<i>se va a hacer</i>	<i>Actividades, tareas, metodología</i>
<i>CUÁNDO</i>	<i>se va a hacer</i>	<i>Cronograma</i>
<i>A QUIÉNES</i>	<i>va dirigido</i>	<i>Destinatarios o beneficiarios</i>
<i>QUIÉNES</i>	<i>lo van a hacer</i>	<i>Recursos humanos</i>
<i>CON QUÉ</i>	<i>se va a hacer</i>	<i>Recursos materiales Recursos financieros</i>

Es importante hacer notar que la labor de diseñar un proyecto no se lleva a cabo únicamente antes de iniciarlo. La dinámica y el ambiente variable en el cual operan los proyectos de desarrollo requieren un rediseño programático periódico para que éste este acorde a las circunstancias cambiantes y evolucione de acuerdo a las lecciones aprendidas.

La etapa de diseño está íntimamente relacionada con las otras dos (ejecución y evaluación). De hecho, muchos de sus componentes deben quedar establecidos en el momento inicial, en el que, desde el punto de vista teórico, se determinan todas las acciones que se van a ejecutar.

Un proyecto surge de la identificación de una situación que se desea modificar: el *problema* que se propone solucionar. Esta identificación se inicia con el reconocimiento de una tensión entre lo que se está observando o viviendo y lo que se considera que debe ser y puede ser. Esta tensión, incomodi-

dad o inconformidad genera un problema a quienes la experimentan. A su vez, la manera en que se interpreta y se define esta situación va a influenciar las decisiones sobre la forma de resolverla y condiciona las alternativas que se consideran para su solución.

Durante la estructuración del problema se genera un contraste entre lo que se entiende como fuente de malestar o tensión en la situación o circunstancia existente, y se va creando su imagen en el espejo: una visión de futuro sin aquella fuente del problema. Así se pinta una imagen del objetivo al cual se apuntará con el mayor compromiso posible. Del contraste entre el entendimiento de lo que se vive y lo deseable que se considera viable, surge la definición de la transformación que se desea generar.

*Por lo tanto, lo primero para diseñar el proyecto es determinar el problema que se va a tratar y establecer su magnitud. Para ello es necesario realizar una evaluación inicial o diagnóstico de situación.*

## 1.1. Diagnóstico

*Efectuar un diagnóstico implica realizar una descripción y un análisis preciso y lo más objetivo posible de la situación que se desea modificar.*

El diagnóstico intentará ser realista considerando que se deberá tomar en cuenta para su realización, datos y fuentes confiables que sean posibles de ser modificadas. El diagnóstico proporciona los elementos necesarios para la toma de decisiones sobre la orientación que se dará al proyecto, para la jerarquización de actividades y para crear la línea de base que permitirá su evaluación posterior. Identifica y especifica el nivel del problema y en tal sentido, al momento de formular el proyecto, se podrán fijar objetivos y metas más concretas.

La información juega un papel muy importante en todas las fases de la formulación e implementación del proyecto por



lo que es fundamental que sea relevada adecuadamente en la etapa del diagnóstico. El conocimiento cabal de la situación es necesario para desarrollar acciones a todo nivel:

- Para iniciar y conseguir el apoyo para la ejecución del proyecto.
- Información para el conocimiento de los factores que afectan la situación social y sanitaria a nivel comunitario, familiar e individual.
- Información para la identificación de las mejores opciones de diseño y las mejores estrategias de intervención.
- Información sobre experiencias previas en el país.
- Percepciones, reacciones y proposición de la comunidad sobre las posibilidades de acciones de cambios en su situación de salud.
- Información para la identificación de “cuellos de botella” antes y durante la implementación de los procesos.
- Costos y costo-efectividad de las estrategias.

### *Recolección de la información*

La identificación de los problemas sólo es posible si se puede obtener un cuadro preciso de la situación existente, que permita decidir lo que debe hacerse y medir más adelante los cambios producidos por el proyecto.

Una clasificación gruesa de las fuentes de información, y las opciones más recomendadas en cada una de ellas, dividen estas fuentes en los niveles del hogar, comunidad y contexto nacional.

*A nivel del hogar*, la información recolectada es necesaria para la mayoría de los pasos del diseño e implementación de los proyectos, principalmente para conocer las percepciones y proposiciones de los beneficiarios y actores. Para recolectar esta información se recomienda un buen equipo de trabajadores comunitarios motivados e informados.

*A nivel comunitario*, el tipo de información dependerá del enfoque en la planificación que el proyecto vaya a utilizar. La planificación basada en la comunidad se basará más en la capacidad de ésta para diagnosticar su situación.

En las comunidades en que las personas están bien informadas y entrenadas para analizar críticamente su realidad, e implementar la gestión para la resolución de los problemas, los sistemas de monitoreo y promoción del desarrollo comunitario podrían, en teoría, ser una buena fuente de información sobre los problemas de la comunidad. Para esto es necesario, además, que existan vínculos consolidados y de credibilidad entre el nivel comunitario y los niveles administrativos del proyecto.

En las comunidades en las que las actividades de desarrollo sean incipientes, y en las que todavía no haya un sistema de monitoreo de crecimiento funcional, se recomienda pensar en sistemas de información comunitarios basados en el seguimiento y la evaluación de las necesidades básicas de la comunidad, apoyados con la asistencia técnica de otros grupos que participen en diagnósticos comunitarios, selección de indicadores y acciones posibles con base en la información.

A *nivel nacional* las fuentes de información pueden ser múltiples: oficinas centrales de estadística, unidades de planificación, centros de investigación, universidades, sistemas de vigilancia sanitaria, agencias no gubernamentales, agencias internacionales. Entre los problemas más graves de la información proveniente de estas fuentes está el retardo de su difusión y el poco nivel de análisis al que esta información es sometida antes de su uso.

Otra fuente importante de información son las encuestas nacionales que recolectan información sobre varias áreas de interés, pero principalmente sobre indicadores socioeconómicos e indicadores de salud.

A los efectos de la recolección, se puede agrupar la información en relación a:

- Información básica
- Descripción de la situación problema
- Descripción del comportamiento de la población afectada por el problema y sus causas
- Definición de la situación institucional
- *Información básica*: algunos aspectos a investigar, dependiendo del tipo de problema a solucionar y de las caracte-

rísticas de las respuestas que se pretenden ofrecer a través del proyecto, son:

- El territorio geográfico
- La situación socioeconómica (niveles de ingreso económico, ocupación y vivienda, escolaridad)
- La situación ambiental (saneamiento, agua, disposición de la basura)
- Las instituciones de acción social (públicas y privadas), organizaciones barriales de la zona
- Los servicios de salud
- El estado de salud y nutricional de la población
- La producción de alimentos
- Los programas sociales, educativos, sanitarios, alimentario-nutricionales disponibles para la población
- Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) con actividades vinculadas a lo social, la salud, la educación, la nutrición, entre otras.
- Los recursos humanos capacitados.
- *Situación problema*: Los problemas son vacíos, carencias, necesidades o dificultades que se perciben mediante el conocimiento de la realidad, los cuales demandan una propuesta para calmarla o resolverla; esta respuesta a los problemas es el proyecto. Es así que del problema se necesita conocer:
  - Naturaleza del problema:
    - de salud
    - ambiental (falta de agua potable, poca higiene, etc.)
    - hábitos y prácticas alimentarias inadecuadas, etc.
  - Magnitud del problema
  - Población afectada
    - morbi-mortalidad
    - grupos vulnerables
  - Causas directas e indirectas del problema
  - Actividades previstas para enfrentar el problema (desde los servicios de salud, las organizaciones barriales)

- *Comportamiento de la población*
- Comportamiento de la población frente al problema y sus causas. Factores que predisponen, posibilitan y refuerzan
- Formas de comunicación (familia, vecinos, barrio, etc.)
- Formas de organización local, existencia de dirigentes y líderes
- *Situación institucional*
- Política y normas existentes para enfrentar el problema
- Recursos concedidos o disponibles (humanos, financieros, materiales, tiempo)
- Instituciones y recursos de la comunidad

*En función del número y la magnitud de los problemas relevados, puede ser necesario establecer prioridades que permitirán buscarles soluciones a través de diferentes tipos de proyectos. Este ordenamiento de problemas de acuerdo a las posibilidades de solución es recomendable trabajarlo junto a la institución u organización que lo financiará y, por supuesto, con la comunidad que será la beneficiaria del proyecto.*

### *Fuente de los datos*

Es conveniente precisar en el momento en que se identifiquen los datos necesarios, las fuentes que proveerán dichos datos. Las fuentes de información comprenden:

- *Personas del lugar* que pueden dar información sobre los problemas de salud, la situación socioeconómica y educativa de la población, otro tipo de problemas, causas del problema, recursos y necesidades de la comunidad, expectativas e intereses.
- *Datos rutinarios* procedentes de los sectores sanitarios, educativos y otros, que ofrezcan detalles sobre el estado de salud y nutricional de la población, la asistencia a los centros de atención primaria de la salud, la inscripción escolar, los índices de asistencia y abandono, así como los resultados escolares.

- *Encuestas de salud y nutrición y datos de vigilancia del estado de salud y nutricional* que dan información actual y prevista sobre la naturaleza y extensión de los problemas de salud, malnutrición y de enfermedades comunes, así como de seguridad alimentaria.

En algunos casos la fuente de los datos son parte del sistema de información de las instituciones, en otras habrá que desarrollar métodos para establecer fuente de datos propios del proyecto.

Cuando se usan datos ya existentes en las instituciones, o se obtienen de publicaciones de organismos reconocidos, se está recurriendo a *fuentes secundarias de información*. Estos datos son recopilados por gestores, frecuentemente para otros fines. Se trata de datos ya relevados, que pueden ser utilizados directamente o pueden ser procesados de tal manera que resulten útiles para los procesos de evaluación y monitoreo del proyecto.

Las *fuentes primarias de información* son las que se recolectan directamente en la comunidad, se trata de datos obtenidos de primera mano, por los que están gestionando el proceso de implementación del proyecto, por medio de procesos de recopilación que ellos mismos diseñan y gestionan.

*En general, se recomienda que, siempre que sea posible, en los procesos de diagnóstico y análisis de problemas se tomen las fuentes secundarias, pues se pueden economizar los esfuerzos y los recursos de recopilación de datos.*

### *Interpretación o análisis de la información*

La información sobre la situación recolectada debe ser registrada y procesada de tal manera que permita identificar los problemas existentes, quiénes son los afectados, cuántos son, dónde están y cuáles son los factores causales de los problemas detectados. Se debe además, agregar el análisis de la información correspondiente a los programas y proyectos en marcha en organismos gubernamentales y no gubernamentales, cuyos efectos constituyen antecedentes que deben ser

considerados antes de adoptar una decisión respecto a la realización de nuevas intervenciones.

Para establecer que existe un problema es necesario comparar la información encontrada con criterios preestablecidos, habitualmente patrones o estándares de referencia utilizados en el país.

El resultado de dicho análisis establecerá el marco de referencia inicial a partir del cual se realizará la planificación, debiendo tenerse en cuenta los alcances de la intervención tratando de actuar coordinadamente con otras instituciones o profesionales de manera de lograr un mayor impacto.

*Un diagnóstico eficaz es la base de la formulación de un grupo de objetivos que, si se logran, deben tener un impacto importante en los comportamientos de salud de la población contribuyendo a resolver el problema.*

## 1.2. Planificación

Planificar es aplicar un proceso que conduce a decidir acciones, cómo hacerlas, en que tiempo, con qué medios y cómo evaluarlas. Es definir y plantear en forma encadenada el camino que va a conducir a la obtención del cambio deseado.

El trabajo de planificar es fundamentalmente “de escritorio” y es el momento en que se describe cómo se desarrollará el proyecto y se justifica su implementación.

El proceso de formulación varía según los requerimientos de las instituciones y organizaciones a las cuales se les presentará el proyecto, y de acuerdo al carácter del mismo.

A continuación se describen una serie de pasos que pueden guiar la elaboración y diseño de proyectos. Este esquema debe utilizarse con flexibilidad y creatividad, adaptándolo a las exigencias de cada caso concreto.

### *1. Resumen Ejecutivo*

Aunque es lo último que se prepara en la fase de diseño, la información general o resumen ejecutivo del proyecto es una breve descripción que identifica claramente los objetivos, el costo, la duración y la entidad promotora del proyecto y encabeza el documento en cuestión.

Algunas instituciones u organizaciones proveen un formato específico, otras simplemente sugieren que se elabore un resumen; en cualquier caso, es absolutamente necesaria la presentación de este componente, pues permite visualizar de una manera ágil y fácil la radiografía del proyecto.

Algunos contenidos de este resumen pueden ser:

- *Título del proyecto*: Es el nombre con el que se identifica el proyecto, el cual debe reflejar brevemente lo que se va a hacer, el resultado de la acción y la localización del mismo.
- *Fecha*: Fecha de presentación del proyecto.
- *Organización solicitante*: Identificar la institución, organización, equipo de trabajo o profesional solicitante promotor del proyecto y responsable de la ejecución. Mencionar el nombre, dirección, teléfono, dirección de correo electrónico y número de personería jurídica u otro número que identifique a la entidad o profesional (Banco de Previsión Social, Caja de Jubilaciones y Pensiones Profesionales, entre otros).
- *Personal responsable del proyecto* (si es diferente al de la organización solicitante): Nombre, dirección, teléfono, dirección de correo electrónico, número de documento de identidad.
- *Ubicación geográfica del proyecto* (si corresponde): Especificar la sede del proyecto.
- *Objetivo general del proyecto*: Estipular brevemente qué se va a realizar en el proyecto y cuáles son los resultados esperados.
- *Costo total del proyecto*: Cuántos son los desembolsos totales en los que se incurrirá, discriminando los aportes de cada una de las fuentes de recursos, y si éstos son donaciones, préstamos o autogenerador.
- *Duración del proyecto*: Tiempo total estimado para su ejecución.

EJEMPLO  
RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

1. Título
2. Fecha
3. Organización solicitante
4. Persona responsable del proyecto
5. Ubicación geográfica del proyecto
6. Objetivo general del proyecto
7. Costo total del proyecto
  - Aporte local
  - Otros aportes
  - Aporte solicitado
8. *Duración del proyecto*



## ***2. Denominación del proyecto***

Se indica en forma sintética y mediante un título, aquello que se quiere hacer. Se debe hacer referencia a la institución responsable de la ejecución del proyecto y, en aquellos casos en que el que ejecuta no es el mismo que el que patrocina, se debe indicar también el organismo patrocinante. La finalidad es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará.

### EJEMPLO 1

HACIA UN MEJOR DESEMPEÑO FÍSICO MEDIANTE  
LA INCLUSIÓN DE LA NUTRICIÓN  
Beneficios del cuidado alimentario nutricional en la práctica de actividad física de los socios del Gimnasio Atleta.

### EJEMPLO 2

SERVICIO DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN PARA  
ADULTOS MAYORES INSTITUCIONALIZADOS  
Proyecto a ser presentado ante el Banco de Previsión Social

## ***3. Descripción del proyecto***

Se debe realizar una descripción más amplia del proyecto, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende realizar. Se pretende que la persona que desea conocer el proyecto obtenga una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo.

## EJEMPLO 1

Se pretende incluir la ciencia de la nutrición al campo del deporte con la finalidad de realizar un trabajo integral en la formación del deportista como un ser biopsicosocial.

Durante el desarrollo del proyecto se realizará atención nutricional individualizada y educación alimentario nutricional a todos los socios interesados. Se realizarán actividades educativas a todas las personas que influyan en la formación de hábitos alimentarios adecuados al deporte, es decir: autoridades de la institución, profesores, responsables de la cantina, entre otros.

Desde el área de la nutrición, el aporte será integral, brindando conocimientos sólidos y científicamente comprobados, acerca de la alimentación y nutrición con el fin de lograr cambios en todas las dimensiones del comportamiento de los socios, para alcanzar un óptimo rendimiento físico y apostando hacia una mejor calidad de vida.

## EJEMPLO 2

La idea central del proyecto es brindar a los usuarios del hogar una alimentación acorde a sus necesidades nutricionales.

Para ello se debe realizar atención nutricional integral de los usuarios que comprenderá: la valoración y el diagnóstico nutricional y la planificación de un menú que contemple las necesidades nutricionales y los hábitos y preferencias alimentarias.

#### 4. *Fundamentación o justificación*

Consiste en explicar las maneras en que el proyecto solucionará o aliviará el problema planteado, llenará los vacíos, suplirá las carencias y resolverá las necesidades detalladas; en síntesis, qué busca el proyecto y cuál es su contribución a la solución del problema. En la fundamentación del proyecto hay que presentar los criterios y las razones que justifican la realización del mismo. Se deben describir tres aspectos esenciales:

- La prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución.
- Justificar por qué este proyecto es la propuesta más adecuada o viable para resolver el problema.
- El impacto esperado en el corto, mediano y largo plazo, los factores multiplicadores, así como también la forma como el proyecto servirá a los diferentes beneficiarios.

En la fundamentación deben explicitarse los siguientes puntos:

- *Antecedentes:*

La formulación de antecedentes implica especificar el origen (dónde y cómo) y las motivaciones que indujeron a plantear el proyecto. Como se dijo, el proyecto es la solución a un problema; en tal sentido se debe comenzar por estipular la necesidad, vacío o carencia detectada en el sector o grupo.

- *Marco conceptual:*

Es el respaldo teórico, conceptual y filosófico que establece la dirección del proyecto. El marco conceptual es la ideología que prima sobre el proyecto.

- *Marco referencial nacional (si corresponde):*

En qué forma el proyecto que se va a realizar se inscribe en las políticas, planes y programas nacionales o macroeconómicos.

- *Marco referencial particular:*

El proyecto que se está formulando, cómo encaja o concuerda con los objetivos y programas institucionales y

organizacionales, así como también, la relación de este proyecto con otros previamente realizados por la organización. De igual forma el marco referencial particular debe enmarcar el proyecto con políticas, programas y proyectos de los niveles gubernamentales, regionales y municipales, al igual que con los de otras instituciones no gubernamentales.

- *Identificación, naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver:*

Estos aspectos surgen del diagnóstico realizado previamente y se debe explicitar con toda claridad cuál es el problema y sus consecuencias. La metodología seguida para identificar, priorizar, analizar y definir el problema debe ser presentada en esta fase de la formulación del proyecto.

En algunas ocasiones, sólo se conocerán datos generales acerca de la población y sus problemas. En estos casos, una de las primeras actividades que debe plantearse el proyecto es realizar un diagnóstico a fondo de la situación y para ello debe disponerse del tiempo y los recursos para realizarlo. El equipo de trabajo deberá plantearlo y justificarlo ante la entidad financiadora.

- *Qué prioridad se le concede a la solución del problema:*

Se deben considerar las razones técnicas (necesidades, problemas y magnitud de los mismos) que dan lugar a la realización del proyecto y las razones políticas (declaraciones de políticas, planes existentes, programas ya aprobados) que justifican el mismo.

- *Recursos internos y externos asignados para la solución del problema:*

Permite visualizar cuáles son las prioridades de la institución en relación a la solución del problema.

Se debe tener presente que la justificación debe convencer a quién se presente el proyecto que éste es viable institucional y jurídicamente, explicando por qué hay seguridad de su éxito y que se cuenta con algunos elementos necesarios para llevarlo a cabo, es decir, una ventaja comparativa.

## EJEMPLO 1

- Beneficios de la alimentación adecuada y la práctica del deporte para mejorar la calidad de vida.
- Importancia de la alimentación del deportista.
- Datos acerca del estado nutricional y los hábitos alimentarios de los beneficiarios del proyecto (si se cuenta con ellos).
- Beneficios que brindará la realización del proyecto a nivel de la satisfacción de los asociados, el aumento del prestigio de la institución, el bajo costo que tendrá su implementación, entre otros.

## EJEMPLO 2

- Datos sobre los adultos mayores en el Uruguay.
- Características sociodemográficas de los adultos mayores.
- Características morfológicas, fisiológicas, de morbimortalidad de los ancianos.
- Prevención de enfermedades relacionadas con la alimentación y la nutrición en este grupo de edad.
- Repercusiones del estado nutricional alterado en la calidad de vida de los adultos mayores.
- Hábitos y preferencias alimentarias de los ancianos.
- Características de la alimentación de los adultos mayores institucionalizados.

## 5. Marco Institucional

Cuando el proyecto se formula en una institución que será responsable de su ejecución, pero éste será presentado para su financiamiento a otra entidad diferente a la que propone el proyecto, será necesario indicar la naturaleza de la organización, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, personal, etc.

### EJEMPLO 1

En este caso en que la institución que financia es la misma a la que se le propone el proyecto no corresponde desarrollar este aspecto.

### EJEMPLO 2

Datos de la empresa responsable del proyecto, por ejemplo:

- Asesoramientos realizados con anterioridad
- Resultados obtenidos
- Experiencia en situaciones similares a la del proyecto

## 6. Objetivos

*Un objetivo es la situación que se desea obtener al final del período de duración del proyecto, mediante la aplicación de los recursos y con la realización de las acciones previstas. Debe ser un enunciado claro y preciso de lo que se espera obtener como resultado de las actividades a desarrollar y son el punto de partida que guía el proceso. Los objetivos describen los efectos y el impacto que se pretende con un proyecto y determinan los insumos, actividades y productos necesarios para conseguirlos.*

La buena formulación del objetivo general y de los objetivos específicos es la garantía para elaborar un buen proyecto, ya que en torno a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

### *Características de los objetivos:*

Un objetivo correctamente formulado debe:

- *Basarse en el diagnóstico de la situación social y sanitaria y en las necesidades e intereses de la población objetivo.*
- *Ser claro y preciso*, de tal modo que explique claramente la meta que se pretende alcanzar. Debe ser comprensible, aún para personas ajenas al proyecto, y definir claramente la población beneficiaria en términos de edad, sexo, ubicación, estado nutricional, etc.
- *Establecer el tiempo en el que se espera lograr la meta*, esto es, señalar si se piensa alcanzarla en seis meses, un año, dos años, etc. Cuando se plantean distintas sub-metas, que se alcanzarán en diversos períodos de tiempo, conviene dejar establecido dicho período en su formulación.
- *Ser realista*, tomando en cuenta los recursos institucionales, humanos, económicos y de tiempo disponibles. La magnitud de la intervención dependerá estrechamente de estos factores, a los que deben sumarse las situaciones inesperadas, no siempre posibles de prever desde el punto de vista presupuestario y de tiempo.
- *Ser evaluable o medible* a través de indicadores cuantitativos como números, porcentajes, etc.

Establecer objetivos permite:

- Comprender con claridad y exactitud las actividades y tareas a planificar y ejecutar
- Distribuir el tiempo eficientemente
- Prever recursos
- Disponer de criterios objetivos para evaluar los resultados

## *Clasificación de objetivos*

- *Objetivos generales o terminales o a largo plazo:* son aquellos que contribuyen a un propósito general, a alcanzar un “estado deseado de las cosas”. Indican resultados esperados para cuyo logro es necesario haber alcanzado otros más específicos. Son los que enmarcan el problema y no serán cumplidos por el proyecto, pues el alcance de éste es menor a la dimensión del problema. Sin embargo, los resultados del proyecto contribuirán, junto con otros, a la solución oportuna del objetivo general.

### EJEMPLO 1

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los socios del Gimnasio Atleta a través de un enfoque integral que incluya la educación alimentario nutricional y la atención nutricional individualizada.

### EJEMPLO 2

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores residentes en el Hogar Abuela Tata mediante la atención nutricional integral.

- *Objetivos específicos, intermedios o a corto plazo:* refieren a las modificaciones que podrán producirse de la situación considerada como problema a partir de la obtención de los resultados previstos. Es el resultado esperado al final de la ejecución del proyecto. Son objetivos más concretos, operativos, alcanzables por el proyecto y cuantificables. No admiten más de una conducta a alcanzar y deben especificar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos generales. Son más puntuales y más precisos. Su determinación es relativamente simple, toda vez que el problema específico del proyecto haya sido acertadamente definido. Los objetivos a corto plazo deben:



- *Describir los cambios que se pretenden alcanzar*, en términos muy precisos.
- *Ser realistas*. En otras palabras, debe ser posible ejecutarlos con los insumos disponibles dentro de un período convenido.
- *Ser flexibles*. Si la situación cambia (por ejemplo, hay falta de insumos, o se producen cambios en la situación económica de los participantes), tal vez sea necesario redefinir los objetivos.

#### EJEMPLO 1

Al finalizar el proyecto, los socios del Gimnasio Atleta:

- *Habrán mejorado sus hábitos alimentarios.*
- *Mantendrán un peso corporal adecuado.*

Al finalizar el proyecto, el Gimnasio Atleta contará con:

- *Profesores de educación física con conocimientos actualizados en nutrición y alimentación del deportista.*
- *Un servicio de cantina que ofrezca alimentos saludables y menús balanceados.*

#### EJEMPLO 2

Al finalizar el proyecto se contará con:

- *Un servicio de alimentación acorde a las necesidades del Hogar Abuela Tata.*
- *Adultos mayores con un adecuado estado nutricional.*
- *Adultos mayores con hábitos alimentarios adecuados.*

**Metas:** es la forma de cuantificar los objetivos. Las metas establecen cuánto se hará para lograr el objetivo, dónde se realizará y cuándo se llevará a cabo.

## EJEMPLO 1

Al finalizar el primer año del proyecto:

- 50% de los socios participantes habrán incorporado al menos dos nuevas prácticas saludables de alimentación a su dieta diaria.
- 75% de los socios participantes habrán alcanzado un peso corporal adecuado.
- 100% de los profesores tendrán conocimientos actualizados sobre nutrición y alimentación humana.
- La cantina de la institución habrá incorporado al menos dos menús balanceados a su oferta de alimentos.

Al finalizar el segundo año del proyecto:

- 75% de los socios participantes mantendrán tres nuevas prácticas saludables de alimentación en su dieta diaria.
- 50% de los socios participantes mantendrá un peso corporal adecuado.
- 75% de los profesores estimularán en los socios el mantenimiento de un estilo de vida saludable.
- El 80% de la oferta de alimentos de la cantina de la institución estará constituida por alimentos saludables.

## EJEMPLO 2

Al finalizar el proyecto:

Se habrá logrado un ahorro efectivo del 25% en los gastos de alimentación.

Se dispondrá de un plan de menú general y sus variantes de acuerdo a las necesidades de los adultos mayores.

El 80% de los adultos mayores se mostrarán satisfechos con el servicio de alimentación ofrecido.

El 50% de los adultos mayores alcanzarán un estado nutricional normal.

El 50% de los adultos mayores habrán incorporado al menos 3 prácticas alimentarias saludables.

## 7. Beneficiarios

*Los beneficiarios del proyecto son aquellos que, directa o indirectamente, van a recibir los resultados del mismo. Corresponden a una parte o al total de la población que se encuentra afectada por aquella situación problema que se pretende modificar.*

Son *beneficiarios directos* o grupos objetivos aquellos para los cuales ha sido pensada la intervención; e *indirectos* los que obtienen un beneficio sin haber sido explícitamente considerados como beneficiarios.

Dependiendo de las características del proyecto, la población destinataria podrá ser seleccionada antes de la realización del diagnóstico, en cuyo caso éste se desarrollará sobre sus necesidades, creencias y hábitos, entre otros, o bien, luego de realizado el mismo, y en este caso los beneficiarios se elegirán de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

En ambos casos, una vez que se ha definido la población con la que se realizará la intervención, será necesario contar con información respecto a su situación social y de salud y sobre sus conocimientos, actitudes y prácticas, todos ellos indispensables para determinar la orientación que se dará al proyecto y permitir su evaluación posterior.

### EJEMPLO 1

Los beneficiarios directos serán los socios participantes del proyecto. Los profesores de la institución y el personal de la cantina serán beneficiarios indirectos de la intervención.

### EJEMPLO 2

Son beneficiarios directos los ancianos residentes en el Hogar Abuela Tata.

## 8. Productos

*Los productos son el primer nivel de resultados a los que se llega por el hecho de haber realizado con éxito las actividades. Además, son la condición previa para el logro de los objetivos y metas. La generación de productos depende, casi exclusivamente, de la realización de las actividades.*

Los productos que pueden obtenerse en proyectos de carácter social pueden ser de dos tipos:

- **Resultados materiales:** como por ejemplo, cantidad de talleres realizados, número de comidas servidas, entre otros.
- **Servicios prestados:** a modo de ejemplo, personas capacitadas, consultas realizadas, etc.

Para un buen diseño de proyectos, los productos deben cumplir algunos requisitos:

- Que su realización pueda comprobarse, tanto en lo que se refiere a la cantidad como al tiempo de consecución.
- Que estén ordenados según una secuencia temporal lógica.
- Que su realización sea esencial para conseguir el objetivo propuesto.
- Que sean realizables con los recursos disponibles.

### EJEMPLO 1

- 20 consultas de atención nutricional por año a cada socio participante.
- 1 plan de alimentación para cada socio participante.
- 20 talleres de educación alimentario nutricional dirigidos a los socios participantes.
- 1 cartelera de difusión de actividades del proyecto dirigido a los socios.
- 1 librito con contenidos básicos de nutrición y alimentación.
- 10 jornadas de capacitación en nutrición y alimentación dirigidas a los profesores.
- 10 instancias de asesoramiento a la cantina.

## EJEMPLO 2

- 1 plan de menú adecuado
- 5 variantes al plan de menú
- 1 recetario institucional
- 1 informe sobre evaluación de satisfacción del usuario
- 1 informe mensual sobre estado nutricional de los adultos mayores
- 1 informe sobre hábitos alimentarios de los ancianos

### 9. Estrategias

Así como el problema específico se refiere a por qué ejecutar el proyecto y el objetivo específico a para qué hacerlo, la estrategia tiene que ver con quién realizará el proyecto (la o las instituciones y, dentro de ellas el departamento o programa); dónde se desarrollará (ámbito geográfico) y cuándo se ejecutará.

Significa hacia dónde orientar la acción, se refiere al “cómo” o a las vías para realizar las actividades. Una clasificación u ordenamiento práctico es el siguiente:

#### *Elaboración del plan de trabajo*

- Determinar las distintas *actividades* y la forma en que se van a desarrollar para alcanzar los objetivos: visita, entrevista, reunión, una charla, una demostración, un cursillo (éste requiere una programación didáctica), exhibición, exposición.

*Las actividades son todas las acciones que, llevadas a cabo en forma encadenada durante el desarrollo del proyecto, conducen a la obtención de resultados concretos. Deben establecerse en términos de acción y no de resultados. Permiten estimar mejor los recursos materiales, humanos y financieros y el tiempo que demandará su realización.*

- Determinar todos los *recursos*: humanos (técnico, administrativo, auxiliar), materiales (equipos, medios audiovisuales, alimentos), transporte, financieros, tiempos necesarios.

Las actividades tienen que ver con qué hacer, o sea el conjunto de *tareas* que es necesario realizar para alcanzar los productos finales del proyecto. Aunque no necesariamente una determinada actividad responde a un único producto final o viceversa, conviene recordar que siempre habrá correspondencia entre unas y otros, es decir no podrá existir un producto final sin una o más actividades detrás y ni una actividad que no se oriente al logro de uno o más productos finales definidos por el proyecto.



EJEMPLO 1

<p>META</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% de los socios participantes habrán incorporado al menos dos nuevas prácticas saludables de alimentación a su dieta diaria.</li> </ul> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar atención nutricional individualizada a los socios con una frecuencia de 2 consultas mensuales.</li> <li>- Diseñar y realizar un librito con contenidos básicos de nutrición y alimentación</li> <li>- Planificar, ejecutar y evaluar 20 talleres de educación alimentario nutricional dirigido a los socios participantes</li> <li>- Elaborar la cartelera informativa para socios</li> </ul>
---

## EJEMPLO 2

<p><b>META</b></p> <p>Se dispondrá de un plan de menú general y variantes de acuerdo a las necesidades de los adultos mayores</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Realizar entrevistas con los adultos mayores para conocer preferencias y rechazos de alimentos y preparaciones</p> <p>Estudiar las historias clínicas para conocer patologías relacionadas con la alimentación y nutrición de los usuarios</p> <p>Diagnosticar los recursos (humanos, materiales, equipamiento, financieros) con los que cuenta la institución para el servicio de alimentación</p> <p>Elaborar el plan de menú y las variantes</p> <p>Elaborar un recetario institucional</p>

### *Calendario de actividades o cronograma*

**Representa secuencialmente la forma en que se organizan las actividades del programa facilitando su organización y ejecución.**

## EJEMPLO 1

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Atención										
Nutricional			xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Librillo	x	x								
Cartelera	x									
Planificación										
Talleres		x								
Ejecución			x	x	x	x	x	x	x	
Talleres										x
Evaluación										
Talleres										

## EJEMPLO 2

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Entrevistas con AM	x	x							
Estudiar HC	x	x							
Diagnosticar servicio	x	x	x						
Elaborar plan demenú y variantes				x					
Elaborar recetario				x	x	x			

### ***10. Determinación de recursos***

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos para obtener los productos y lograr los objetivos. Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse tres tipos de recursos: humanos, materiales y financieros.

- **Humanos:** para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer del personal adecuado y capacitado para realizar las actividades previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, la calificación requerida y las funciones a desarrollar.
- **Materiales:** son las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, entre otros, necesarios para llevar adelante el proyecto.
- **Financieros:** se realiza una estimación de los fondos que se necesitan para la ejecución del proyecto para establecer la estructura financiera del mismo.

Sin embargo, para asegurar un buen diseño del proyecto en la parte financiera, es necesario establecer un calendario financiero. Se trata de establecer en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles son los recursos financieros necesarios. Esto se puede realizar empleando un cuadro de doble entrada como el siguiente:



ACTIVIDADES	MOMENTOS				
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Etc.
Act1	\$	\$			
Act2		\$	\$	\$	
Act3			\$		
Act4	\$			\$	
Etc.		\$	\$		\$

En cada casillero hay que consignar la cantidad de recursos financieros que son necesarios, de acuerdo a la actividad que tenga que realizarse y al momento temporal en que se ubique. Una vez completado, podrá visualizarse el flujo financiero necesario en cada momento y hacer las previsiones oportunas.

Esto permitirá presentar a la entidad financiadora un panorama más claro de cuáles son las necesidades del proyecto en términos de dinero y cuándo será necesario que se realicen los desembolsos.

### *11. Elaboración del presupuesto*

En todos los casos, la realización de un proyecto supone costos y disponibilidad de fuentes de recursos.

El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y el beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros:

- *Costo de personal:* se calcula sobre la base del número de personas que participan, en forma remunerada, en la realización del proyecto, especificando el tipo de calificación y la dedicación que se requiere en cada caso. Dado que no todas las tareas tienen igual importancia, a la hora de presupuestar los gastos hay que distinguir entre personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, entre otros. Como forma de asegurar un pago justo y equitativo a los profesionales participantes se recomienda tener en cuenta los aranceles que proponen las diferentes profesiones para el pago de honorarios.
- *Dietas o viáticos:* incluye los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación) y comunicaciones, entre otros, necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.

- *Locales:* en este rubro la diferencia principal está entre:
  - Construcción de un local
  - Compra y acondicionamiento de un local
  - Alquiler de un local
- *Material y mobiliario:* costo de material, gastos de transporte e instalación, mobiliario de oficina, archivos, computadoras, entre otros.
- *Gastos de funcionamiento:* electricidad, agua, teléfono, papelería, limpieza, impuestos, seguros, adquisición de libros, revistas, entre otros.
- *Imprevistos:* en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos de imprevistos. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos.
- *Beneficios:* en algunos proyectos, además de los beneficios sociales, pueden obtenerse beneficios monetarios. Esto es, ingresos financieros provenientes del mismo proyecto.

*La función del presupuesto es la de asignar recursos, determinando la fuente u origen de los mismos, y asegurar el desarrollo normal del proyecto y funcionamiento de los servicios. De ahí que exista una notoria interdependencia entre presupuesto y actividades. Quien elabora un proyecto debe articular coherentemente estos dos aspectos de manera que no se llegue nunca a la situación de haber establecido qué cosas hacer y no saber o no tener asegurado con qué hacerlo.*

## **12. Evaluación del proyecto**

Al evaluar un programa o proyecto se considera:

- *El logro de los objetivos específicos* en términos del impacto sobre el problema. Habitualmente debe expresarse en indicadores cuantitativos como números o porcentajes.
- *El cumplimiento de las distintas actividades planificadas* para alcanzar cada objetivo específico, permitiendo estimar la participación de cada una en el éxito o el fracaso del logro de la meta final.
- *El costo-efectividad del programa realizado*, para determi-

nar los cambios efectivamente logrados en relación al costo y si la estrategia escogida representó la alternativa más económica.

## Indicadores

*Los indicadores son un índice o un reflejo de una situación dada. Se les define como variables que sirven para medir los cambios, actúan como un instrumento entre un objetivo y los medios para verificar que dicho objetivo sea logrado.*

Son expresiones no ambiguas de fenómenos con características tanto cuantitativas como cualitativas. Los indicadores deben describir los fenómenos de tal manera que pueden ser comparados y contrastados en diferentes momentos, lugares o contextos y en diferentes escenarios. Por esto mismo, los indicadores tienden a tomar una naturaleza cuantitativa, pues la cuantificación facilita la agregación y la comparación.

Constituyen instrumentos para el seguimiento y la evaluación de las actividades que se ejecutan en el marco del proyecto para alcanzar los resultados comprometidos, cualquiera sea el nivel de éstos. Es decir que se deben definir indicadores y metas de logro del objetivo específico y, también, de los productos finales y de los impactos del proyecto.

Los indicadores seleccionados deberán ser:

- *Prácticos*, fáciles de recolectar e interpretar ya que el costo de recopilar datos y producir información a ser sintetizada por el indicador debe ser razonable y de acuerdo a los recursos disponibles.
- *Tan objetivos y precisos como sea posible*, para que puedan ser interpretados de manera clara, de tal forma que sean plenamente entendibles por diversos actores, en diferentes momentos.
- *Numéricamente medibles*.
- *Tan específicos como sea posible*, en relación a los cambios que el programa trata de promover.

- *Relevantes*, que reflejen elementos o fenómenos que forman parte de lo que se busca entender.
- *Su definición debe incluir la definición de las fuentes* de información o de los métodos de recopilación de datos para su elaboración.

Al identificar y definir indicadores es importante que simultáneamente se elaboren los métodos y técnicas para obtener los datos. Este proceso permitirá, a la vez, establecer el grado en que se pueden verificar dichos indicadores.

Una vez que se definió un indicador, se debe someter el mismo a un análisis para asegurar que su definición aclare:

- El *plazo de tiempo* para el cual se va a medir o describir el fenómeno.
- Los *espacios o ámbitos* incluidos en la medición o descripción.
- Las *poblaciones, organizaciones o grupos* incluidos en la medición o descripción.
- Si el indicador se trata de una proporción o porcentaje, se debe especificar qué grupos, poblaciones u organizaciones se está analizando como parte (numerador) de qué grupo más amplio (denominador).
- En caso de estar indicando elementos cualitativos del fenómeno, incluir las especificaciones o estándares que se desean medir.

En los proyectos sociales se suele presentar alguna resistencia a la definición o uso de indicadores de efectos e impactos, pues los indicadores pueden resultar limitados para el análisis de fenómenos complejos, cualitativos y multidimensionales. No obstante, los indicadores no tienen ninguna limitación intrínseca para describir fenómenos cualitativos o complejos. Igualmente, se debe reconocer que aquellos indicadores que miden exclusivamente las dimensiones cuantitativas o fácilmente observables de los fenómenos que se pretenden entender, resultan insuficientes para muchos de los análisis necesarios para apoyar la gestión del proyecto. Es muy probable que un determinado efecto o impacto no se pueda resumir en un solo indicador; cada efecto o impacto podría necesitar más de un indicador para representar su dinámica.

## EJEMPLO 1

META:

Al finalizar el primer año del proyecto.

- 50% de los socios participantes habrán incorporado al menos dos nuevas prácticas saludables de alimentación a su dieta diaria.

INDICADOR:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios que incorporaron al menos dos nuevas prácticas saludables de alimentación}}{\text{N}^\circ \text{ de socios participantes del proyecto}} \times 100$$

META:

- 75% de los socios participantes habrán alcanzado un peso corporal adecuado.

INDICADOR:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios que alcanzan un peso corporal adecuado}}{\text{N}^\circ \text{ de socios participantes del proyecto}} \times 100$$

META:

- 100% de los profesores tendrán conocimientos actualizados sobre nutrición y alimentación humana.

INDICADOR:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de profesores con conocimientos actualizados sobre nutrición y alimentación}}{\text{N}^\circ \text{ de profesores participantes del proyecto}} \times 100$$

META:

- La cantina de la institución habrá incorporado al menos dos menús balanceados a su oferta de alimentos.

INDICADOR:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de menús balanceados ofrecidos por la cantina}}{\text{N}^\circ \text{ de menús ofrecidos}} \times 100$$

## EJEMPLO 2

META:

Al finalizar el proyecto.

- Se habrá logrado un ahorro efectivo del 25% de los gastos de alimentación

INDICADOR:

$$\frac{\text{Dinero gastado al inicio del proyecto}}{\text{Dinero gastado al finalizar el proyecto}} \times 100$$

META:

- El 80 % de los adultos mayores se mostrarán satisfechos con el servicio de alimentación ofrecido

INDICADOR:

$$\frac{\text{Nº de AM satisfechos con el servicio}}{\text{Nº de AM encuestados}} \times 100$$

META:

- El 50 % de los adultos mayores alcanzará un estado nutricional normal

INDICADOR:

$$\frac{\text{AM que alcanzan un estado nutricional normal}}{\text{AM que participan del proyecto}} \times 100$$

META:

- El 50 % de los adultos mayores habrán incorporado al menos 3 prácticas alimentarias saludables

INDICADOR:

$$\frac{\text{AM que incorporan al menos 3 prácticas alimentarias saludables}}{\text{AM que participan del proyecto}} \times 100$$

## 2. Ejecución

Una vez aprobado el proyecto por la institución y obtenidos los recursos para su financiamiento, se procede a ejecutar el mismo. Esta etapa comprende la organización y desarrollo del plan de trabajo, la dirección, seguimiento y monitoreo del mismo. En la fase de ejecución se realizan las diferentes tareas o actividades planificadas para obtener los resultados que lleven al logro de los objetivos.

*La ejecución es el núcleo en la gerencia de los proyectos, es la fase en la que se transforman los recursos en resultados esperados. El objetivo de la ejecución del proyecto es lograr su propósito.*

### *Gerencia social*

La gerencia social se trata de un campo de conocimientos y de prácticas que se propone asegurar que las políticas, los programas y los proyectos sociales respondan de manera valiosa, eficaz y eficiente a problemas importantes para la comunidad, promoviendo así el logro de un desarrollo social, equitativo y sostenible. Por desarrollo social se entiende un proceso dinámico, multidimensional, que conduce a mejoras sostenibles en el bienestar de los individuos, familias, comunidades y sociedades, en un contexto de justicia y equidad.

*La gerencia social se fundamenta en la propuesta de que la esencia de la gerencia en los ámbitos públicos radica en la generación de valor público a través de la entrega de servicios y a la ejecución de programas y proyectos.*

El enfoque en el valor público brinda a la gerencia social un enfoque estratégico que prioriza la respuesta a los ciudadanos y el mantenimiento de su confianza y legitimidad a través de la buena entrega de productos o servicios. Implica que importan los resultados que los servicios, proyectos o programas causen entre las poblaciones objetivo, pero también importan los procesos aplicados para generar dichos resultados, ya que las relaciones y los procesos que se establecen entre

las organizaciones responsables por una creación de valor público y las comunidades, generan valor en sí mismos.

La gerencia social deriva de la naturaleza particular de los problemas que se propone superar o evitar y de las características de las organizaciones e instituciones del medio. Los problemas sociales tienen las siguientes características:

- *Los problemas sociales son complejos*; resultan y se asocian con múltiples dinámicas y causas entremezcladas. Esta complejidad hace que no sea sencillo formular el problema de manera precisa ni proponer fácilmente acciones para enfrentarlo. Como consecuencia, las políticas, planes, programas y proyectos sociales suelen tener múltiples objetivos, a veces inconsistentes entre sí y hasta contradictorios, siendo que unas actividades respondan a unos objetivos, y otras a otros.
- *Los problemas sociales son dinámicos*, es decir, cambian a lo largo del tiempo. Esto obliga a que los programas y proyectos sociales tengan objetivos móviles, que requieren reformulación de manera continua con el fin de seguir siendo pertinentes y relevantes. El aprendizaje que tienen las instituciones u organizaciones, los gestores y directivos involucrados en los proyectos sociales, influye también en este proceso de redefinición de los objetivos.
- *Los objetivos de las políticas, programas y proyectos sociales se refieren a mejoras en las condiciones y calidad de vida de los individuos, las familias y las comunidades*. Actúan sobre personas individuales y sobre las relaciones entre personas. Como tal, tienen una naturaleza que no cabe cómodamente en los compartimentos sectoriales que caracterizan las instituciones y organizaciones del ámbito social. La coordinación intrainstitucional e intraorganizacional resulta así necesaria.
- *Los cambios en lo social requieren que la población objetivo “ponga de su parte” para que se generen los logros deseados*. Dicha población no puede recibir pasivamente los servicios sociales, sino que tiene que interactuar con los servicios o las intervenciones para poder generar el cambio deseado.

Estas características constituyen desafíos para la generación de valor para los ciudadanos en los ámbitos de las políti-



cas, planes, programas y proyectos sociales. La gerencia social propone enfrentar dichos desafíos, y por lo tanto, tiene las siguientes características:

- Es *adaptativa*, pues debe reformular de manera continua las acciones a realizar para responder a objetivos múltiples y móviles, así como a un mejoramiento de las metodologías en uso. Obedece además a la necesidad de ser lo suficientemente flexible para poder adaptar las respuestas a las reacciones de los usuarios y beneficiarios con los que interactúa. La adaptabilidad responde también a la existencia de diferentes visiones por parte de un número significativo de actores que constantemente interactúan y negocian entre sí. Finalmente, la adaptabilidad es también necesaria para responder a problemas que muestran una dinámica permanente de cambio.
- Es *integral*, pues debe considerar la complejidad e interrelación de los problemas sociales. Así, los proyectos sociales deben buscar capturar la integralidad del problema que enfrentan, considerando las diversas dimensiones y causas que en él intervienen.
- *Promueve la participación y la concertación de objetivos y prioridades* entre actores que tienen diversas visiones del problema y de las soluciones, así como distintos grados de poder. El necesario involucramiento de distintos actores y organizaciones o instituciones exigen al gerente realizar un continuo esfuerzo de concertación.

La ejecución del proyecto comprende que quien lo gestione, el gerente, persiga los siguientes objetivos:

- La obtención de resultados, de manera que las actividades desarrolladas puedan tener el impacto esperado en las poblaciones objetivos.
- Seguimiento, para asegurar que los resultados producidos sean los mismos que se identificaron en la fase de diseño y que son los que tienen una mayor repercusión sobre el problema principal.
- La generación de valor, lo cual, en el caso de la gerencia social, supone satisfacer las demandas sentidas e importantes de los beneficiarios.
- Lograr que el proyecto logre sostenibilidad.

- La gestión y control de todos los recursos, de forma tal que se aseguren que los resultados del proyecto se obtengan de manera oportuna y eficaz en función de los costos.

Las funciones principales del gerente durante la ejecución del proyecto son:

- *Monitorear el medio ambiente*: se trata de identificar y mantenerse actualizado sobre las cuestiones y tendencias externas a la institución u organización en la que se desarrolla el proyecto, ya sea en la administración pública o en el medio ambiente político, social y económico y su relación con las políticas y prioridades del organismo financiador del proyecto.
- *Interpretar*: el gerente tiene que interpretar adecuadamente todos los datos sobre el medio externo e interno de forma tal que le permita identificar oportunidades de largo plazo, generar una visión de futuro, dar a conocer a los subordinados las políticas, prioridades, cuestiones y tendencias de la organización y la manera en que estas orientaciones serán incorporadas en las actividades y productos de sus unidades. La visión de futuro ayudará a la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.
- *Representar el proyecto*, lo que implica explicar, promover y defender sus actividades ante personas y grupos externos y frente a las autoridades de la institución u organización que lo desarrolla.
- *Coordinar*: supone desempeñar funciones de vinculación e integración de las actividades de las diversas unidades del proyecto y de ellas con otras actividades de la institución. Mantiene la estructura y el flujo del sistema protegiendo su continuidad.
- *Conducir la unidad de trabajo*: lo que implica asignar responsables de realizar las actividades y tareas planificadas, vigilar el progreso del proyecto comparándolo con la planificación, hacer los ajustes necesarios en correspondencia con los problemas observados.

Las actividades que se lleven a cabo en la etapa de ejecución, en términos generales, dependen de los alcances y complejidad del proyecto. Cuando es un proyecto pequeño, en ge-

neral todo el personal está involucrado en la planificación, pero puede pasar que sea un proyecto de mayor alcance, donde las personas encargadas de ejecutar el programa hayan contribuido poco en su formulación. En esos casos es necesario un plan de capacitación donde fundamentalmente se busque que los involucrados:

- Interpreten el programa, en términos de objetivos, estrategias, actividades, de manera de obtener mayor eficacia que con una mera distribución de materiales escritos
- Desarrollen o refuercen las competencias necesarias (información, conceptos, habilidades, entre otros)
- Generen entusiasmo y compromiso con el programa. Esto tiene mejores resultados en una base de persona a persona que tan sólo distribuyendo una guía impresa.

En relación a los beneficiarios o participantes del programa, podrá ser necesario realizar difusión a nivel de las instituciones o de la comunidad si es que la participación en el mismo no es obligatoria. Aquí son importantes las coordinaciones interinstitucionales, barriales, comunitarias cuyos miembros constituyan parte de la población objetivo a la que se desea llegar.

### *3. Evaluación*

*La evaluación es el proceso que procura determinar periódicamente, y de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto, a la luz de sus objetivos. Es una actividad gerencial externa e interna que analiza las relaciones de los procesos y recursos con los resultados e impactos.*

El propósito de la evaluación es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad del proyecto. Una evaluación debe proporcionar información que sea creíble y útil, para permitir la incorporación de la experiencia adquirida en el proceso de adopción de decisiones.

*Evaluar un proyecto social o del área de la salud implica asumir una posición, tomar partido respecto de lo que es adecuado o inadecuado: hacer público (al nivel que sea) un juicio de valor. La evaluación instala una reflexión sobre lo que está bien o mal, sobre lo que debe cambiar o mantenerse, lo necesario y lo innecesario.*

El concepto de evaluación engloba implícitamente la idea de la existencia de una alternativa. En ausencia de opciones es igualmente posible evaluar ya que siempre se tiene la posibilidad de no realizar el proyecto, en cuyo caso la evaluación se realizaría comparando dos opciones: llevar a cabo el proyecto y no ejecutarlo.

La evaluación permite formular, de forma explícita, las distintas alternativas (técnicamente viables y lógicamente diseñadas) y ayuda a discernir entre ellas.

*Los instrumentos de evaluación de los cambios producidos en los beneficiarios serán los mismos que los utilizados en el diagnóstico, lo que permite establecer la línea de base para la comparación de los resultados. Si no hay evaluación previa, no se pueden medir los cambios. Es por eso que la evaluación debe incluirse durante las etapas iniciales de la planificación de los programas o proyectos y debe ser una parte continua del proceso.*

### *Tipos de evaluación*

- Evaluación en curso
- Evaluación terminal
- Evaluación a posteriori

La utilización de estos distintos tipos de evaluación dependerá, en gran parte de los objetivos del proyecto, el tiempo de duración y el tipo de proyecto.

*La evaluación en curso, continua o formativa es el análisis de la validez, eficiencia y efectividad de una actividad y sus resultados. Esta evaluación se realiza durante la implementación del proyecto y es hecha en intervalos previamente determinados. Mide en qué medida la ejecución coincide con el diseño y cómo se están utilizando los recursos.*

La evaluación en curso puede incluir los procesos de monitoreo, supervisión y auditoría. Este tipo de evaluación podrá ayudar a los responsables del proyecto a realizar ajustes en los objetivos, en las estrategias de implementación o en otros aspectos.

El monitoreo arroja información con respecto a dónde está un proyecto en un determinado momento (y sobre diferentes períodos de tiempo), en relación con las metas y los impactos esperados. Su enfoque es descriptivo.

La evaluación es complementaria al monitoreo, ya que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación, determina si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido a la consecución de los objetivos que motivaron el diseño y puesta en marcha de la iniciativa. La evaluación necesita la información generada por el monitoreo para emitir un juicio sobre el valor generado.

*La evaluación terminal o de resultados se realiza a la conclusión o poco antes de finalizar el proyecto. Este tipo de evaluación, además del análisis de las actividades y de los resultados, deberá proporcionar las bases para decidir sobre acciones futuras como la extensión de la experiencia a otras áreas o la necesidad de realizar una segunda fase del proyecto, entre otros.*

Se debe destinar un tiempo específico en el cronograma del proyecto para su realización ya que, en general, su implementación lleva tiempo. Sus resultados deben plasmar-se en un informe final del proyecto que se presentará a la entidad financiadora y a la institución u organización en la que se desarrolló el proyecto.

*La evaluación a posteriori o de impacto se realiza después de algunos años de finalizado el proyecto, cuando se espera tener el desarrollo total de los beneficiarios que éste pretendía alcanzar.*

*La evaluación a posteriori analizará el impacto del proyecto sobre la población beneficiaria, determinado los efectos residuales del proyecto, una vez transcurrido un tiempo de concluido el proyecto.*

A pesar de las ventajas de poder realizar este tipo de evaluaciones de impacto, no siempre se realiza porque no fueron previstos a la hora del diseño y formulación del proyecto, los recursos necesarios para su desarrollo. La evaluación a posteriori se convierte en un aprendizaje que no puede ser aplicado inmediatamente, pero que debe ser tenido en cuenta en futuras intervenciones.

### *Evaluación económica de proyectos sociales*

*La evaluación económica de proyectos sociales permite comparar los costos y beneficios económicos de ese proyecto con el objetivo de emitir un juicio sobre la conveniencia de ejecutar ése en lugar de otros.*

El proceso de evaluar implica identificar, medir y valorar los costos y beneficios pertinentes de distintas y múltiples alternativas de proyectos para lograr los objetivos propuestos, a los efectos de establecer cuál de ellos es más conveniente ejecutar.

Para identificar los costos y beneficios pertinentes de un proyecto, primeramente debe definirse la llamada “situación base” o “situación sin proyecto”; para ello el evaluador debe establecer qué es lo que sucederá durante el horizonte de evaluación en el caso de que no se ejecute el o los proyectos que se considerarán en la situación con proyecto.

El análisis socio-económico combina o relaciona los beneficios económicos o sociales del proyecto con los costos incurridos en su ejecución. Este análisis forma parte del com-

ponente evaluativo de la fase de diseño del proyecto y sus técnicas, en general, se utilizan para comparar proyectos.

Todo proyecto implica costos. Cuando los resultados y costos del proyecto pueden traducirse en unidades monetarias, su evaluación se realiza utilizando la técnica del Análisis Costo-Beneficio (ACB). Así sucede en los proyectos económicos.

*En la mayor parte de los proyectos sociales, en cambio, los productos no pueden ser valorados en moneda, por lo que la técnica más adecuada es el Análisis Costo-Efectividad (ACE). La particularidad del ACE radica en que los costos, en cada una de las opciones presentadas, deben ser comparados con la potencialidad de alcanzar más eficientemente los objetivos (evaluación ex-ante), o con la eficiencia diferencial real que las distintas formas de implementación han mostrado en la consecución de sus metas (evaluación ex-post).*

Hay un solo caso en que la evaluación no se justifica y es cuando ya existe la decisión política irrevocable de realizar determinado proyecto, y se dispone, al mismo tiempo, de información relevante y confiable que indica el camino óptimo para la ejecución, dadas las restricciones existentes.

### ***Etapas del Análisis de Costo-Efectividad:***

1. Identificar con precisión los objetivos del proyecto.

Se consideran sólo aquellos *objetivos que se han traducido en actividades*, vale decir, aquellos a los que se han asignado recursos y, por lo tanto, reflejan los verdaderos fines que persigue el proyecto.

2. Traducir los objetivos en dimensiones operacionales o metas.

En algunos proyectos es viable transformar los objetivos en metas, esto es, que los fines cualitativos se expresen en magnitudes cuantitativas que deben existir en el proyecto formulado.

3. Especificar las alternativas que serán evaluadas.

La regla general es que *deben identificarse buenas alternativas, que puedan compararse entre sí a los efectos de escoger la mejor*. Para ello se plantea, sin embargo, diferentes cuestiones.

La primera se relaciona con el momento en que se realiza la evaluación. En el caso de una evaluación ex-ante, las alternativas son elaboradas en función de la teoría existente y de la experiencia recogida en proyectos de naturaleza semejante. En una evaluación ex-post, los sistemas surgen de la práctica de implementación del proyecto y su comparación con un modelo de optimización, que supere las restricciones identificadas en la evaluación.

La segunda gira en torno a si es posible realizar un ACE cuando existe un solo sistema. El caso general del ACE exige diseñar (evaluación ex-ante) o verificar la utilización (evaluación ex-post) de dos o más sistemas. Si sólo hay uno, debe compararse con un patrón de eficiencia que marque los límites de su aceptabilidad o rechazo. En ese caso cabe utilizar tanto las experiencias análogas como el juicio de expertos.

Las alternativas resultan comparables sólo si se han homogenizado previamente las unidades de producto, lo que se relaciona con la calidad del servicio entregado. Lo primero permite la medición comparativa, que exige iguales unidades de medida. Lo segundo se vincula con las normas técnicas que hacen viable la obtención del objetivo perseguido.

#### 4. Medir los recursos afectados en valores monetarios.

Cada una de las alternativas presentadas tiene una estructura de costos diferentes.

#### 5. Medir el grado de logro de los objetivos.

Los proyectos suelen tener objetivos centrales y complementarios. Asimismo existen efectos buscados y previstos y por lo tanto, positivos y otros no buscados (positivos o negativos). En el ACE, *además de determinar la medida en que los objetivos centrales fueron alcanzados, debe incluirse también los objetivos secundarios y los efectos negativos*. De esta manera, el análisis permitirá establecer el saldo neto del proyecto.

#### 6. Comparar las alternativas.

*Los distintos sistemas son comparados entre sí, utilizando sus relaciones costo-efectividad que resultan de dividir los costos (monetarios) por los efectos expresados en unidades de producto.*

Si el proyecto carece de efectos no buscados, la opción se realiza aplicando el criterio del mínimo costo: para una misma cantidad de producto se elige el sistema más barato.



## PREGUNTAS ÚTILES PARA CHEQUEAR LA CORRECTA FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Una vez finalizada la formulación del proyecto, resulta conveniente responder una serie de preguntas que permiten revisar la adecuada formulación de la propuesta o documento.

- ¿La situación-problema seleccionada sobre la cual se va intervenir, es la más conveniente acorde a los recursos humanos y materiales de que se podrían disponer?
- ¿La información con que se cuenta, es suficiente, confiable y utilizable?
- ¿Están bien definidos los beneficiarios, tanto sean directos como indirectos?
- ¿Tienen una relación lógica los objetivos generales y los específicos? ¿La realización de los objetivos específicos, contribuyen al logro de los objetivos generales?
- ¿Están bien definidas las metas?
- De realizarse las actividades seleccionadas, ¿se obtendrán los productos previstos? Y de ser así, la obtención de estos productos, ¿contribuirá al logro de los objetivos específicos?
- ¿Es realmente viable realizar la intervención en el tiempo estipulado? Asimismo, ¿cada actividad es realizable en el tiempo establecido en el cronograma?
- En cuánto a los recursos, ¿está bien definido cada rubro?, ¿son suficientes los recursos?, ¿el calendario en cual van a ser desembolsados es el adecuado o van a existir vacíos en algún momento?
- Los indicadores de evaluación, ¿están bien definidos?

Por último se recomienda revisar la coherencia interna del documento del proyecto para asegurar su comprensión plena por quienes estén involucrados en el mismo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg, Ezequiel, Aguilar, María José. *Cómo elaborar un proyecto*. ICSA, Humanitas, Buenos Aires, 1992.
- Banguero, Harold, Quintero, Victor. *Los proyectos sociales I*. Publicación IFL, Cali, 1991.
- Caliendo, Mary Alice. *Nutrition and Preventive Health Care*. Estados Unidos, University of Maryland, 1981.
- Castro, Hilda y Raffalli, Susana. *Lineamientos para el diseño y la gerencia de programas de seguridad alimentaria y nutricional*. Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), Guatemala, 1998.
- Cohen, Ernesto, y Franco, Rolando. *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU), Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/OEA). Grupo Editor Latinoamericano, 1988.
- Consulta de expertos de la FAO sobre educación en nutrición para el público*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma, 1995.
- Dornell, T. *Los actores sociales o sujetos de la actuación profesional: instituciones, organizaciones y grupos*. Taller de Proyectos para la Inserción Laboral, Licenciatura en Nutrición, Universidad de la República, Montevideo, 2004
- Drummond, MF. *Principles of Economic Appraisal in Health Care*. Oxford University Press, New York, 1980.
- Fontaine, Ernesto R. *Evaluación Social de Proyectos*. Instituto de Economía, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1997.
- Gallardo, Leonel, y Praun, Alexandra. *Diagnóstico de la Educación Alimentario Nutricional a nivel institucional y a nivel de la comunidad*. Guatemala: Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP), 1982.
- Ginestar, Ángel. *Pautas para identificar, formular y evaluar proyectos*, Organización de Estados Americanos (OEA), Aso-

- ciación Argentina de Evaluación, Centro Interamericano de Cooperación y Capacitación (CICAP). Buenos Aires, 2001.
- Guía para capacitar a personal local encargado de alimentación a grupos materno infantil y escolar.* Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma, 1987.
- Greene, W.H., y Simons-Morton, B.G. *Educación para la salud.* México, D.F., Nueva Editorial Interamericana S. A., 1988.
- Ismail S., Immink M., Nantel G., *Mejora de los programas de nutrición: Un instrumento de análisis para la acción.* Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma, 2003.
- La alimentación y la nutrición en la gestión de programas de alimentación de grupos,* Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma, 1995.
- López, O, González Cravino, S, *Proyectos de inversión pública: documento base y orientaciones metodológicas,* Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Centro Interamericano de Tributación y Administración Financiera - OEA, Montevideo, 1996
- Manejo de proyectos de alimentación y nutrición en comunidades.* Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma, 1995.
- Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales,* Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Unidad de Políticas sociales, Fortalecimiento del Área Social, Uruguay, 1994.
- Martínez Nogueira, R. *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico.* Serie Políticas Sociales N° 24, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Chile , 1998.
- Mokate, Karen. *Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social.* Documentos de Trabajo del INDES (Instituto Interamericano para el Desarrollo Social), BID, 2003
- Mokate, Karen. *Curso de Monitoreo de los Programas Sociales* (material de clase), INDES, BID, 2007
- Monterrey Gutiérrez, Pedro. *Fundamentos de la gerencia de proyectos en nutrición.* Revista Cubana de Alimentación y Nutrición, 2001; 15(1): 55-61
- Murray C. *Cuantificación de la carga de enfermedad: la base*

- técnica del cálculo de los años de vida ajustados en función de la discapacidad.* Boletín de la OPS, Vol. 118, N° 3, marzo 1995.
- Murray C, López AD. *Cuantificación de la discapacidad: datos, métodos y resultados.* Boletín de la OPS, Vol. 118, N° 5, mayo 1995.
- Murray C, López AD, Jamison DT. *La carga global de enfermedad en 1990: resumen de los resultados, análisis de sensibilidad y orientaciones futuras.* Boletín de la OPS, Vol. 118, N° 6, junio 1995.
- Murray C, Kreuser J, Whang W. *El análisis de la efectividad en función del costo y la elección de políticas: la inversión en los sistemas de salud.* Boletín de la OPS, Vol. 119, N° 1, julio 1995.
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Unidad de Políticas Sociales, Fortalecimiento del Área Social.
- Olivares, S., Soto D., y Zacarías, M. *Nutrición, prevención de riesgos y tratamiento dietético.* Chile: CONFELANYD, 1989.
- Phillips Cery, Thompson Guy. *What is a QALY? What is...*, Hayward Medical Communications, Hayward Group plc. UK, 2003.
- Pineault, Raynald, y Davelny, Carole. *La planificación sanitaria.* Barcelona: Editorial Masson, 1995.
- Rosenberg Hernán, *Métodos de evaluación previa de proyectos de cooperación técnica,* Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana, Vol.120, N° 3, marzo de 1996.
- Saravia, Antonio. *Los proyectos de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria.* Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Costa Rica, 1995.
- Saravia, Luisa. *Fundamentos para el diseño de proyectos.* Curso de Educación Permanente, Escuela de Nutrición y Dietética, Universidad de la República, Montevideo, mayo 2006.
- Serra Majem, Ll., Aranceta Bartrina, J. *Nutrición y Salud Pública.* Barcelona: Masson S.A., 2006.
- Sulbrandt, J. *Introducción a la Gerencia Social.* INDES, BID, 2002.
- World Bank. *World development report 1993: investing in health.* Oxford University Press, New York, 1993.

