



GUÍA INTRODUCTORIA

DISEÑO DE PROYECTOS SOCIALES SOSTENIBLES EN CONTEXTOS DE PROYECTOS U OPERACIONES EXTRACTIVAS Y DE ENERGÍA

- CONTENIDOS MÍNIMOS -

**Oscar Guzmán
Director
Gerenciamiento Social Sostenible en Acción EIRL**

**LIMA - PERÚ
2014**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
I. Proyectos Sociales	3
1.1 ¿Qué son los Proyectos Sociales?	3
1.2 El Ciclo de los Proyectos Sociales	4
1.3 El Enfoque del Marco Lógico en el diseño de los Proyectos Sociales	5
a. Jerarquía de Objetivos	6
a.1 Metodología del Árbol de Problemas y Objetivos en el Marco Lógico	8
b. Supuestos	9
c. Metas	10
d. Indicadores	11
e. Fuentes de Verificación	11
1.4 Monitoreo y Evaluación de los Proyectos Sociales	12
II. Contenido Mínimo para el Diseño de los Proyectos Sociales	14
2.1 Aspectos Generales	14
a. Nombre del Proyecto	14
b. Participación de Instituciones o grupos de interés involucrados.	14
c. Área de Influencia, localización, beneficiarios	14
d. Antecedentes	15
e. Unidad Formuladora del Proyecto	15
f. Duración del Proyecto	15
g. Breve Resumen	15
h. Costo Total	15
2.2 Identificación	15
a. Diagnóstico de la situación actual	15
b. Identificación y análisis del Problema y sus Causas	16
c. Objetivos del Proyecto	17
d. Definición de Alternativas	18
2.3 Formulación	18
a. Análisis de la Demanda (Estudio de Mercado)	18
b. Análisis de la Oferta	19
c. Balance Demanda – Oferta	19
d. Plan de Implementación (Cronograma)	19
e. Costos a precios de mercado	19
f. Flujo de costos a precios de mercado	20
2.4 Tecnología	20
a. Descripción tecnológica	20
b. Disponibilidad de Recursos	20
c. Características Físicas	20
2.5 Evaluación	21
a. Evaluación Económica	21
b. Evaluación Social	21
c. Análisis de Sostenibilidad	21
d. Análisis de Impacto Ambiental	22
e. El Marco Lógico del Proyecto	22
2.6 Conclusiones y Recomendaciones	22
2.7 Anexos	22
Bibliografía	23

INTRODUCCIÓN

El presente documento pretende contribuir y aportar elementos básicos para la elaboración de Proyectos Sociales Integrales, bajo un enfoque general de Desarrollo Sostenible, dirigido a especialistas y técnicos del Área Social de Proyectos u Operaciones Extractivas y de Energía, Es muy importante señalar, previamente, cuál es la finalidad de las acciones que se realizan con las comunidades en las que se interviene, ya que ello involucra una mejora en cuanto al hecho de planificar una determinada acción, propicia el cambio y la mejora de esa realidad.

El diseño del proyecto es un proceso continuo que abarca toda la vida del proyecto. Esto debido principalmente a que durante la etapa de implementación del proyecto el contexto se encuentra expuesto a cambios de tipo político, económico, ambiental, social u otra coyuntura. No sólo los que diseñan el proyecto, sino sus ejecutores, deben entender los principios adecuados del diseño para adaptar las estrategias y las operaciones del proyecto a los contextos cambiantes y a las lecciones aprendidas durante su implementación.

Una práctica adecuada del diseño y adaptación del proyecto, como se quiere lograr con esta guía, comprende lo siguiente:

- Promover la participación de las partes interesadas (ejecutores y beneficiarios).
- Completar un análisis detallado de la situación (diagnósticos, problemática).
- Utilizar el enfoque del Marco Lógico.
- Vincular el diseño del proyecto con el plan de trabajo y el presupuesto.
- Vincular el diseño del proyecto al Sistema de Monitoreo y Evaluación del mismo.

Una adecuada formulación de los proyectos sociales, permite un mejor seguimiento y evaluación posteriores de los resultados obtenidos por parte del equipo ejecutante sobre los beneficiarios. Asimismo, objetivos, productos y actividades bien definidos ayudan a precisar los indicadores de logro que busca el proyecto.

La presente guía consta de 4 secciones macro: (i) Introducción; (ii) Proyectos Sociales, en la que se trabaja una introducción a los proyectos sociales sostenibles y la metodología para su diseño, implementación, monitoreo y evaluación; (iii) Contenido Mínimo para el Diseño de Proyectos Sociales, la cual contempla los puntos que debe contener la propuesta de un proyecto social bajo el enfoque del desarrollo sostenible; finalmente, la (iv) Bibliografía.

La viabilidad del Proyectos Sociales puede estar a cargo de la Gerencia de Relaciones Comunitarias o la Gerencia de Desarrollo Sostenible, cuyo equipo técnico elaborará, posteriormente y en conjunto con el equipo ejecutor del proyecto, el sistema de Monitoreo y de Evaluación del mismo, determinando la frecuencia de medición, así como los instrumentos para lograr los resultados esperados. El equipo operativo del área social deberá contar con la asesoría permanente del equipo técnico de la Gerencia de Relaciones Comunitarias o la Gerencia de Desarrollo Sostenible para el diseño del Proyecto Social.

I. Proyectos Sociales

1.1 ¿Qué son los Proyectos Sociales?

Los proyectos son **propuestas de cambio** que se ejecutan o implementan en un contexto social determinado. Dichas propuestas deben definir un discurso que permita a los ejecutores interpretar y entender la realidad en la cual desean intervenir y debe estar orientado a beneficiar directa o indirectamente a terceras personas o grupos.

Para ello se deben definir inicialmente los cambios o modificaciones de manera hipotética que se irán verificando con la ejecución del proyecto. No basta con objetivos de desarrollo declarativos, sino la definición e implementación de acciones necesarias para que los cambios propuestos se cumplan. Para ello se debe considerar la participación activa de la población.

El discurso que subyace en la concepción y diseño del proyecto responde a la orientación del enfoque de Desarrollo:

- Enfoque de Crecimiento Económico mediante Productividad
 - Aumento del rendimiento del esfuerzo
 - Reducción de sacrificios para el logro de objetivos
 - Superar escasez de productos
- Enfoque de Equidad
 - Crecimiento del Producto per cápita
 - Distribución equitativa de la riqueza
- Enfoque de Necesidades Básicas
 - Incrementar la Calidad Humana
 - Reducción de la pobreza (satisfacción de NBIs)
- Enfoque de Desarrollo Humano
 - Capacidades
- Enfoque de Desarrollo Sostenible
 - Satisfacer necesidades actuales y futuras mediante acciones económicamente rentables, socialmente justas y ecológicamente equilibradas.

Las terceras personas o grupos beneficiarios no son los trabajadores de la organización que diseña y ejecuta el proyecto, sino son aquellas personas identificadas en alguna necesidad o carencia que afectan su condición y calidad de vida.

La Hipótesis de Acción que exige la evidencia que el proyecto en su conjunto es un supuesto que irá verificándose con la puesta en marcha del mismo, se conforma de 3 componentes:

- Identificar el problema sobre el cual se va a intervenir.
- Definir los objetivos que traducen el cambio (qué queremos cambiar).
- Definir las Estrategias de acción que permiten conseguir dichos cambios (cómo lo haremos).

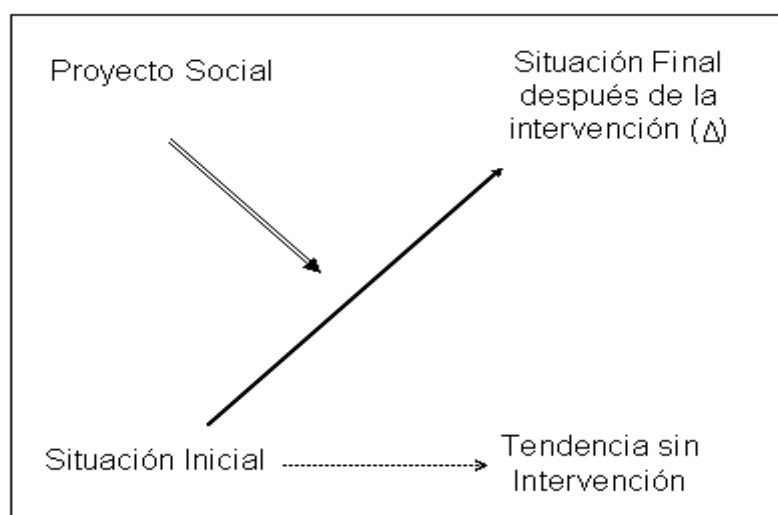
Incorporando estos elementos, los proyectos sociales que impulsan las organizaciones son entonces hipótesis de acción que, a partir de determinados enfoques de desarrollo, buscan cambiar o modificar una situación identificada como problema y, en virtud de los cuales, se intenta beneficiar a determinados sectores sociales rurales o urbanos.

Los Proyectos Sociales podrían clasificarse de acuerdo a cómo intentan satisfacer la necesidad:

- Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia en base a estándares sociales.
- Los que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial.
- Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones socioeconómicas.
- Los que afectan a situaciones que se apartan de una normalidad socialmente definida.
- Los que apuntan a introducir tecnologías organizativas para producir cambios en las situaciones sociales.

La elaboración de proyectos implica sistematizar, es decir, construir un sistema para lograr una ordenación. Implica jerarquizar y articular una serie de hechos, de objetos o de ideas, aparentemente dispersos para poder comprender e interpretarlos mejor. Implica, también, la reflexión autocrítica que nos ayude a planificar acciones con el fin de lograr una mayor calidad en nuestros trabajos. El proyecto Social, tiene siempre la intención clara de alcanzar aquello que se pretende con la mayor eficacia y calidad.

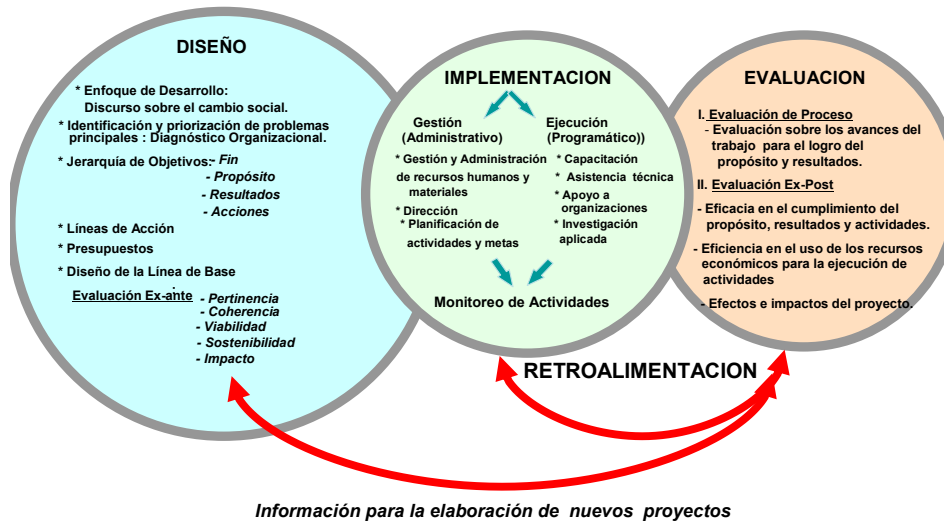
De esta manera, los proyectos sociales se transforman en una apuesta, una hipótesis de intervención en determinados ámbitos y aspectos de la realidad social, para producir el cambio deseado, como se observa en el siguiente gráfico:



1.2 El Ciclo de los Proyectos Sociales

Por ciclo se entiende las diversas etapas en la vida de una intervención financiada, que va desde la conceptualización inicial del proyecto (idea inicial) hasta el desmantelamiento gradual de las operaciones (fin de la implementación) y la evaluación final (resultados esperados en el tiempo proyectado). En el siguiente gráfico se observa, a grandes rasgos, las fases del ciclo de todo proyecto social, las cuales serán tratadas en este Manual como parte de la guía para la correcta formulación de los mismos, a fin de observar su implicancia con la planificación de actividades, presupuesto y Monitoreo y Evaluación:

EL CICLO DEL PROYECTO



1.3 El Enfoque del Marco Lógico en el diseño de los Proyectos Sociales

Este proceso se ideó en los años sesenta para mejorar la claridad y la calidad de los Proyectos Sociales. Su aplicación se basa en la participación de los principales interesados o beneficiarios directos. La popularidad que ha alcanzado se debe en parte a que permite presentar en forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de intervención o inversión social. Así, su contribución al ciclo de vida de los proyectos es comunicar información básica, esencial y estructurada de forma tal que permita entender la lógica de la intervención, lo cual asegura una buena conceptualización y diseño de los proyectos. Por último, facilita mucho la evaluación de un proyecto al término de su ejecución.

La metodología del Marco Lógico se concreta en la elaboración de la Matriz de Marco Lógico, la cual permite responder a las siguientes preguntas en el análisis de un proyecto:

- ¿Cuál es la finalidad que se persigue con su ejecución?
- ¿Qué impacto concreto se espera alcanzar?
- ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos?
- ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?
- ¿Cuánto nos va a costar producirlos?
- ¿Cómo sabremos si se han cumplido los objetivos?
- ¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito?

En resumen, el Marco Lógico es una herramienta muy útil y recomendable para la gestión del ciclo de vida de un proyecto.

La Matriz del Marco Lógico es una sencilla tabla de cuatro filas por cinco columnas en la cual se registra, de forma resumida, información sobre el proyecto¹. Esta matriz se muestra en la siguiente tabla:

¹ Esta es la forma más difundida, ya que también se utilizan versiones de 5 ó 6 filas con más o menos columnas.

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin (Objetivo de Desarrollo)				
Propósito (Objetivo General / Situación Final)				
Resultados o Componentes (Objetivos Específicos)				
Acciones (Actividades principales)				

El orden en que deben formularse cada uno de los componentes que conforman la matriz es:

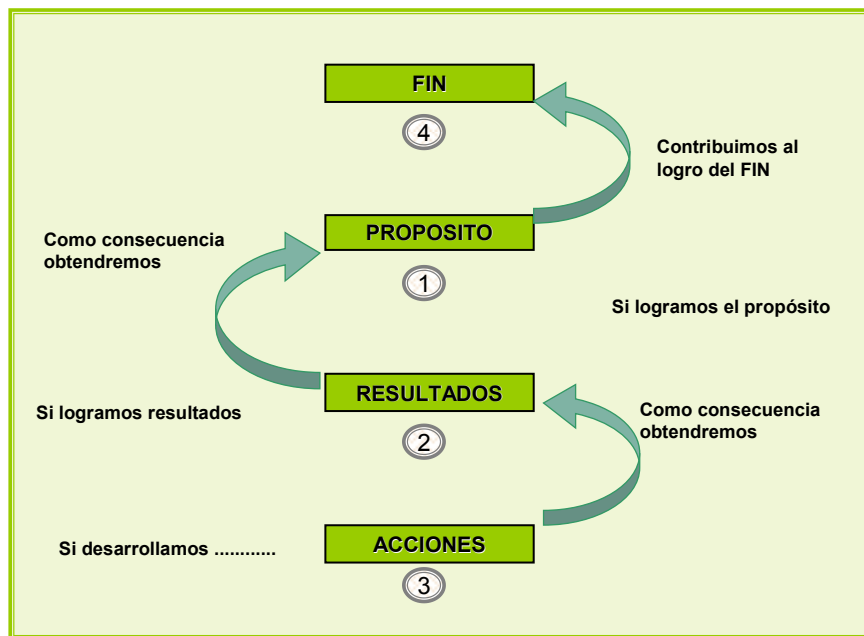
- Primer Paso: Formulación de la Columna 1 de Jerarquía de Objetivos
- Segundo Paso: Formulación de la Columna 5 de Supuestos
- Tercer Paso: Formulación de la Columna 2 de Metas
- Cuarto Paso: Formulación de la Columna 3 de Indicadores
- Quinto Paso: Formulación de la Columna 4 de Fuentes de Verificación

a. Jerarquía de Objetivos

La Jerarquía de Objetivos está conformada por los siguientes niveles:

- **FIN u Objetivo de Desarrollo:** Es el objetivo de mayor nivel jerárquico, permite tener un referente macrosocial de largo plazo en el cual se encuentran involucrados no solo la entidad que ejecuta el proyecto sino también otras entidades o proyectos (Estado, ONGs, Municipios, entre otros) que trabajan en el mismo tema. En ese sentido, la entidad ejecutora del proyecto aporta un nivel de contribución para el cumplimiento hacia el FIN.
- **PROPOSITO u Objetivo General:** Es el objetivo de impacto que el proyecto se compromete a cumplir al término de su ejecución. Todos los esfuerzos están orientados a la consecución del mismo. La formulación del propósito nace como respuesta al problema central identificado en el árbol de problemas.
- **RESULTADOS u Objetivos Específicos:** Son los efectos esperados que el proyecto se propone alcanzar para garantizar el logro del propósito (impacto). Al igual que en el Propósito, la consecución de los Resultados son responsabilidad directa del proyecto y su diseño debe suponer que los resultados definidos deben ser suficientes para alcanzar el propósito. La formulación de los Resultados nace del análisis y revisión de las causas del árbol de problemas y en su conjunto deben garantizar el logro del propósito. Pueden formularse entre tres y cinco resultados dependiendo de la complejidad del proyecto.
- **ACCIONES o Actividades:** Son los principales medios que deberán ejecutarse para asegurar el logro de los resultados definidos. Nos indican cómo se desarrollará el proyecto y el tipo de recursos humanos y materiales requeridos. Es necesario formular un conjunto de actividades por cada resultado definido. Al igual que en el nivel anterior, las acciones propuestas por cada resultado deben ser suficientes para garantizar su cumplimiento. Las actividades planteadas en este nivel son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos y presupuesto del proyecto.

Una vez concluida la Jerarquía de Objetivos del proyecto es conveniente verificar la lógica vertical, para lo cual se recomienda comenzar con el propósito del Proyecto, luego los resultados, las acciones y finalmente el FIN del proyecto:



Los errores más comunes en la formulación de objetivos son:

- Traslado o confusión entre objetivos de desarrollo y objetivos de proyectos
Error: Contribuir al desarrollo humano de las niñas y niños del país, mejorando sus niveles de bienestar y promoviendo su desarrollo integral. (Este es un objetivo de Desarrollo no un objetivo de Proyecto)
Correcto: Las niñas y niños menores de tres años en situación de riesgo acceden a condiciones favorables para su desarrollo integral.
- Amplitud o sobredimensionamiento
Error: Las madres y padres de familia de las niñas y niños usuarios del programa contratan, implementan y utilizan servicios de asistencia técnica en relación a la Estimulación Temprana.
Correcto: Las madres y padres de familia usuarios del programa acceden a servicios de capacitación en Estimulación Temprana.
- Confusión entre los objetivos y los medios o instrumentos para cumplirlos
Error: Extender la cobertura y la atención focalizada haciendo uso de los módulos, y canales de comunicación diseñados para el programa de desarrollo integral de las niñas y niños beneficiados.
Correcto: Niñas y niños en las zonas de pobreza y extrema pobreza son atendidos por más y mejores servicios de atención para su desarrollo integral.
- Fusión de varios objetivos en uno
Error: La comunidad está comprometida con el programa para el desarrollo integral y gestiona la red de promoción del desarrollo integral de las niñas y niños de las comunidades.
Correcto: La comunidad gestiona participativamente el programa para la atención integral de los niños y niñas.
- Redacción confusa y uso de términos complejos
Error: Ampliación del cuidado de las niñas y niños de las unidades familiares desarticuladas a una amplia red interrelacionada de actores sociales comprometidos con la integridad del desarrollo.
Correcto: Consolidación de una Red interinstitucional para el desarrollo integral de niñas y niños a nivel local.

- Formular los objetivos como productos o metas, minimizando la importancia de los procesos.
Error: 90% de disminución de las enfermedades recurrentes como I.R.A, E.R.A, TBC, etc. después de dos años de implementado el proyecto.
Correcto: Los beneficiarios del proyecto desarrollan prácticas y hábitos de cuidado y prevención en enfermedades (I.R.A., E.D.A., etc.)
- No correspondencia entre los objetivos y el diagnóstico de problemas y necesidades
Problema identificado: Los niños y niñas no acceden a los programas de asistencia social (estatal, privado, etc.)
Error: (Objetivo) Difundir los conceptos de una adecuada crianza a través de medios masivos de comunicación.
Correcto: (Objetivo) Ampliar la cobertura de los programas de asistencia social (estatal, privado, etc.) hacia las niñas y niños de pobreza y extrema pobreza.
- Objetivos expresados en función de los intereses de la institución sin tomar en cuenta la perspectiva de los beneficiarios
Necesidad de la población: Ampliación para el acceso a los programas de asistencia social (estatal o privado).
Necesidad de la institución: Contar con 5 paquetes publicitarios de difusión de los programas.
Error: (Objetivo) Implementar 5 paquetes publicitarios de los programas.
Correcto: (Objetivo) Los niños y niñas acceden a la atención que brinda el programa de manera focalizada.

a.1 Metodología del Árbol de Problemas y Objetivos en el Marco Lógico

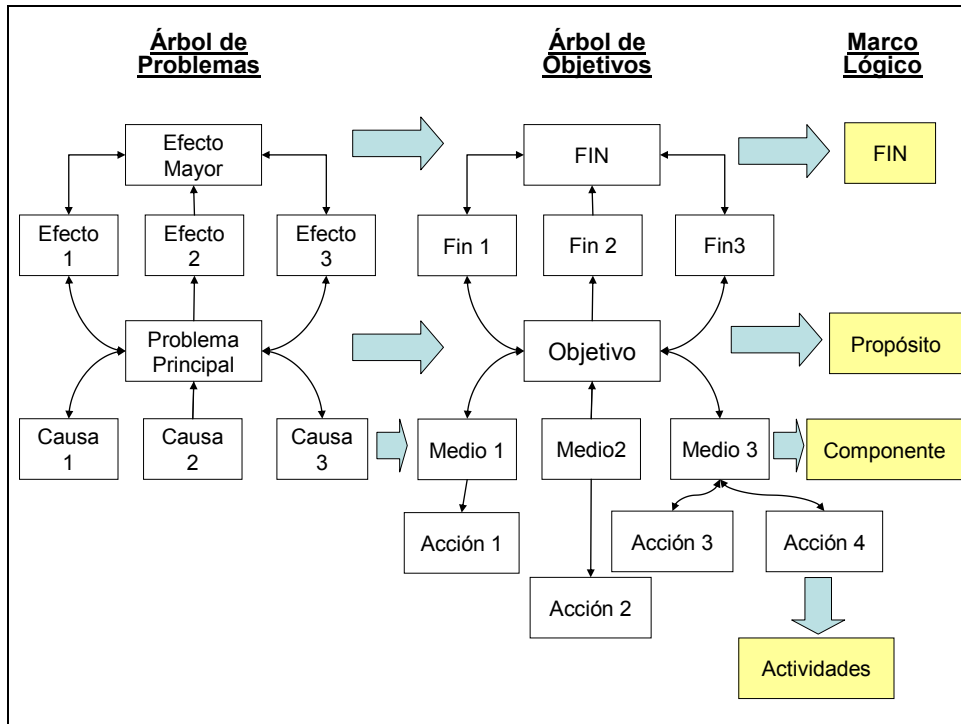
La primera tarea al preparar un proyecto es identificar correctamente el problema principal que se va a abordar, sus causas y sus efectos. Para ello se utiliza la metodología del árbol de Problemas y Árbol de Objetivos, a fin de definir las acciones que ataquen las causas del problema principal, convirtiéndola luego en las alternativas del proyecto.

El primer paso es identificar el problema principal. Seguidamente, establecer las causas, los efectos y establecer la situación deseada (FIN). Este constituye el llamado Árbol de Problemas o de causa-efecto.

El siguiente paso, será construir el Árbol de Objetivos, que no es nada más que la situación esperada al resolver el problema. Se basa en el árbol de problemas, considerando lo manifestado en el árbol de problemas de manera positiva (o de manera contraria). Así, los efectos negativos que generaba la existencia del problema en el árbol de problemas, se convierten en los fines del árbol de Objetivos (o árbol de medios-fines). Paralelamente, las causas se convierten en los medios para revertir la situación problemática.

Una vez completada la revisión del árbol de problemas y árbol de objetivos se procede a identificar acciones factibles de realizar para la consecución de los medios del árbol de Objetivos. Seguidamente, se priorizaran acciones, de acuerdo a su pertinencia para la alcanzar la situación deseada u objetivo.

En el siguiente gráfico se muestra la relación del Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos, con la metodología del Marco Lógico:



b. Supuestos

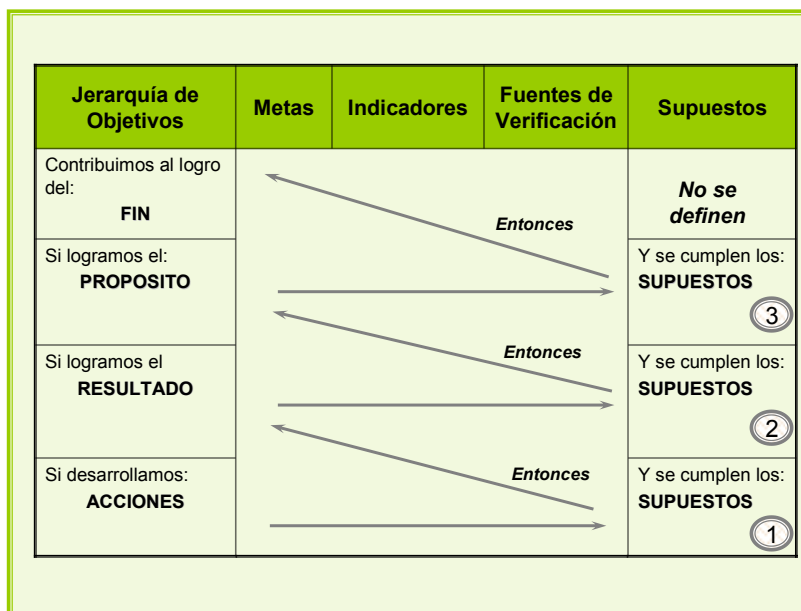
La columna de los supuestos del Marco Lógico representan los factores externos que escapan al control de las organizaciones y que en principio pueden repercutir notablemente en la ejecución de los proyectos. Ello es consecuencia de que se está trabajando sobre un futuro hipotético e incierto, asociado a un riesgo: que el supuesto no se cumpla. Dependiendo del impacto del no cumplimiento del supuesto, éste puede impactar sobre el tiempo de la ejecución del proyecto, la variación de los costos, se puede lograr parte de los objetivos o fracasar del todo.

Los supuestos se definen teniendo como referencia la columna de Jerarquía de Objetivos. Se comienza con la elaboración de supuestos a nivel de Actividades, para luego continuar con los niveles superiores hasta el FIN del proyecto.

Posibles fuentes de riesgo son:

- Cambios en la estructura organizacional o en el rol asignado a las instituciones involucradas directamente en el proyecto.
- Crisis Económica.
- Inestabilidad Política.
- Inestabilidad Social.
- Problemas Presupuestales.
- Eventos de la Naturaleza.
- Problemas en el suministro de Insumos.
- Conflictos Internacionales.
- Riesgo de utilizar nuevas técnicas de trabajo, nueva tecnología o equipos no probados.

Una vez concluido los supuestos, se verifica la lógica horizontal entre la columna Jerarquía de Objetivos y los Supuestos, como se muestra en el siguiente gráfico:



Algunos ejemplos de supuestos son:

- El Estado promueve políticas públicas para el desarrollo integral de la niñez en sectores de extrema pobreza.
- Interés de las potenciales educadoras de las técnicas de promoción de hábitos saludables.
- La disposición en las familias para asumir cambios en las prácticas culturales relacionadas a la crianza de sus hijos.
- Se mantienen las preferencias arancelarias para la importación de ciertos equipos y/o maquinarias.

c. Metas

Las Metas son los logros cuantificables al final de un proceso usando los criterios de cantidad, calidad y tiempo. La exigencia de considerar Metas para cada nivel en la Jerarquía de Objetivos se fundamenta en la necesidad de explicar qué cosas queremos lograr específicamente con los procesos de cambio enunciados en ellos. Estos criterios se definen de la siguiente manera:

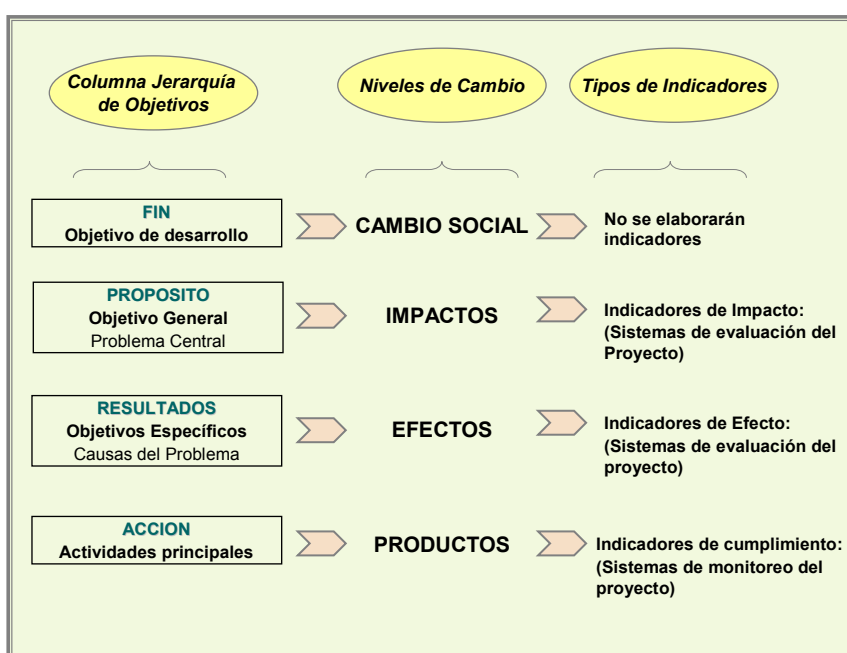
- Cantidad: definir en qué cantidad porcentual o nominal vamos a cambiar o modificar determinada realidad.
- Calidad: establece específicamente el parámetro o marco de referencia para indicar lo que se mejorará de la realidad en la que vamos a intervenir teniendo en cuenta los objetivos propuestos.
- Tiempo: especifica el horizonte temporal en el cual se alcanzarán los resultados. Se pueden expresar en años y meses.

Un ejemplo de las metas es: “El 60% de los padres y madres, cuyos hijos participan en el Programa, adoptan prácticas positivas de crianza, al término del proyecto”.

d. Indicadores

Los indicadores son fundamentales para una buena administración de la ejecución del proyecto y para la evaluación de sus resultados e impactos. Constituyen la unidad de medida del progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas para el logro de los objetivos (propósito y resultados) y acciones del Marco Lógico: ¿Qué información se necesita para saber si se está alcanzando la meta? Pueden requerirse varios indicadores por objetivo para medir distintos aspectos de éste.

De acuerdo a la jerarquía de objetivos podemos elaborar hasta tres tipos de indicadores: Impacto, Efecto y Productos.



e. Fuentes de Verificación

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores. La existencia de esta columna en la MML tiene la ventaja de obligar a quién formula el proyecto y define los indicadores a identificar fuentes existentes de información. O bien, si éstas no están disponibles, a incluir en el diseño del proyecto actividades orientadas a recoger la información requerida.

Es importante no confundir las fuentes de verificación con los instrumentos de recolección de información (encuestas, entrevistas), los cuales deberán ser especificados y diseñados en el sistema de evaluación y monitoreo del proyecto. Existen dos tipos de fuentes de verificación:

Primarias: hacen referencia a las personas

Secundarias: hacen referencia a los datos, espacios o documentos.

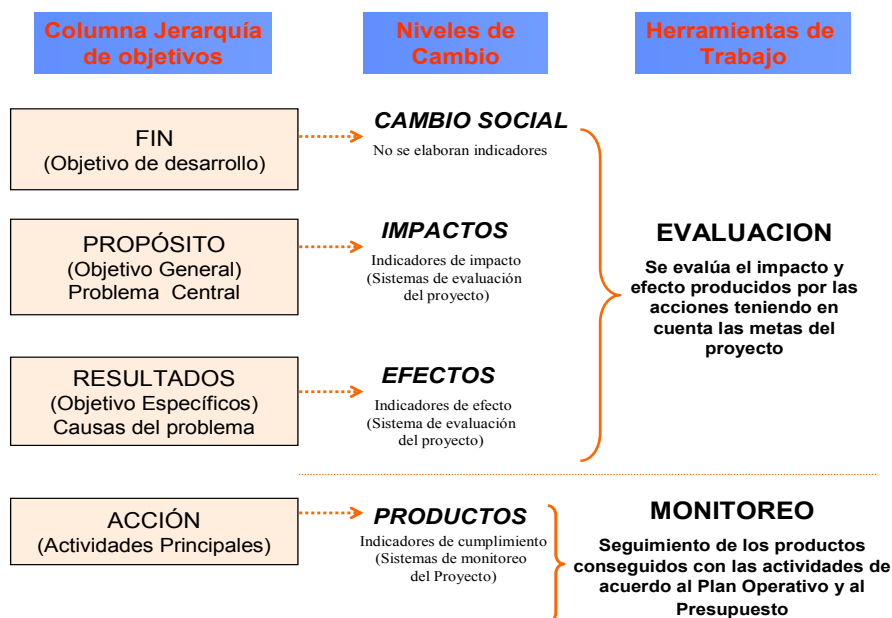
En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de Marco Lógico a nivel de resultado, con los componentes que se han definido:

RESULTADO N° 1	METAS	INDICADORES	Fuentes de Verificación
Las familias fortalecen su cultura de crianza e incorporan la propuesta del Programa	50% padres y madres de familia, cuyos hijos no participan en el Programa están informados sobre la cultura de la crianza propuesta, al término del proyecto.	• N° de padres y madres de familia que identifican los servicios del Programa.	• Padres de familia
		• N° de padres y madres de familia dan cuenta sobre la cultura de la crianza propuesta por el programa.	• Padres de familia
		• N° de padres y madres de familia que identifican la Programa y conocen la cultura de la crianza según tipo de medios utilizados para la información.	• Padres de familia
	100% de los padres y madres, cuyos hijos participan en el Programa reconocen las prácticas de crianza positivas.	• % de padres y madres de familia conocen la cultura de la crianza propuesta por el programa.	• Padres de familia
		• % de padres y madres de familia que identifican cuales son las prácticas adecuadas.	• Padres de familia
	60% de los padres madres, cuyos hijos participan en el Programa aplican periódicamente prácticas positivas de crianza.	• % de padres y madres de familia que practican: - adecuados hábitos de higiene - hábitos saludables - inculcan valores y - no <i>maltratan a sus hijos</i> .	• Padres de familia
		• % de niñas y niños que asisten aseados (cuerpo y ropas limpias) al programa.	• Niñas y Niños
		• % de niñas y niños que asisten con muda de ropa.	• Niñas y Niños
		• % de padres y madres que incorporan alimentos nutritivos en la dieta de las niñas y niños.	• Niñas y Niños • Padres de familia
		• % de padres y madres que cumplen con el control de salud periódico de las niñas y niños.	• Padres de familia • Niñas y Niños

1.4 Monitoreo y Evaluación de los Proyectos Sociales

El diseño inicial del proyecto influye directamente en la facilidad con que se aplicará más adelante el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto. El **Monitoreo** es una herramienta gerencial aplicada en la gestión de los proyectos de desarrollo. Ésta dirigida a verificar la ejecución de las actividades y el uso de los recursos que se plantearon en el momento del diseño del plan operativo del proyecto. La **Evaluación** es el proceso que busca determinar los efectos y los impactos (esperados e inesperados) del proyecto, en relación a las metas definidas a nivel de Propósito y Resultados, tomando en consideración los Supuestos señalados en el marco lógico.

La relación o competencia entre el Monitoreo y Evaluación y la Jerarquía de Objetivos del Marco Lógico se muestra a continuación:



Para el caso del Monitoreo, se debe considerar:

- La información que es necesario recoger.
- Los instrumentos que se usará para ello.
- Las fuentes donde se encuentra esa información.
- La frecuencia con la que se recogerá la información.
- Los responsables de hacerlo.
- El destino que se le dará.

Con relación a la Evaluación, se tienen 4 tipos:

- Evaluación Ex –ante
- Evaluación de proceso o continua
- Evaluación de fin de proyecto o ex-post
- Evaluación de impacto

En el siguiente cuadro se muestran las principales diferencias entre el Monitoreo y la Evaluación:

Tópicos	Monitoreo	Evaluación
Objetivos	Información sobre el cumplimiento de la planificación operativa a fin de hacer correcciones.	Comparar los logros del Proyecto con los resultados propuestos o esperados.
Aspectos	Cumplimiento de actividades, tareas, logro de metas, uso de recursos.	Cumplimiento de objetivos.
Frecuencia	Mensual.	Trimestral, semestral o anual.
Fuentes	Informes del equipo responsable del proyecto.	Seguimiento de indicadores, información externa.
Responsables	Equipo del proyecto	Equipo del proyecto o especialistas externos.

II. Contenido Mínimo para el Diseño de los Proyectos Sociales

El contenido mínimo para la preparación del diseño de los Proyectos Sociales, cualquiera sea su objetivo (productivo, educativo, salud u otros), debe contener al menos los siguientes puntos distribuidos en 7 módulos temáticos. Asimismo, se deben incluir como anexos los documentos que sustentan la viabilidad del proyecto, su estructura presupuestal, expedientes técnicos, entre otros. Ello, como se menciona anteriormente, permitirá unificar criterios para la elaboración de proyectos sociales integrales y sostenibles, que cuenten con la participación de la población, que se incorporen elementos culturales y que permita su monitoreo y evaluación, dentro del ámbito de intervención.

La propuesta del Proyecto Social no tiene un límite de hojas o páginas, ya que su viabilidad se da respecto al contenido del mismo, la claridad de los objetivos, el lenguaje correcto y adecuado para expresar las ideas, así como la metodología participativa para su formulación. Estos contenidos mínimos están relacionados con la puesta en marcha de proyectos de desarrollo elaborados por distintas ONGs y/o de proyectos de inversión sostenible bajo el enfoque del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). La experiencia exitosa en estos campos ha permitido la elaboración de este manual, a fin de formular los proyectos de manera participativa, sustentable y sostenible, pero bajo un enfoque de inversión privada.

2.1 Aspectos Generales

Este primer módulo recoge aspectos generales del proyecto que se propone implementar, a fin de caracterizarlos de manera preliminar.

a. Nombre del Proyecto

El nombre del Proyecto debe ser único y se debe mantener durante toda su vida, en la localidad donde se implemente. Debe identificar al Proyecto de forma inequívoca, debe contener la localización geográfica y la naturaleza de intervención (mejoramiento, recuperación, ampliación, entre otros).

b. Participación de Instituciones o grupos de interés involucrados.

Indicar las personas e instituciones involucradas en el proyecto, especificando sus intereses, estrategias para resolver los conflictos de intereses y los acuerdos y compromisos logrados (o que se deban lograr). Las instituciones deben identificarse de acuerdo a:

- Denominación completa legal:
- Dirección:
- Persona de contacto y posición:
- Teléfono:

c. Área de Influencia, localización, beneficiarios

Indicar el área de influencia del proyecto, el ámbito geográfico hasta donde llegan o alcanzan los beneficios directos del proyecto (región, provincia, distrito, comunidad, caserío).

La localización es el área sobre la que se realizan las acciones del proyecto. La población beneficiaria es la población que recibe directamente los beneficios del proyecto.

d. Antecedentes

Indicar si en el área de influencia del proyecto se han realizado intervenciones de distinta índole para solucionar el problema, o se ha ejecutado un proyecto del mismo tipo, indicando el desenvolvimiento que tuvo y la situación en la que se encuentra. Esta información es importante para definir el proyecto y sus alternativas o para elaborar la línea de base.

e. Unidad Formuladora del Proyecto

Indicar el área (o áreas) que formulan y participan en la elaboración de la propuesta del proyecto, quienes serán los responsables de la puesta en marcha del mismo. Indicar los nombres del equipo responsable y su nivel de participación y/o responsabilidad.

f. Duración del Proyecto

Señalar el período (en meses y/o años) que requerirá el proyecto para su ejecución. No se definen los meses de trabajo aún, hasta que se dé la viabilidad al proyecto.

g. Breve Resumen

Elaborar un pequeño resumen sobre la naturaleza del proyecto, el enfoque, el tema de intervención y los cambios que se esperan conseguir con su ejecución.

h. Costo Total

Se deberá señalar el costo total del proyecto, de manera gruesa y no en detalle. Pero se deberá distinguir entre el monto a financiar por la empresa y la contrapartida local o de otra (s) institución (es) participante (s) o interesada (s).

2.2 Identificación

El propósito de este segundo módulo es definir claramente el problema central que se intenta resolver con el proyecto, determinar los objetivos centrales y específicos del mismo y plantear las posibles alternativas para alcanzar dichos objetivos.

a. Diagnóstico de la situación actual

Se deberá presentar un breve resumen sobre el área de estudio que sirva de base para la identificación del problema y una caracterización de la población beneficiaria. Los puntos que se deben considerar son:

- Entorno geográfico intervenido.
- Características de la población.
- Antecedentes del problema que motivan el proyecto.
- Situación negativa que se intenta modificar, indicando el nivel de gravedad.

- Intentos anteriores de solución del problema identificado.
- Características socioeconómicas, políticas, culturales.
- Intereses de los grupos involucrados.
- Explicar por qué es competencia de la empresa resolver dicha situación.

Esta información puede ser recogida de fuentes secundarias competentes o de literatura especializada.

b. Identificación y análisis del Problema y sus Causas

El problema central es una situación negativa que afecta a un sector de la población, y que puede ser deducida a partir de los antecedentes del proyecto. El problema debe ser lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero que a la vez debe ser amplio para que permita plantear una gama de soluciones alternativas. Una medida que puede ser utilizada para determinar si el problema cumple con esta condición consiste en observar su posición en el árbol de problemas o de causa-efectos (que será elaborado posteriormente).

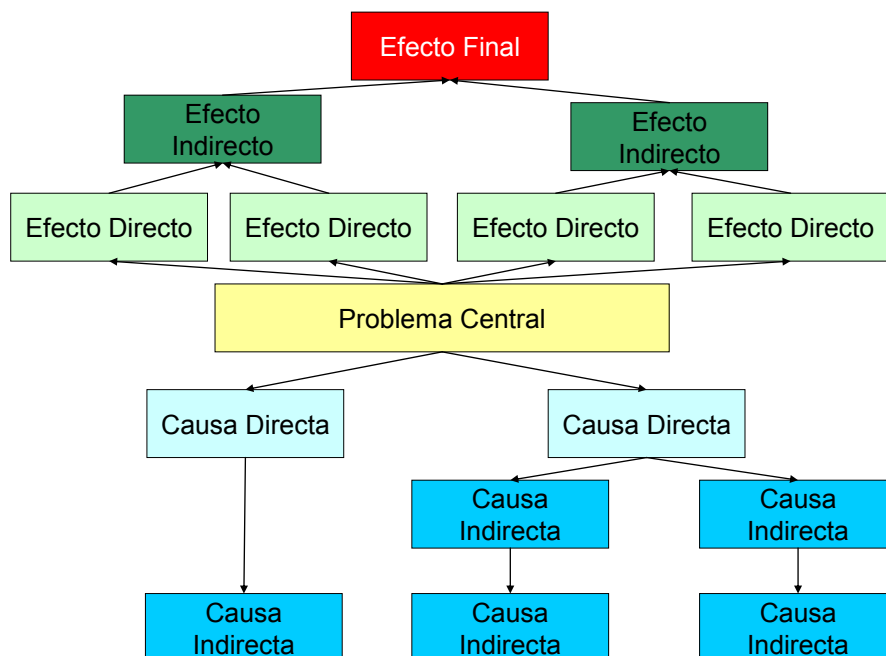
Cabe mencionar que el problema no debe ser expresado como la negación de una solución, sino que debe dejar abierta la posibilidad de encontrar múltiples alternativas para resolverlo. Si se diera el caso de que hay una solución predominante, o que parece ser única, un procedimiento que facilitaría la correcta identificación del problema central es preguntarse ¿por qué es necesaria esta solución?

Algunos ejemplos de cómo esbozar correctamente el problema se observan en la siguiente tabla:

Incorrectamente formulado	Correctamente formulado
No existe un generador local de energía eléctrica	Limitada provisión de energía eléctrica durante día
Necesidad de un programa de empleo femenino	Baja participación de la mujer en la generación de ingresos de los hogares en situación de pobreza
Ausencia de programas de educación inicial	Bajo rendimiento de niños y niñas en los primeros años de educación primaria

La identificación y análisis de las causas y consecuencias del problema central identificado permiten ampliar su comprensión e ir más allá de sus manifestaciones visibles, facilitando la identificación de posibles soluciones. El árbol de problemas o de causa-efecto es un mapeo de la problemática, se ubica al centro del tronco del árbol el problema central, las causas de dicho problema son las raíces y las ramas son los efectos que se desprenden del problema central.

Tanto las causas y los efectos se desprenden de una lluvia de ideas que luego se ordenan y priorizan. Las causas y los efectos deben tener relación directa con la problemática planteada, como se observa en el siguiente gráfico:



c. Objetivos del Proyecto

Sobre la base del árbol de problemas o de causa-efecto, se construye el árbol de objetivos o árbol de medios-fines, que mostrará la situación positiva que se produce cuando se soluciona el problema central identificado. El objetivo central o propósito del proyecto está asociado con la solución del problema central. Debido a que el problema central debe ser sólo uno, el objetivo central del proyecto será también único.

Los medios para solucionar el problema y lograr el objetivo se obtienen reemplazando cada una de las causas que lo ocasionan por un hecho opuesto (y/o positivo), que contribuya a solucionarlo. Existen diferentes niveles de medios (directos e indirectos), sin embargo existe un nivel de medios que son los que están directamente relacionados con las causas que pueden ser atacadas directamente para solucionar el problema. Es por ello que estos medios de la última fila reciben el nombre de medios fundamentales, y son sobre los que se establecen las acciones.

Los fines del objetivo central son las consecuencias positivas que se observarán cuando se resuelva el problema identificado; por esta razón se encuentran vinculados con los efectos o consecuencias negativas del mencionado problema. Así, de manera similar al caso anterior, los fines pueden ser expresados como “el lado positivo” de los efectos. El procedimiento de elaboración es semejante al utilizado en el caso del árbol de medio-fines o de objetivos.

De esta manera se obtiene el árbol de objetivos o medios-fines:



Finalmente indicar el Objetivo Principal del Proyecto.

d. Definición de Alternativas

En primer lugar identificar si los medios fundamentales son imprescindibles o no como ejes para la solución del problema identificado y si es necesario que se lleve a cabo al menos una acción destinada a alcanzarlo. Pueden existir uno o más medios fundamentales imprescindibles.

Posteriormente se identifican acciones para la consecución de los medios fundamentales imprescindibles. De estas acciones se determinan las alternativas de solución al problema, las cuales pueden ser o no excluyentes entre sí. Se debe argumentar la conveniencia de optar por la alternativa que presenta el proyecto y el por qué no optar por las otras alternativas seleccionadas.

2.3 Formulación

En este módulo se establecerá la demanda que atenderá el proyecto. Sobre esta base se determinan los recursos necesarios para la inversión y la operación del mismo.

a. Análisis de la Demanda (Estudio de Mercado)

Se debe estimar y proyectar los servicios que serán demandados en el ámbito geográfico de acción del proyecto. Se definirán y analizarán las principales variables que inciden e incidirán en el comportamiento de la población que demandaría el bien o el servicio. Este análisis debe incluir:

- La determinación de los servicios que el proyecto ofrecerá y la unidad en que éstos serán medidos.
- Un breve diagnóstico de la situación actual de la demanda de los servicios que el proyecto ofrecerá, incluyendo una descripción de sus principales determinantes.

- La proyección de la población de referencia, que es la población total del área de influencia del proyecto.
- La proyección de la población demandante sin proyecto, que es la que requiere el servicio o el bien, es decir la población que necesita el proyecto pero que no lo requiere.
- La proyección de los servicios demandados sin proyecto.
- La proyección de los servicios demandados con proyecto, que en algunos casos supondrá la proyección de la población demandante con proyecto. Es la población que efectivamente demandará el proyecto.

b. Análisis de la Oferta

Se debe identificar y analizar el comportamiento y evolución de los agentes oferentes del bien o servicio en el área de influencia del proyecto. Una vez identificados, se estima su capacidad actual de producción del bien o servicio que producirá. Finalmente, se estima la capacidad de producción a futuro, sobre el análisis de la capacidad actual, probables expansiones, entre otros.

c. Balance Demanda – Oferta

El análisis del balance de la Demanda – Oferta permitirá establecer:

- Déficit actual o población carente, la población que demanda el bien o servicio pero no cuenta con ninguna otra fuente que se lo suministre.
- Población Objetivo, la que se planea atender con el proyecto.

d. Plan de Implementación (Cronograma)

Se elaborará el cronograma de acciones correspondientes a la etapa de inversión y operación del proyecto. La duración del proyecto deberá estar indicada en meses. No está establecido un máximo de meses; sin embargo, el tiempo de ejecución del proyecto está supeditado a las conversaciones preliminares para dar inicio a la preparación de la propuesta.

El cronograma de avance físico de las actividades deberá estar establecido especificando cada semana y cada mes. Una vez aprobada la propuesta, se deberá precisar el día de inicio de las acciones concernientes a la ejecución del proyecto. El cronograma de avance físico de actividades debe estar lo suficientemente detallado como para explicar adecuadamente la preparación y ejecución de cada actividad.

e. Costos a precios de mercado

Primeramente se elabora una lista de requerimientos necesarios, sobre la lista de actividades. Asimismo, se deben identificar el número de unidades requeridas y el número de períodos en los que se necesitan las unidades requeridas. Es muy útil clasificar esta lista de requerimientos en 3 grupos: insumos nacionales, insumos internacionales y personal o mano de obra.

Adicionalmente, se deben considerar los gastos generales y el rubro de imprevistos para cada proyecto (el promedio para este tipo de gasto es el orden del 10% del costo total). Los costos se refieren a costos de Inversión y de Operación.

f. Flujo de costos a precios de mercado

Se presentará de manera desagregada el presupuesto de inversión. Se detallará por rubros principales y se plasmará en el cronograma del plan de implementación del proyecto.

2.4 Tecnología

El proyecto será analizado con mayor detalle, con la finalidad de precisar los requerimientos de recursos y presupuestos. Los aspectos técnicos que deberán considerarse son:

a. Descripción tecnológica

Se deberán precisar los siguientes ítems:

- Descripción del proceso y principales características del mismo.
- Requerimientos de Insumos.
- Requerimientos de Recursos Humanos.
- Requerimientos de Infraestructura.
- Requerimientos de Equipos.
- Otros requerimientos.

b. Disponibilidad de Recursos

Se analizará tanto la disponibilidad como el costo de los principales factores relacionados con la implementación del proyecto:

- Agua
- Energía
- Recursos Humanos
- Insumos
- Facilidades Administrativas y Logísticas
- Recursos económicos
- Otros

Se llevará a cabo la armonización con las políticas de acondicionamiento territorial y desarrollo regional.

c. Características Físicas

- Terrenos. Áreas requeridas y tipo de terreno de las necesidades actuales y las expansiones futuras.
- Obras Civiles. Se debe contar con los diseños de obras civiles a nivel de anteproyecto, que incluya la memoria descriptiva y cálculo de costos.
- Características de Instalaciones y Equipos. Las características de los equipos deben provenir de fuentes secundarias (catálogos, pro-formas, otros)
- Vida económica de las instalaciones y equipos (depreciación).

2.5 Evaluación

En este quinto módulo se evaluarán los proyectos desde el punto de vista económico y social, utilizando la información procesada en el módulo de Formulación. Con este fin se desarrollarán dos metodologías alternativas: costo efectividad y costo beneficio. Este tipo de evaluación se efectúa en proyectos en los que se pueden medir y valorar monetariamente los beneficios.

Los tres resultados principales que se obtendrán en este módulo son: la evaluación económica a precios de mercado de los proyectos, la evaluación social de los mismos, los análisis de Sostenibilidad e Impacto Ambiental y el Marco Lógico del proyecto.

a. Evaluación Económica

Permite determinar cuál es el beneficio o costo financiero para la institución ejecutora de llevar a cabo cada proyecto (en este caso de la empresa), en moneda de hoy y a precios de mercado. Con este fin, se deberá construir el flujo de costos y beneficios a precios de mercado del proyecto, que incluye:

- El flujo de costos de inversión y valores de retorno a precios de mercado.
- El flujo de costos de operación y mantenimiento, a precios de mercado.
- El flujo de los ingresos generados por el proyecto a precios de mercado.

Como resultado de la evaluación económica, se elaborará un estudio de rentabilidad del proyecto a través de la metodología del Valor Actual Neto (VAN), utilizando una tasa de interés de retorno.

b. Evaluación Social

Este es el tipo de evaluación que realmente interesa a la empresa extractiva y de energía ya que pretende medir la rentabilidad del proyecto para la sociedad (beneficiarios) en su conjunto.

Existen 2 metodologías para lograr la evaluación social:

- Metodología Costo/Beneficio.- Este método se utiliza en proyectos que se pueden valorar y se pueden comparar directamente con los costos. Se utiliza para ello el VAN y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Metodología Costo/Efectividad.- Este tipo de evaluación se utiliza cuando los beneficios del proyecto no se pueden valorar monetariamente. Se efectúa una buena selección de los indicadores de resultado, generalmente el de menor costo. Se utiliza el Valor actual del flujo de costos sociales netos (VACSN) y el indicador de Efectividad (IE)

c. Análisis de Sostenibilidad

El análisis de sostenibilidad tiene como objetivo determinar la capacidad del proyecto para cubrir sus costos de inversión y los costos de operación y mantenimiento que se generan a lo largo de su horizonte de evaluación. La sostenibilidad es la habilidad del proyecto para mantener un flujo aceptable de beneficios a través de su vida económica.

Para ello se deberá retomar su flujo de costos a precios de mercado, elaborado anteriormente, e identificar todas las fuentes de ingresos que permitirán cubrir dichos costos

año tras año, así como los montos atribuibles a cada una de ellas. Asimismo, identificar los costos que no podrán ser cubiertos por los ingresos esperados del proyecto y analizar la cobertura de esa brecha a través de los ingresos que generan los beneficiarios o la localidad donde se implementará el proyecto. Es importante la información a nivel de diagnóstico que se tenga sobre la localidad (fortalezas, capacidades, producción, entre otros).

d. Análisis de Impacto Ambiental

Se deberán identificar los impactos ambientales positivos o negativos que podría generar el proyecto al medioambiente, y el nivel en que afecte, así como las acciones de intervención que dichos impactos requerirán y sus costos si fuera el caso. En caso que los efectos negativos generados por el proyecto sean significativos, se deberá proponer un Plan de Mitigación con el cálculo de sus costos correspondiente, que será incorporado en el flujo de costos del proyecto.

e. El Marco Lógico del Proyecto

Finalmente, es necesario construir el Marco Lógico del Proyecto, a fin de poder implementar un sistema de monitoreo de sus actividades y de evaluación de sus resultados (medio término y final o de impacto). Es importante la definición de indicadores medibles y verificables, así como la realización de una línea de base a efectos de un adecuado seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos.

2.6 Conclusiones y Recomendaciones

En esta sección se debe presentar la definición del problema central y la identificación del proyecto que aporta a la solución del mismo. Se debe enmarcar el proyecto dentro de las ideas principales del mismo: Actividades, resultados esperados, sostenibilidad, entre otros. Asimismo, plantear lineamientos para una mejor implementación del proyecto, en la medida de acciones que darán soporte y apoyo al proyecto, a manera de recomendaciones.

2.7 Anexos

En esta sección se deberán incluir todos aquellos materiales y documentos que se consideren pertinentes para sustentar la información contenida en el perfil, tales como: Fuentes, instrumentos, cálculos detallados, expedientes, actas, entre otros.

Bibliografía

- “Guía general de identificación, formulación y evaluación social de Proyectos de Inversión Pública a nivel de perfil, pre-factibilidad y factibilidad”. Ministerio de Economía y Finanzas, Perú.
- “Formulario de presentación de proyectos. Programa de Cooperación al Desarrollo”. Fundación El Monte.
- “Guía práctica para el diseño de Proyectos Sociales”. CIDE. Marcela Román.
- “Contenido del Estudio de Factibilidad – Proyectos Sociales”. Secretaría General de Planificación y Desarrollo. Presidencia de la República del Ecuador.
- “Metodología del Marco Lógico”. Boletín No. 15. ILPES.
- Presentación sobre “Diseño, seguimiento y evaluación de proyectos sociales”. Maestría en Gerencia Social. PUCP.
- “Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo”. Serie: Manuales de Capacitación No.3. PACT-USAID.
- “Reflexiones metodológicas sobre seguimiento y evaluación de proyectos”. FIDA-PREVAL.