

Formulación y Evaluación de Proyectos

Introducción General

¡Bienvenidos al Curso Formulación y Evaluación De Proyectos!

A lo largo de 4 capítulos y 9 unidades desarrollaremos un camino de aprendizaje que nos conducirá a lograr un mayor conocimiento y ciertas habilidades en la tarea de **formulación y evaluación de proyectos**.

Tanto la resolución de problemas como la satisfacción de necesidades son una de las tareas mas importantes que tienen que enfrentar los individuos y las organizaciones. Ambos cuentan con una restricción: recursos escasos o limitados, por tanto, esos recursos deben utilizarse de la mejor manera para conseguir aquellos resultados que nos permitan resolver esos problemas o esas necesidades.

En el desarrollo del curso veremos que **la formulación de un proyecto es una manera ordenada y sistémica de alcanzar los resultados esperados ya para resolver un problema o para satisfacer una necesidad**.



Veamos algunos ejemplos.



Un problema se puede plantear ante la dificultad para cruzar un río; la solución al problema puede venir con la construcción de un puente. **El proyecto** sería entonces realizar los pasos necesarios para la construcción y puesta en operaciones de ese puente.



La necesidad de educar a los niños en un barrio será satisfecha con la construcción de una escuela, **el proyecto** será entonces realizar los pasos necesarios para la construcción y puesta en funcionamiento de esa escuela.

Por tanto formular un proyecto es seguir una serie de pasos que nos permitan en una primera instancia **identificar claramente los problemas** ó las necesidades.



Una correcta determinación de un problema representa ya el 50 % de su solución.

Posteriormente se plantea la manera en que se va a resolver, es decir, cuales van a ser precisamente **los resultados de la realización del proyecto** que nos van a resolver ese problema o satisfacer esa necesidad.

Para llegar a esos resultados existen una serie de aspectos a resolver entre otros de tipo técnico, comercial, administrativo, organizacional y en muchos casos legal, también van a ser necesarios **recursos** financieros y personas.

Una vez formulado el proyecto va a ser necesario **evaluarlo**, es decir, analizar si la mejor forma de alcanzar los resultados esperados es la que se ha propuesto.

Para ello también es necesario realizar una serie de pasos de comprobación y observación.

¿ Se pueden lograr mejores resultados con los recursos asignados ?

¿Existen otras alternativas mejores a la propuesta?

¿El proyecto se va a poder desarrollar lógicamente?

Cuando el proyecto ha sido formulado y evaluado adecuadamente, el paso siguiente es el de la **ejecución**, para ello es necesario organizar y gerenciar los recursos humanos, financieros y físicos disponibles para alcanzar los resultados que se plantearon.

INTERACTIVA

Comenzaremos a trabajar en este **espacio interactivo**, entendiéndolo como una “conversación virtual” que potencia el intercambio de ideas, opiniones, problemas y soluciones.

En cada unidad se realizarán actividades que conduzcan a la formulación y evaluación final de un proyecto elegido por el participante.

Esperamos que este camino sea llano y recto, aunque ningún sendero de aprendizaje de conocimientos y habilidades lo es, tampoco se ha podido reemplazar en el proceso de aprendizaje, el esfuerzo personal y el tiempo de dedicación.



Manos a la obra!!!

Desconocemos el futuro pero podemos inventarlo !!

¿ Que es Proyectar ?

Proyectar es pensar en cosas que queremos que sucedan en un tiempo futuro, construir una casa o comprar un departamento o un auto, estudiar una carrera, casarnos, tener hijos, practicar un deporte, iniciar una actividad comercial, mejorar nuestro barrio, o el municipio o una provincia, o el país, o el mundo!!, eliminar la pobreza, el analfabetismo, las enfermedades, las desigualdades.

Proyectar es como soñar pero despierto, es tratar de hacer realidad esos sueños que tenemos y que se van a concretar en el futuro, ya sea en unos meses, en unos años, en una vida.

EJEMPLO

Colón proyectó sus viajes para concretar su sueño de llegar a la India y probar su teoría de que la tierra era redonda, ¿pero si no era cierto y la tierra era plana, sostenida por elefantes o por una tortuga gigante y rodeada de precipicios? Se arriesgó por lo que creía y concretó su proyecto descubriendo para los europeos el continente americano.

Por su parte Don José de San Martín proyectó el ejercito de los Andes para concretar su sueño de liberar Argentina, Chile y Perú. Desconocía lo que iba a ocurrir en el futuro pero realizó su proyecto e hizo realidad su sueño.

Solo con sueños y proyectos tendremos el futuro que queremos.

Si no, viviremos en el mundo que otros soñaron y proyectaron.

En esta unidad, claramente introductoria, se van a desarrollar algunos conceptos en los que se enmarca un proyecto, tales como el de políticas, planes y programas. Analizaremos las distintas personas, físicas o jurídicas de las que surge un proyecto para definir las dimensiones que lo cruzan y se presentaran algunas definiciones sobre lo que generalmente se entiende como el tema central del curso: **el proyecto**.

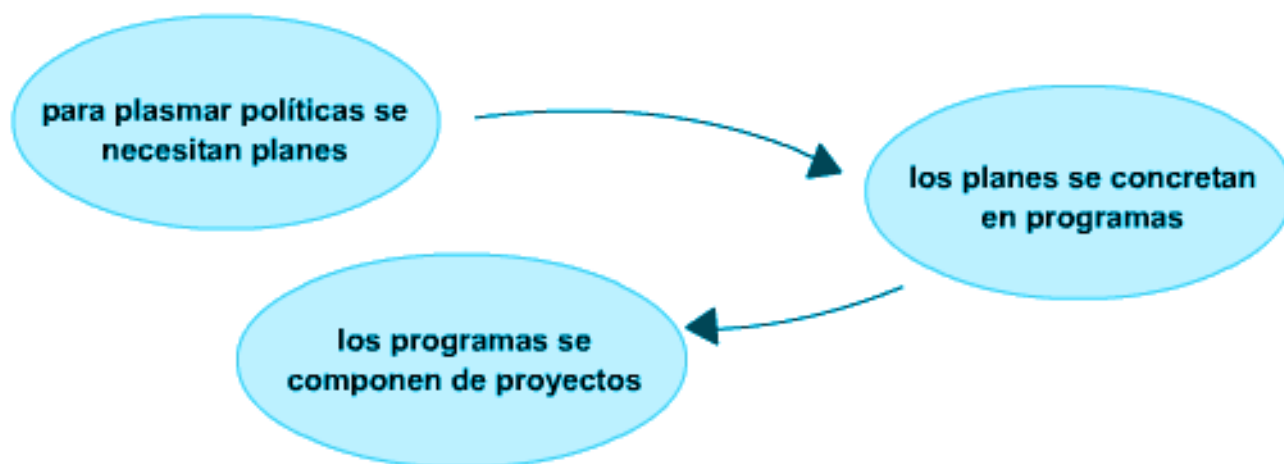
Una vez definido, se presentaran los distintos tipos de proyectos que se pueden formular, algunos son claros, como los de infraestructura, todos aquellos donde se coloquen "ladrillos", otros mas difusos como los de tipo institucional y social, sobre todo en lo que hace a su evaluación y otros como los productivos que abarcan desde proyectos agrícolas a industriales o de servicios.

¿Cómo concretar el sueño o una idea en un proyecto realizado?

El último subtema de la unidad, tratará sobre este punto que presenta no pocas dificultades. Generalmente se dice que los visionarios tienen las ideas, los racionales las desarrollan, los prácticos las concretan y todo el mundo se beneficia. Para realizar un proyecto se necesita por lo menos algo de cada uno de los tres primeros caracteres, visión, racionalidad y practicidad o sentido común (normalmente el menos común de los sentidos).

Subtema A. Conceptos. Políticas, Planes, Programas y Proyectos.

Estas cuatro palabras se estructuran en un orden que es el siguiente:



En el siguiente cuadro presentamos un ejemplo de como se articulan estos conceptos, en primer lugar se define una política, en este caso de Salud, luego se formaliza un plan para realizarla, este plan esta compuesto de varios programas, a su vez, para cumplir estos programas es necesario ejecutar una serie de proyectos. Veamos en el siguiente **cuadro**,

DEFINICION

¿Qué son políticas?

En el idioma inglés existen dos palabras para definir lo que en castellano se denomina política, "politics" la que se refiere a los políticos (hoy para muchos bastante desacreditada) y "policy" que significa "curso de acción", y es en este último sentido que se va utilizar.

En inglés

Politics: política, "to talk politics", hablar de política.

Policy: política, "foreign policy", política exterior.

Política, el término mas abarcativo y amplio, es plantear cómo se quiere que se hagan las cosas, es decir, un conjunto de decisiones que orientan una actividad y definen los cursos de acción a tomar por parte de un gobierno, de una empresa, o de una familia.

- ➔ Un gobierno define la política de salud, como se tiene que atender la salud en un país, por ejemplo, priorizar la prevención.
 - ➔ Una empresa determina su política de producción, que bienes va a producir, que cantidad, dónde, entre otras cosas.
 - ➔ Una familia se plantea la política con los vecinos, que en una casa de barrio es distinta a la de un departamento céntrico.
- La política se define a partir de consensuar o imponer decisiones que se toman en procesos con diferente grado de participación y de distintas características.
- ➔ En un gobierno aportan a las decisiones las posiciones del partido gobernante, el poder ejecutivo, el parlamento, la opinión pública, los medios de prensa, entre otros.
 - ➔ En una empresa las decisiones las toma el dueño, o el presidente o el directorio o reuniones entre ellos y los gerentes y accionistas.
 - ➔ En la familia las decisiones la toman generalmente las personas adultas de la misma.

Una de las formas en que la política se concreta es a través de la realización de **un plan**.

DEFINICION

¿Pero qué es un Plan ?

Un **Plan** es darle forma orgánica al conjunto de decisiones que conforman la política, integrarlas y hacerlas compatibles entre si, significa valerse de un método racional para fijar las metas que se quiere alcanzar teniendo en cuenta los recursos de que se dispone [1]



Sigamos con nuestro ejemplo (**cuadro 1**)

La **Política de Salud** de un gobierno es mantener una población sana por varios motivos, ya sea por que a la salud se la considera un bien en sí mismo, o porque se pierden menos horas de trabajo por ausentismo, por enfermedad si la población esta sana, o porque los niños sanos aprenden mejor o por otras razones.

Para alcanzar ese objetivo de conservar una población sana se traza un **plan** para prevenir enfermedades y para mantener y mejorar la salud de la población para ello también se tiene en cuenta los recursos disponibles para lograrlo, recursos humanos, como médicos y personal de enfermería, recursos físicos, como por ejemplo, hospitales, cantidad de camas en hospitales, ambulancias y su distribución, recursos financieros para mantener el funcionamiento del sistema (pagar sueldos, comprar medicamentos, alimentos, etc.) y realizar nuevas inversiones.

DEFINICION

¿Que es un programa?

Un **programa** selecciona y establece los procesos o secuencia de acciones que se van a realizar, guía la gestión hacia adelante, para alcanzar los metas fijadas por el plan.

Abarca las etapas del proceso económico, social y administrativo y anuncia los resultados de su aplicación.

En el caso de la política de Salud, se desarrolla un plan en el tiempo, corto, mediano, largo plazo, con algunos programas.

Un Programa de Atención Primaria de Salud para la contención y tratamiento de los problemas mas leves a nivel primario en centros asistenciales, es decir, a nivel de barrio o de pequeña región. Para aquellos casos mas complejos que requieran otro tipo de atención se desarrolla un Programa de Atención Hospitalaria. Para el proceso de evitar enfermedades se desarrolla un Programa de Prevención, que incluye vacunación, complemento alimentario para personas que lo necesiten, agua potable para los lugares que carecen de ella, entre otros.

Finalmente, los programas se logran concretar a través de la realización de proyectos, cada programa coordinaría un conjunto de **proyectos**.

DEFINICION

¿Qué es entonces un proyecto ?

Un **proyecto** se puede definir de muchas maneras. El término proyecto se refiere a la "menor unidad de actividad que puede ser planificada y ejecutada aisladamente" o también "el proyecto no es mas que un modelo del emprendimiento a ser realizado, con las previsiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados"[2], es decir, en este caso el proyecto es una presentación sobre papel de la decisión que se ha tomado, en la que se calculan los recursos que se van a necesitar para realizarlo, el tiempo que va a demandar y cuales van a ser los efectos que se espera que ocurran o los resultados o producto del proyecto.

El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica Social lo define de la siguiente manera:

"El proyecto es el plan prospectivo (hacia el futuro) de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico ó social. Esto implica desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social"[3].

En el **Cuadro N° 1**, con respecto a una Política de Salud, se han planteado varios proyectos.

Estos proyectos tienen distintas características, la construcción de una sala de primeros auxilios en un barrio, la adquisición de ambulancias, la puesta en marcha de un centro asistencial móvil de atención primaria de salud en zonas rurales, la informatización de los hospitales, la capacitación de enfermeras, la elaboración de monodrogas, un proyecto de vacunación, otro de agua potable para una comunidad o un barrio y uno de nutrición infantil en un Municipio. Cada uno de ellos, si bien se encuentran dentro de una Política de Salud pareciera que como proyecto tiene muy poco que ver con los demás.

La pregunta que surge es ¿En que consiste un proyecto?

- [1] Ver Martner, Gonzalo (1981)
- [2] En Banco Interamericano de Desarrollo (1990)
- [3] Ver ILPES (1978)
- [4] Ver Cohen y Franco (1988)
- [5] [6] Ver Cohen y Franco (1988)

Subtema B. ¿En que consiste un proyecto?

Se puede pensar como un proyecto el realizar un asado entre amigos.

Todo saben como hacer un asado y que se necesita, sin embargo no resulta tan sencillo si se le tiene que explicar a un extranjero como hacer un asado.

No es solamente carne asada a la parrilla.

Se pueden enumerar las tareas a realizar y los elementos necesarios.

Las Tareas:

■

 Establecer una fecha

■

 Elegir un lugar.

■

 Determinar las personas que van a participar

■

 Comprar los elementos necesarios de acuerdo al número de Comensales

■

 Preparar esos elementos y la mesa. Ensalada, carne, achuras, postre, bebidas, etc.

■

 Hacer el asado.

■

 Servir.

■

 Limpiar.

■

 Otras.

Los elementos necesarios, entre otros:

Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Financieros
------------------	------------------	----------------------

Asador	Empanadas	La suma de dinero precisa para comprar todo
Colaborador(es)	Carne y achuras	
	Verduras	
Compra de elementos	Pan	
Preparar ensaladas	Carbón	
Poner la mesa	Bebidas	
Servir	Fósforos	
Sacar la mesa	Sal, aceite y vinagre	
Limpiar todo	Frutas	
Contador (sumar y dividir los gastos entre todos)		

En este ejemplo se presentan algunos componentes ineludibles para confeccionar un proyecto:

- ➔ **La idea** de lo que se va a hacer
- ➔ **Los participantes**, beneficiarios o la población objetivo.
- ➔ El **momento** en el tiempo
- ➔ El **lugar**
- ➔ Las **actividades** y tareas necesarias
- ➔ Los **recursos** indispensables
- ➔ El **resultado**

Un proyecto nace con una idea, con un sueño, como se señalaba mas arriba, que se quiere concretar, esta idea es la respuesta a un problema o a una necesidad.

En este caso un asado entre amigos puede surgir como idea ante la necesidad de compartir con un grupo un momento lindo frente a los problemas que se viven diariamente.

Participantes serían aquellos asociados al proyecto y eventualmente a su gestión, tal el caso de los participantes del asado de amigos.

Beneficiarios son aquellos que por la realización de un proyecto obtienen una utilidad, un provecho o un beneficio, tal el caso de los propietarios de casas o terrenos que dan a una calle en que se realiza un proyecto de pavimento, estos serían los beneficiarios directos, los beneficiarios indirectos son aquellos que tienen sus terrenos cerca de la calle que se pavimenta.

Población Objetivo es el conjunto de personas al que se destina el proyecto, también llamada población meta, estas personas tienen características, potencialidades o carencias comunes que el proyecto pretende desarrollar o cubrir[4]. La población objetivo de un proyecto de comedor infantil serían los niños con carencias alimenticias y proteínicas.

Demanda del producto o servicio de un proyecto indica las cantidades que serán compradas de ese producto o servicio por un grupo determinado de personas u organizaciones. Para un proyecto de planta de fertilizantes la población objetivo serán los productores agrícolas, pero con saber su número no es suficiente, es necesario saber cuantos van a utilizar el fertilizante y sobre todo en qué cantidad.

Establecer a quien va dirigido el proyecto es importante porque da la dimensión del mismo, no es lo mismo un asado para 10 personas que para 100 personas.

En este caso, es necesario establecer las personas que van a participar para estimar cuanto comprar, si son 10 personas, a 500 grs de carne por persona son 5 kgs. de carne, un litro de vino cada 3 personas (depende de la cultura alcohólica del grupo) son un poco mas de 3 botellas, digamos 4 botellas, uno o dos chorizos y morcillas por cada uno, son 10 ó 20 chorizos y 10 ó 20 morcillas, etc. Así se puede establecer de antemano los recursos necesarios y hacer una estimación de los costos.

Todo proyecto se realiza en un tiempo acotado del futuro. El futuro es incierto, ya que nadie puede establecer con certeza que va a ocurrir en el futuro, por eso en un proyecto se trata de acotar todos los imponderables y tener todo en cuenta tratando de evitar los riesgos y reduciendo la incertidumbre.

Riesgo: es la posibilidad que ocurran eventos con periodicidad o regularidad probabilística y contra muchos de esos eventos se puede asegurar. Se puede contratar un seguro protegiendo una casa contra incendios, la compañía de seguros calcula, de acuerdo a las estadísticas de siniestros disponible, la probabilidad que se incendie una casa y de acuerdo a ello deduce la prima de seguro.

Incertidumbre: la posibilidad que ocurran eventos inesperados o desconocidos contra los que no se puede proteger o asegurar. El atentado a las torres gemelas del World Trade Center en Nueva York, el 11 de septiembre de 2001, es un ejemplo.

En el caso del asado los tiempos son acotados y cortos, en una conversación de amigos se decide su realización, pero es necesario utilizar un día antes del fijado para realizar las compras y algunos días para avisar a los participantes y para que estos confirmen, luego el asado se realiza en un solo día que se establece con anticipación y al día siguiente ya se terminó el asado, el proyecto ya culminó. Ahora, si el asado es al aire libre, hay riesgo de que llueva? Si en el mes en que se va a realizar, en los últimos 50 años ha llovido un promedio de 10 días al mes, la probabilidad que llueva el día del asado es de un tercio.

El lugar donde se va a realizar el proyecto o su localización es también importante porque este tiene que reunir las condiciones para que se pueda desarrollar sin problemas.

En el caso del asado el lugar tiene que tener una parrilla o un lugar para colocar una parrilla, tiene que tener una mesa y sillas suficientes para los participantes.

En todo proyecto se hace indispensable detallar muy minuciosamente las **actividades y tareas** para determinar claramente que recursos serán necesarios.

En el caso del asado del ejemplo, para hacer las compras se necesita contar con el dinero para pagarlas o con el crédito de los lugares donde se compran estos elementos, ya sea que tanto la carnicería como la verdulería acepten que se les va a pagar posteriormente. Para hacer la limpieza se necesitan los elementos para ello, etc.

Enumeradas las actividades y tareas necesarias se describen los **recursos** esenciales para desarrollar un proyecto.

Estos **recursos**, son de tres tipos,

los recursos físicos o materiales,

las personas o recursos humanos que son imprescindibles en todo proyecto y

los recursos financieros, que son la suma de los recursos físicos y humanos a utilizar.

Una vez establecidos, todos los recursos de un proyecto son importantes y todos sin excepción contribuyen a su realización.

Si nos olvidamos de un recurso físico como la sal, seguramente que la carne asada no va a tener un buen gusto y tampoco las ensaladas, si falta el carbón o la leña será imposible hacer el asado y sin fósforos no se podrá prender el fuego. Para descorchar el vino se necesita un abridor pero sin este la tarea será mucho mas difícil. Sin un buen asador, el recurso humano, la carne puede salir cruda o quemada o muy salada, por eso, al final del asado si este se prepara bien se pide un aplauso para el asador.



Para que un proyecto salga bien es necesario pensar todo antes de comenzar a ejecutarlo

Para que un proyecto salga bien es necesario pensar todo antes de comenzar a ejecutarlo

Para hacer un proyecto se necesitan los recursos mencionados físicos, humanos y financieros, también llamados insumos, y a partir de la realización del proyecto se obtiene un resultado, sea este bienes o servicios. Ese resultado se compara con los insumos utilizados en un proceso de retroalimentación para mejorar los resultados totales.



Los recursos humanos asador, físicos y financieros interactúan en el proyecto y el resultado final es el asado como excusa para que se reúnan y confraternicen un grupo de amigos.

- ➔ Ahora bien, el proyecto que hemos planteado, hacer un asado entre amigos, se transforma significativamente si se plantea por un lado hacer un restaurante donde se preparen asados, una parrilla ó por otro un comedor infantil.

¿Cómo se modifica con respecto al asado entre amigos el proyecto de una parrilla?



Veamos algunas **modificaciones**.

Las modificaciones de un proyecto de parrilla con respecto a un asado entre amigos son muchas.

- ➔ En principio la **idea** surge para resolver un problema o una necesidad distinta, en este caso de tipo laboral, o de realización personal, o de inversión productiva para obtener un beneficio o es una combinación de ellas. Pero si el objetivo del beneficio no se consigue se da fin al proyecto, por eso, en los proyectos productivos la ganancia es fundamental.
- ➔ En el caso de los **participantes, beneficiarios, la población objetivo** o la demanda del proyecto la diferencia mas grande es que, es mas difícil de estimar para una parrilla que para un asado entre amigos. Para una parrilla es necesario considerar, mas allá de la población que se considere objetivo, por su ingreso o por la zona en que vive, la demanda que puede tener esa población objetivo del servicio que se le ofrece.
- ➔ La realización de un proyecto de este tipo se asemeja mucho a un **Plan de Negocios**. Será necesario hacer un estudio de mercado donde no solo se analice la demanda actual y potencial, sino también la competencia existente, otras parrillas o restaurantes en la zona, la mejor forma de publicitar, la parrilla a los futuros clientes y un análisis de los proveedores y los precios de los insumos.
- ➔ Antes de comprar la carne en la carnicería de la esquina o en el supermercado se debe analizar distintos proveedores y los precios y calidades que ofrecen, lo mismo con el vino, el agua mineral, el carbón o la leña y cada uno de los insumos necesarios. Para vender calidad hay que comprar insumos de calidad, para vender barato hay que comprar insumos baratos.
- ➔ El **tiempo** de un asado entre amigos es un momento preciso, un día determinado. El tiempo de un proyecto de parrilla es mucho mayor. Unos meses puede durar la formulación y evaluación, una vez decidida su realización, el tiempo de ejecución del proyecto puede depender de varios factores, de la disponibilidad financiera y de las características del proyecto. Si se compra o alquila un local donde antes funcionaba un restaurante o una parrilla, el tiempo de ejecución puede ser mas rápido que si se necesita construir desde cero o refaccionar. El tiempo de operación del proyecto desde que se terminó su ejecución y la parrilla abre sus puertas se calcula, a los fines del proyecto en 10 o 15 años.

- ➔ El **lugar** o localización del proyecto de parrilla también difiere substancialmente del de un asado de amigos. En primer lugar se va a utilizar un lugar permanentemente afectado a esa actividad. En segundo lugar la localización puede ser un factor clave para atraer clientes, no es lo mismo ubicarse en una calle muy transitada que un lugar alejado y sin movimiento.
- ➔ Las **actividades** y tareas van a ser mas complejas y continuas en un proyecto de parrilla que en un asado puntual y estas actividades y tareas se convierten en trabajos. Compras, atención al público, cocina y asador, cajero o adicionista, limpieza, responsable general, para todas estas tareas se requiere de personal capacitado y permanente.
- ➔ En cuanto a los **recursos** necesarios para el establecimiento de una parrilla van a ser muchos mas que para hacer un simple asado. En cuanto a recursos humanos se requiere personal capacitado como se señala arriba. Los recursos físicos necesarios son también diversos y numerosos, no solo alimentos en cantidad y calidad, se necesita vajilla y muebles, heladeras y freezers, calefactores y aires acondicionados, entre otras cosas. Los recursos financieros necesarios deben cubrir no solo las inversiones para la ejecución del proyecto, también el capital de trabajo para la operación del mismo.
- ➔ En el asado entre amigos los costos de la carne, el vino, pan etc. se dividen entre los participantes y cada uno paga su parte. En una parrilla a los gastos en personal y materiales se deben sumar los de los servicios eléctricos, gas, agua y teléfono, entre otros. Los ingresos serán por la venta del servicio de comida y no serán igual a los costos sino que tienen que ser superiores, para que la actividad continúe deben superar a los costos, debe haber una ganancia.



Veamos ahora, **¿Qué cosas cambian con respecto al asado entre amigos y al proyecto de una parrilla cuando pensamos el proyecto de un comedor infantil?**

- ➔ La **idea** para un proyecto de comedor infantil puede surgir de una o varias personas sensibles, de una organización no gubernamental (ONG) o de una instancia gubernamental. A diferencia de la parrilla no lo mueve el objetivo de obtener una ganancia con la actividad sino el de realizar un beneficio social, alimentar a un grupo de niños que de otra manera no alcanzarían a ingerir la cantidad de calorías y proteínas diarias necesarias para un desarrollo normal, lo que afectaría su normal desarrollo y el de sus capacidades en el futuro.
- ➔ Identificado el **problema** o la necesidad, insuficiencia de la cuota alimentaria mínima diaria, surge inmediatamente **la población objetivo** o beneficiarios, los niños carenciados de una zona o un barrio o una villa. Se puede precisar a través de alguna forma de evaluación, talla y peso según edad, a aquellos realmente carenciados. La población objetivo de un comedor infantil se va a mover seguramente en forma inversa a la de los clientes de una parrilla, con una crisis económica aumentarán los niños que asistan al comedor mientras que disminuyen los clientes de una parrilla. De todos modos, las crisis económicas no afectan a todos por igual, algunos se benefician.
- ➔ Los **tiempos** de un proyecto de comedor infantil son similares a los de una parrilla. La formulación y evaluación puede durar unos meses, pero una vez decidida su realización, el tiempo de ejecución del proyecto puede depender también de varios factores, del aporte solidario de los vecinos, de la disponibilidad financiera de la ONG, o de los fondos presupuestarios gubernamentales y de las características del proyecto. En este caso, si se compra o alquila un local o si se necesita construir desde cero o refaccionar. Por otra parte el tiempo de operación del proyecto puede ser de varios años y también se calcula entre 10 y 15 años.
- ➔ El **lugar** o localización del proyecto difiere del de una parrilla, tiene que ser de fácil acceso y cercano. Se deben tener algunos cuidados que no afecten las susceptibilidades de los beneficiarios, un comedor que van a compartir chicos de un barrio y de una villa miseria, generalmente se construye en el barrio para que vayan todos porque si funciona en la villa los chicos del barrio, aunque lo necesiten, tal vez no vayan.
- ➔ Las **actividades** y tareas no van a ser tan complejas como en un proyecto de parrilla pero mucho mas que en un asado puntual y también como en una parrilla estas actividades y tareas se convierten en trabajos aunque puedan estar o no remunerados. Si es una iniciativa de vecinos o de una organización no gubernamental son generalmente voluntarios los que se hacen cargo. Para las compras, la atención a los niños, nutrición profesionalizada, cocina, administración, limpieza, responsabilidad general, se requiere como en la parrilla de personal capacitado y permanente.

- Los **recursos** necesarios para el funcionamiento de una comedor infantil van a ser similares a los de una parrilla. Los recursos humanos deben ser capacitados, mas en el caso del comedor en que deben tratar con niños. Los recursos materiales o físicos necesarios son también diversos y numerosos, no solo alimentos en cantidad y calidad, se requiere vajilla y sillas, mesas, muebles de cocina, heladeras y freezers, y también calefactores aunque los aires acondicionados puedan parecer un lujo, entre otras cosas. Como en el caso de la parrilla, los recursos financieros necesarios deben cubrir no solo las inversiones para la ejecución del proyecto, también el capital de trabajo para la operación del mismo.

Muchas veces no se tiene en cuenta cuando se formula un proyecto la necesidad de disponer del capital necesario para la operación del mismo. En una provincia argentina se preparó el proyecto para un hospital ultra moderno, pero no se había considerado que el funcionamiento de dicho hospital una vez construido iba a necesitar de un presupuesto tal que en una semana iba a agotar el presupuesto mensual que esa provincia destinaba para toda el área de Salud.

- Con respecto a los **costos** que debe encarar el comedor infantil es diferente a los proyectos anteriores. En el asado entre amigos, como se ha visto, los costos se dividen entre los participantes y cada uno paga su parte. En la parrilla los costos incluidos los servicios, debían ser inferiores a los ingresos por la venta de comida, para que haya una ganancia. Los costos de la operación del proyecto de comedor infantil se solventa con los aportes comunitarios si lo mantienen una persona o un grupo o una ONG y con el presupuesto del gobierno si corresponde a un municipio, a una provincia o a la nación. En este último caso es necesario incluir el financiamiento del funcionamiento u operación del proyecto en el presupuesto de cada año.

Subtema C. Distintos tipos de proyectos.

Tal como lo presentamos, los proyectos pueden ser de distintos tipos o categorías, según el producto o servicio final o los beneficiarios de los mismos, una clasificación de los mismos es la siguiente, proyectos de infraestructura, proyectos institucionales, o de reforma institucional, proyectos sociales y proyectos productivos.

→ Proyectos de Infraestructura

Los proyectos de infraestructura se denominan también de obra. Comprenden aquellos proyectos destinados a resolver problemas generales de la población como salud, educación, vivienda, agua potable y cloacas, denominada infraestructura social.

A su vez, los proyectos denominados de **infraestructura económica** aquellos para la producción de bienes o servicios denominados públicos son de utilidad general como transporte, carreteras, puentes, electricidad, entre otros.

Generalmente por sus características, estos proyectos son emprendidos por agencias gubernamentales ya sea a nivel de municipios, provincias o de gobierno central. La recuperación de la inversión en el caso de estos proyectos tarda varios años y no se mide en términos de ingresos financieros inmediatos para el fisco sino en términos de impacto económico-social.

- Un proyecto de mejora de la infraestructura educativa como el reemplazo de escuelas rancho, no tiene una recuperación inmediata sino que esta está dada por el efecto que en la sociedad y en la economía tiene la participación de personas que se educan en esa escuela y el impacto que se produce es difícil de medir. En este caso, decidir construir una escuela primaria de marerial no depende de la demanda de los usuarios o de su posibilidad de pagar el servicio, el gobierno como representante de la sociedad es el que decide y los costos se cubren con el presupuesto.



- Por otra parte, un proyecto para la construcción de una central eléctrica puede amortizarse a partir de la tarifa eléctrica que se cobra a los usuarios, aunque este servicio en muchos lugares su subsidio o se aplican sistemas de tarifas diferenciales en que se cobra de acuerdo a algunas características especiales, como el uso domiciliario o industrial, entre otros.

→ Proyectos Institucionales u organizacionales

Durante la década pasada comenzaron con fuerza, los proyectos de reforma, reorganización, desarrollo o fortalecimiento institucional tanto a nivel público, gobiernos centrales, provincias y municipios o departamentos como privado, empresas y organizaciones. Estos proyectos ocuparon y ocupan buena parte de las preocupaciones, tiempo y fondos de los distintos niveles de la estructura del Estado y de las organizaciones privadas.

Los proyectos institucionales u organizacionales son aquellos que apuntan por un lado al análisis y diseño de organizaciones nuevas y por otro a la reforma de instituciones u organizaciones existentes.

Generalmente los términos instituciones y organizaciones se confunden.

Instituciones se definen como las normas formales e informales y los mecanismos para asegurar su cumplimiento, que configuran el comportamiento de individuos y organizaciones dentro de una sociedad. Normas formales se refiere a las leyes y reglamentos, contratos y procedimientos administrativos. Como normas informales se refiere a la ética o los valores o a reglas informales como por ejemplo, la confianza.

Organizaciones a su vez son entidades formadas por un conjunto de personas que actúan colectivamente buscando alcanzar objetivos comunes como aumentar la riqueza, los ingresos, atender la salud, la educación u otros objetivos.

Entonces,

"las organizaciones y los individuos persiguen sus intereses dentro de una estructura institucional definida por normas formales (constituciones, leyes, reglamentos, contratos) y normas informales (ética, confianza, preceptos religiosos y otros códigos implícitos de conducta). Las Organizaciones a su vez tienen normas internas (es decir, instituciones) para manejar los procedimientos presupuestarios, de personal, adquisiciones, e información que rigen el comportamiento de sus miembros". En el sector público los proyectos de reforma institucional buscan primeramente promover el equilibrio fiscal sostenible en el tiempo, mediante el aumento tanto del nivel de ingresos, como de la reducción y mejor control de los gastos, incluyendo la reestructuración de los perfiles de endeudamiento, y la implantación de sistemas integrados de administración financiera. Por otra parte se orientan a aumentar la eficiencia en la prestación de servicios públicos urbanos y sociales, mejorar su gestión y crear las condiciones para su concesión o privatización, situación que se alcanzó para bien o para mal se alcanzó en muchos lugares.

Otros proyectos de reforma se encauzan a mejorar la programación de inversiones públicas, a modernizar los sistemas internos de administración y a capacitar los recursos humanos del Estado en todos sus niveles.

Los proyectos de reforma institucional en las empresas son guiados por un sinnúmero de gurues que plantean desde la reingeniería, a diferentes formas de racionalización, calidad, competitividad, innovaciones, cultura corporativa, entre otras.



Veamos un ejemplo:

Como proyecto de reforma institucional se puede pensar en la reorganización integral de la dirección de rentas de un municipio o departamento. El objetivo es mejorar la eficiencia en la recaudación. En el proyecto se pueden plantear cinco componentes principales:

Una reorganización de la estructura para adecuar el número de dependencias a cargo.

La incorporación de componente informático e informatización para mejorar el control y agilizar los movimientos.

La ampliación y construcción edilicia para dotar de comodidades al personal y mejorar la atención de los contribuyentes.

La capacitación y entrenamiento del personal.

El desarrollo de un programa comunicacional para que los contribuyentes sepan que se hace con lo que pagan de impuestos.

Algunos de los componentes de este proyecto podrían hacer pensar que se lo podría ubicar fuera de los proyectos de tipo institucionales, ya que por el componente 3 podría corresponder a infraestructura, sin embargo, lo dominante en el proyecto es la reforma institucional, y dentro de ella se encuentra la ampliación y construcción edilicia.



Proyectos Sociales

Los proyectos sociales son de varios tipos, por una lado atienden los problemas o necesidades de grupos o personas que no pueden resolverlos con sus propios medios, por otro son los enfocados a invertir en las personas con el objeto de mejorar el nivel general de la sociedad, o incluso aquellos con fines promocionales como aquellos que apoyan el asociativismo o las microempresas.

Entre los proyectos sociales están aquellos ligados a la educación, a la salud, a la alimentación, a la promoción social, al asistencialismo, es decir, todos aquellos proyectos orientados a disminuir las diferencias mas importantes que existen entre los diferentes grupos sociales.

Los proyectos sociales tienen en muchos casos impacto en lo económico y viceversa. Una población educada como consecuencia de un proyecto social, aumenta la productividad del conjunto de la economía mientras un proyecto económico que genere empleo tiene importantes consecuencias en el plano social.

En América Latina, el subcontinente con mayor inequidad del mundo, si se toma como base la distribución del ingreso, una mezcla de políticas económicas y sociales para resolver problemas socio-económicos puede tener un impacto importante en el campo del desarrollo. Generar empleo construyendo viviendas para los sectores carenciados estaría resolviendo dos problemas al mismo tiempo, uno económico, el de desempleo y el otro social, el importante deficit de vivienda.

Un proyecto educativo es de tipo social si significa mejorar la atención educativa a áreas donde no brindaba ese servicio, en este caso construir escuelas nuevas sería un componente de ese proyecto. Distinto al caso del ejemplo de reemplazo de escuelas ranchos donde solo se mejoraría la infraestructura de un sistema ya funcionando.

Un proyecto educativo, como cualquier proyecto social, también puede ser encarado en forma privada y en este caso se hace necesario el cálculo de los costos e ingresos que se van a tener, en algunos países como Argentina, se reconocen los beneficios sociales de estos proyectos y el gobierno financia parte de los gastos.

El impacto de un proyecto social es en muchos casos difícil de medir o cuantificar, es el caso del comedor infantil que hemos mencionado mas arriba.



Proyectos Productivos o económico

El caso de un **proyecto productivo** es el que está orientado a la producción de un bien, ya sea industrial o primario, o de un servicio que responde a una necesidad o demanda. En este caso se busca un objetivo de tipo económico, la obtención de un beneficio.

Un proyecto productivo, puede tener beneficios de tipo social adicionales como la generación de empleo o la provisión de un bien del que antes se carecía como puede ser un medicamento, o la capacitación de personas en una actividad específica que puede trasladarse a su vez a otros sectores, como el aprendizaje informático, o puede generar divisas si el bien se exporta, pero si la actividad no obtiene un beneficio o ganancia, no perdurará por mucho tiempo, ese es el objetivo último.

Como se mencionó cuando se analizaba la realización de la parrilla, un proyecto productivo de este tipo se asemeja mucho a un Plan de Negocios. Es necesario realizar un estudio de mercado, analizar la demanda actual y potencial, saber todo sobre la competencia existente, instrumentar la forma de promocionar y comunicar el producto y elaborar un análisis detallado de los proveedores y los precios de los insumos. En base a esa información proyectar un flujo de fondos por el período de tiempo en que se estime la duración del proyecto.

El flujo de fondos o cash-flow surge del cuadro de fuentes y usos de fondos que refleja la diferencia entre todas las fuentes de fondos o sea los que se estima va a ingresar o entrar como consecuencia de la operación del proyecto, generalmente por ventas del bien o del servicio y su uso, es decir el destino que le da a los fondos que egresan, por ejemplo, costos de personal o mano de obra, materias primas o insumos, impuestos, entre otros.

Los proyectos productivos, a menos que sean comerciales, involucran:

construcción de infraestructura, como una fábrica o planta de producción o un galpón o silos;
incorporación de tecnología, máquinas y herramientas, e
insumos o materias primas.

Proyectos de tipo productivo pueden ser encarados tanto por el sector público o privado. En el pasado muchos proyectos productivos que necesitaban grandes inversiones, largos períodos de maduración y con tasas de beneficio bajas eran encarados por el Estado, como por ejemplo, los altos hornos o acerías. Actualmente muchas de esas actividades productivas desarrolladas por el Estado han sido privatizadas en numerosos países.

Subtema D. De la idea-proyecto al proyecto formulado

Soñar con un proyecto o tener una idea para resolver un problema o satisfacer una necesidad es un paso importante, llegar a plasmarlo en la realidad y que comience a funcionar o ser operativo no es una tarea sencilla, por el contrario, permanentemente existen ejemplos de personas con mas ideas que realizaciones.

El caso mas claro es el de muchos políticos que con buenas o malas intenciones prometen mas de los que pueden hacer. Muchos intendentes o alcaldes cuando asumen tienen la honesta intención de realizar múltiples proyectos para su comunidad, finalmente cuando se retiran solo han podido concretar alguno y en esos casos la sensación de frustración es muy grande.

¿Qué pasa en el medio, entre que una persona asume un cargo y se retira?

¿Que ocurre que no pudo realizar todos sus proyectos?

Lo que ocurre generalmente es que:

- ✓ no se planificó adecuadamente,
- ✓ tampoco se priorizó lo mas importante,
- ✓ ni se tuvieron en cuenta las limitaciones que significan los recursos humanos, los recursos físicos y los recursos financieros.

Generalmente los recursos financieros no abundan, pero tampoco abundan personas capacitadas y comprometidas con lo que hacen y en determinadas ocasiones los recursos físicos también son limitados.

Un proyecto con un importante componente de comunicación vía Internet no proveía que en muchas localidades alejadas de los centros urbanos no había línea de teléfonos disponibles.

Se debe recorrer un trayecto a veces mas largo, a veces mas corto, desde que la idea de realizar un proyecto aparece y esta se concreta en la realidad. Los proyectos tienen un ciclo que transitar o etapas que cumplir.

La primera etapa es llevar la idea-proyecto a papel, es la etapa de formulación y aunque el proyecto se desarrolle en soporte informático finalmente se termina por imprimir.

La formulación de un proyecto es la preparación y presentación adecuada de :

- ➔ la definición de sus objetivos y metas,
- ➔ la utilización y combinación de insumos y recursos,
- ➔ la metodología y tecnología a utilizar,
- ➔ el tiempo requerido,
- ➔ el producto final previsto
- ➔ su impacto en distintas variables.

IDEA

Objetivos y metas muchas veces se confunden. Cuando se habla de objetivos se plantea adonde el proyecto quiere llegar en términos cualitativos, las metas lo definen en términos cuantitativos.

Por ejemplo, el objetivo de un proyecto es brindar alimento a la población infantil de un barrio y evitar los efectos de la desnutrición, la meta es alimentar a 150 niños.

La formulación del proyecto comienza con el desarrollo de la idea-proyecto en pocas páginas. En ellas se plasman los puntos mas importantes:

- se describe el problema o la necesidad que da origen al proyecto:
- la manera en que se piensa dar respuesta o una solución a partir de un producto o servicio,
- una breve descripción de los recursos que se estiman serán necesarios para su concreción y
- los costos, beneficios y beneficiarios que se esperan del mismo.

Es la etapa de identificación. Esta presentación se denomina Perfil del proyecto, allí se describe el proyecto en grandes líneas o se lo identifica, se plantea que se va a hacer, porque, como y quienes van a ser los beneficiarios. Con el perfil del proyecto comienza en las instancias que corresponda el proceso de toma de decisiones que le da un visto bueno para continuar o no, es decir, se lo rechaza al proyecto.

En caso de que se apruebe la continuación de la formulación del proyecto, las etapas que siguen son :



Las de preparación del anteproyecto preliminar.. o estudio previo de factibilidad, también llamada de prefactibilidad (unidad dos)

Las de preparación del anteproyecto preliminar.

La etapa de anteproyecto preliminar incorpora el análisis e información necesarios para disminuir los riesgos, se incorporan allí: los aspectos técnicos, económicos-financieros, comerciales, administrativos, organizacionales, legales, la localización del proyecto y se componen diversas alternativas técnicas y organizativas y se prepara el impacto económico-financiero de cada una de ellas para determinar su rentabilidad y su viabilidad.



la evaluación de las alternativas (unidad tres)

Se evalúan las alternativas presentadas de acuerdo a criterios definidos previamente, se ordenan las alternativas de acuerdo a esos criterios y su soluciones técnicas, económicas, financieras y organizativas para elegir finalmente la mas conveniente.



Por ejemplo: para la realización de un proyecto cuyo objetivo es brindar alimento a la población infantil de un barrio se puede optar entre varias alternativas. Una es organizar un comedor infantil donde se sirva la comida, esta se puede preparar en el mismo lugar o se puede contratar un servicio de preparación de comidas, también se puede organizar a varias madres para que cada una en su vivienda prepare y le de comer a un número de niños del barrio. Estas como otras alternativas posibles tienen como se menciona mas arriba distinto impacto desde el punto de vista técnico, económico, financiero y organizativo tanto del proyecto en sí como de la organización de la gente o de las madres del barrio.



El anteproyecto definitivo o estudio de factibilidad (unidad cuatro y cinco)

Se pasa luego a la preparación del anteproyecto definitivo o estudio de factibilidad donde se profundizan los aspectos técnicos, económicos-financieros, comerciales, administrativos, organizacionales, legales y de localización de la alternativa elegida. Se preparan todos los estudios en detalle e incluso los pliegos o términos de referencia para el posterior llamado a concurso o licitación del proyecto. Se debe incluir el plan de cómo se va a ejecutar el proyecto y cual es la mejor forma de organización para llevarlo a buen término.



La evaluación final, (unidad seis y siete)

Con el anteproyecto definitivo se realiza una evaluación a fondo de todo el proyecto, es preferible que esta etapa la realice un profesional o un equipo diferente al que elaboró la propuesta pero que esté consustanciado con los objetivos a alcanzar, de lo contrario se podría llegar a discusiones que frenen la realización del proyecto.

En el caso del proyecto para mejorar la alimentación de los niños de un barrio, si la mejor alternativa que se analizó fue que las madres del barrio reunieran un grupo de niños cada una en su casa y les preparen la comida pero el evaluador del proyecto considera que las madres no son capaces de hacerlo, que no mantendrían un mínimo de limpieza u otros argumentos que pueden estar basados en prejuicios, seguramente se estará ante un conflicto y esta situación se puede agravar si el evaluador representa al organismo que va a financiar el proyecto.



La ejecución del proyecto (unidad ocho)

Una vez que el proyecto ha sido aprobado comienza la etapa de ejecución. Generalmente la ejecución del proyecto es realizada por terceras personas, aunque en algunos casos la realiza el ente u organismo encargado del proyecto. De todos modos es fundamental la participación del ente que participa en el proyecto como contraparte controlando las propuestas de proveedores y de las empresas y las propuestas que se presenten a los llamados de licitación o listas cortas.

Si el proyecto de brindar alimentos a los niños de un barrio se realiza a partir de grupos de madres, el proyecto puede comprender proveerlas de los elementos de cocina y de mesa necesarios, mejorar el tamaño de las cocinas, heladeras o freezers, capacitación para el control, tratamiento y conservación de alimentos y compras en conjunto e incluso capacitación en preparación de comidas típicas por parte de alguna madre con mas experiencia que enseñen a las madres mas jóvenes. Se debe controlar las compras y entregas de esos materiales y su adecuada distribución.



Etapas de operación o funcionamiento del proyecto (Unidad nueve)

Terminada la ejecución del proyecto comienza la etapa de operación o entrada en funcionamiento para la cual también se ha previsto una forma de organización y control de los recursos humanos, físicos y financieros necesarios. Si el proyecto se trata de la construcción de una represa hidroeléctrica, el proyecto se termina de ejecutar cuando se construyó la represa, y una vez construida la represa comienza la etapa de operación de la misma, o sea la generación de electricidad. Y unas eran las actividades, la organización y las empresas para construir la represa y otras van a ser las actividades, la organización y las empresas que operen o hagan funcionar la misma para que se genere el fluido eléctrico.

Con relación al proyecto de preparación de alimentos por las madres de un barrio, la operación del mismo comienza con la primer comida que se prepare, y la realización o ejecución del proyecto llega a su fin cuando esta lista la organización de todos los elementos necesarios para comenzar a preparar las comidas.



La evaluación expost (unidad nueve).

Finalmente, luego de un tiempo de operación del proyecto se realiza una evaluación ex-post es decir con posterioridad a su realización y a su operación la intención es comprobar si se están cumpliendo las pautas previstas, tanto los objetivos como las metas planteadas con el nivel de Eficiencia y Eficacia previsto.

GLOSARIO

Eficiencia: Alcanzar los resultados o metas previstos con la mejor combinación posible de los recursos disponibles.

Eficacia: Alcanzar los resultados o metas previstos en tiempo y forma.

Siguiendo con los ejemplos anteriores, con relación a la represa se evalúa si se está produciendo el nivel de electricidad proyectado y a los costos proyectados, si hubiera desviaciones de los valores proyectados se analizará la justificación o no de los mismos y en este último caso las formas de corregirlas. Para el proyecto de alimentación de los niños de un barrio se evalúa si el número de niños beneficiados era el previsto, el impacto de la alimentación en los mismos, a partir de mediciones de peso y talla y su comparación con las primeras mediciones, la calidad del servicio, entre otros.

CARTELERA

Al principio de este punto se señalaba que soñar con un proyecto o tener una idea para resolver un problema o satisfacer una necesidad es un paso importante, pero luego, llegar a plasmarlo en la realidad y que comience a funcionar o ser operativo no es una tarea sencilla. En las unidades siguientes se seguirá profundizando en los pasos a seguir para concretar una idea en la realidad.

Síntesis de la unidad

Un **proyecto** es la "menor unidad de actividad que puede ser planificada y ejecutada aisladamente". El proyecto se encuentra dentro de un programa en el que existen diversos proyectos, el programa es parte de otros programas que conforman un plan y el plan es la forma organizada en que se expresa una política, una manera de hacer las cosas, un curso de acción.

Un **proyecto** nace con una idea, con un sueño, como se señalaba mas arriba, que se quiere concretar, esta idea es la respuesta a un problema o a una necesidad. Es necesario también determinar los participantes, beneficiarios, la población objetivo o la demanda de un proyecto.

Todo **proyecto** se desarrolla en un período de tiempo determinado del futuro que se establece tentativamente de ante mano, y que se divide en tres partes, el tiempo de formulación y evaluación, el tiempo de ejecución del proyecto y el tiempo de operación del proyecto.

El lugar donde se va a realizar el **proyecto** o su localización es también importante porque este tiene que reunir las condiciones para que se pueda desarrollar sin problemas.

En todo proyecto se hace indispensable detallar muy minuciosamente las actividades y tareas para determinar claramente que recursos serán necesarios.

Enumeradas las actividades y tareas necesarias se describen los recursos esenciales para desarrollar un proyecto. Estos recursos, son de tres tipos, los recursos físicos o materiales, las personas o recursos humanos que son imprescindibles en todo proyecto y los recursos financieros, que son la suma de los recursos físicos y humanos a utilizar.

Para hacer un proyecto se necesitan los recursos mencionados físicos, humanos y financieros, también llamados insumos, y a partir de la realización del proyecto se obtiene un resultado, sea este bienes o servicios. Ese resultado se compara con los insumos utilizados en un proceso de retroalimentación para mejorar los resultados totales.

Los proyectos pueden ser de distintos tipos o categorías, según el producto o servicio final o los beneficiarios de los mismos, una clasificación de los mismos es la siguiente proyectos de infraestructura, proyectos institucionales, o de reforma institucional, proyectos sociales y proyectos productivos.

Los **proyectos de infraestructura** se denominan también de obra. Los proyectos institucionales u organizacionales son aquellos que apuntan por un lado al análisis y diseño de organizaciones nuevas y por otro a la reforma de instituciones u organizaciones existentes.

Los **proyectos sociales** atienden los problemas o necesidades de grupos o personas que no pueden resolverlos con sus propios medios, o son los enfocados a invertir en las personas con el objeto de mejorar el nivel general de la sociedad, o aquellos con fines promocionales. En cambio los proyecto productivos están orientado a la producción de un bien, ya sea industrial o primario, o de un servicio que respondan a una necesidad o demanda. En este caso se busca un claro objetivo de tipo económico, la obtención de un beneficio.

Soñar con un proyecto o tener una idea para resolver un problema o satisfacer una necesidad es un paso importante, llegar a plasmarlo en la realidad y que comience a funcionar o ser operativo no es una tarea sencilla, por el contrario, permanentemente existen ejemplos de personas que tienen ideas que se les hace difícil convertir en realizaciones, transformar la realidad.

La primera etapa es llevar la idea-proyecto a papel, es la etapa de formulación y aunque el proyecto se desarrolle en una computadora finalmente se termina por imprimir. La formulación de un proyecto es la preparación y presentación adecuada de la definición de sus objetivos y metas, de la utilización y combinación de insumos y recursos, de la metodología y tecnología a utilizar, del tiempo requerido, del producto final previsto y de su impacto en distintas variables.

La formulación del proyecto comienza con el desarrollo de la idea-proyecto en pocas páginas, esta presentación se denomina perfil del proyecto, allí se describe el proyecto en grandes líneas o se lo identifica, se plantea que se va a hacer, porque, como y quienes van a ser los beneficiarios.

Las etapas que siguen al perfil del proyecto son las de preparación del anteproyecto preliminar, o estudio previo de factibilidad, también llamada de prefactibilidad; la de evaluación de alternativas; el anteproyecto definitivo o estudio de factibilidad; la de evaluación final; la de ejecución del proyecto; la etapa de operación o funcionamiento del proyecto y la de la evaluación expost o evaluación final.