

Proyecto Social: formulación y evaluación

Marcelo Claudio Perissé
Universidad nacional de La Matanza
mperisse@unlam.edu.ar

Contenido

Políticas, Programas y Proyectos Sociales	2
Impacto	4
El proceso productivo de la gestión de un proyecto social.....	5
Población Objetivo	6
Cobertura	6
Focalización.....	7
Beneficiarios	8
Formulación y evaluación	9
Metodologías de evaluación	10
El ciclo de vida del proyecto	11
Evaluación del proyecto	11
La inversión	14
La operación	14
Pasos a seguir en la formulación y evaluación de proyectos.....	14
Bibliografía.....	16

Políticas, Programas y Proyectos Sociales

Un «proyecto social» es la unidad mínima de *asignación de recursos* (físicos o financieros) que, a través de un conjunto integrado de procesos y actividades, pretende transformar una parte de la realidad con el objetivo de solucionar uno o más «problemas sociales». Los problemas sociales se refieren a las *carencias* que tiene un grupo poblacional determinado; y que se constituyen como una brecha entre la realidad existente y lo *genuinamente deseado y necesario* por la sociedad.

Es importante destacar que, si bien existe cierta comunidad política y científica que ha asumido que los proyectos se definen por la existencia de una inversión o gasto público que implica una asignación de recursos financieros para la adquisición de bienes de capital (terreno, construcciones, equipamiento), en tanto que los programas alternativamente, supondrían sólo la utilización de recursos para gastos corrientes (por ejemplo, los honorarios, los sueldos y los salarios que se requieren para la operación), otra parte de la comunidad científica concuerda en que los proyectos no necesariamente se definen por la presencia o ausencia de inversión, sino por ser una «unidad organizada de gestión» que busca solucionar un problema. Por lo tanto, aun cuando la inversión sea marginal o inexistente, todo proyecto puede y debe ser evaluado.

Entonces, prioritariamente, todo «proyecto social» debe cumplir con las siguientes condiciones (Bunge, 1999):

- Definir el *objeto social* bajo estudio.
- Poseer una especificación del *problema social*.
- Tener los *objetivos* y la valoración del *impacto* claramente definidos.
- Identificar, espacial y temporalmente, a la *sociedad beneficiaria* o *población objetivo* a la que están destinado los resultados del proyecto.
- Establecer una *metódica de investigación y desarrollo*.

Prestemos atención a que en este tipo de proyectos: los valores que alcanzan los indicadores de la *variable problema* al momento de su tipificación, en el marco de un proyecto social, será identificada como la «Línea de Base del proyecto» (LB), la que veremos más adelante.

Los proyectos sociales visan producir y distribuir productos (bienes o servicios), que satisfagan las *necesidades* de aquellos grupos de individuos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente. Cuando un conjunto de proyectos sociales que persiguen similares *objetivos*, y que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes o utilizar distintas estrategias de intervención, pueden constituirse en un programa social; y a su vez éstos, cuando pretenden alcanzar similares *finés*, pueden conformar una política social. Entonces, los programas y los proyectos sociales se enmarcan en una política social,

de la que constituyen su traducción operacional, vía la asignación de recursos que permite su implementación.

Ejemplos:

1. **Política** Fortalecimiento de la empleabilidad de los jóvenes de bajos recursos mediante inversión en capital humano.
 - **Programa:** Programa Nacional de Capacitación Juvenil.
 - **Proyectos:**
 - Capacitación en manipulación de alimentos para jóvenes de escasos recursos del sector rural de la región sur.
 - Capacitación en contabilidad y administración para egresados de la Enseñanza Media en la región centro.
2. **Política** Satisfacción de las necesidades alimentario-nutricionales de los sectores poblacionales que están por debajo de la línea de pobreza.
 - **Programas:**
 - Programa Nacional de Nutrición y Alimentación, Ley 25.724 (2002)
 - Programa de Asistencia Alimentaria a Escolares.
 - Programa Nacional de Asistencia Alimentaria.
 - Programa Materno Infantil del Subsidio de Salud.
 - **Proyectos:**
 - El comedor como un proyecto educativo.
 - Educación alimentaria y nutricional en escuelas de educación básica - FAO (2009).

Es deseable que la identificación y caracterización técnica de los *problemas sociales* sean equivalentes a las necesidades de la población, para que los resultados atiendan a la transformación de dicha necesidades en sus correspondientes «demandas efectivas». Sin embargo, ello no siempre ocurre, lo que debe llevar al análisis y discusión, de modo de alcanzar una *comunidad de intereses* que limite los riesgos y aumente la probabilidad de éxito del proyecto.

Por lo tanto, no se debe confundir un *problema social de necesidad insatisfecha* con la ausencia de cobertura o *demanda insatisfecha* (que se refiere a la calidad de la oferta) por falta de entrega de un servicio específico; si bien ésta, la falta de cobertura, bien podría ser una causa importante en la generación de un problema social pero no es el problema en sí. Entonces, el hecho de circunscribir el problema social a la gestión, calidad o cantidad de la oferta existente, limita el campo de intervención y por consiguiente la posibilidad de alcanzar los objetivos perseguidos.

Ejemplos:

Necesidad insatisfecha	Problema social bien formulado	Problema mal formulado
Económica	Necesidades Básicas insatisfechas por distribución inequitativa del ingreso	La falta de oferta implica una demanda insatisfecha
Salud	Alta <i>incidencia</i> de morbilidad y mortalidad infantil, en familias de bajos ingresos de La Matanza.	Baja cobertura de los servicios de atención primaria de salud para la población materno infantil en La Matanza.
Educación	Alto analfabetismo de la población en edad escolar de la región sur del Partido de La Matanza.	Poca cantidad de escuelas en la región sur del Partido de La Matanza.
Trabajo	Alto nivel de desempleo en la población juvenil del sector rural en La Matanza.	Insuficiente oferta de servicios de capacitación para el empleo de jóvenes del sector rural.

Estos conceptos de: «necesidad insatisfecha» y «demanda insatisfecha», son importantes para una clara identificación y medición del problema, lo que permitirá *valorar*, en alguna medida, *la magnitud del impacto* (o brecha) y plantear los *objetivos* que procuran disminuirla o eliminarla; estos estados positivos a alcanzar, serán los extremos polares de un proyecto social, en donde por un lado estará representada la «situación actual» en la que aparece determinado problema, y por el otro, una «situación deseada» en la que el mismo ha sido eliminado o ha disminuido como resultado de la intervención enmarcada dentro del proyecto que lo representa.

Impacto

El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) a la misma. Entonces, el impacto se mide comparando la situación inicial denominada «Línea Base» (LB), con una situación posterior representada por la «Línea de Comparación» (LC).

A diferencia de los proyectos industriales, en que el impacto bien puede ser el beneficio económico alcanzado; *la magnitud del impacto logrado, en un proyecto social, no necesariamente es una función lineal de la inversión realizada en un proyecto, pues el incrementar la inversión no implica un aumento proporcional del impacto de dicho proyecto.*

Entonces, el éxito de un proyecto será la medida de su impacto en función de los objetivos perseguidos y alcanzados, por lo que éste se constituye en la justificación última de su implementación.

Asociada a la definición del impacto sobre los problemas sociales, es preciso considerar la «equidad». Los programas y proyectos sociales no son equitativos por entregar iguales productos a una población con distintas características, sino por disminuir las brechas existentes entre distintos sectores poblacionales. Entonces, es perfectamente factible poder utilizar a la *equidad como medida de impacto*.

Esto quiere decir que, para incrementar el impacto y la equidad se deben entregar los productos en cantidades y calidades adecuadas según las necesidades de cada grupo. Es decir, que los individuos y grupos que tienen necesidades equivalentes, reciban bienes o servicios en igual cantidad y calidad (ejemplo: igual cantidad de subsidio de agua potable por cada familia con Necesidades Básicas Insatisfechas), pero que cuando existen diferencias en las necesidades, éstas se reflejen en los productos (ejemplo: mayor cantidad de materiales y refuerzo educativo para las escuelas pobres con mayores problemas de calidad educativa).

En las políticas sociales, el impacto y la equidad, son dos conceptos complementarios, mientras que el primero resalta el cambio que se produce en la población objetivo, el segundo destaca las diferencias entre distintas poblaciones.

El proceso productivo de la gestión de un proyecto social

Todo «proyecto social» involucra un «problema», cuya solución implica la definición de uno o más «objetivos específicos de impacto». Su logro se persigue, a través de desarrollar «procesos productivos», y la entrega de sus productos (bienes o servicios) resultantes, entre los «beneficiarios» finales.

Los *procesos*, se definen como la organización racional de los insumos para alcanzar un fin determinado. Se implementan a través de un conjunto de actividades, con procedimientos, normas y reglas, que permiten, en forma directa o indirecta, transformar los insumos en productos.

La *relación insumo producto*, definida por la tecnología de producción utilizada, da cuenta de la combinación de cantidades y calidades de insumos que se requieren para obtener un determinado producto. Entonces la *tecnología* de producción utilizada condicionará los insumos requeridos, como ser: agentes económicos, recursos naturales, mercancías, maquinarias, e instalaciones), los que pueden ser definidos en unidades físicas (cantidad y calificación del personal, metros cuadrados y calidad de la infraestructura, etc.) y los cuales son traducidos en unidades monetarias a fin de establecer el costo del proyecto.

En algunos casos, será necesario incluir: los *efectos (outcomes)* entre los productos, y el impacto. Estos permiten medir el grado de uso de los productos, observar las conductas que éstos generan en los beneficiarios y predecir la probabilidad de logro de las metas de impacto perseguidas. Su consideración es esencial cuando el producto entregado requiere un cambio de conducta en la población. Es también un estimador proxy (variable por la

cual se puede obtener otra de mayor interés) del impacto, cuando sus indicadores son difíciles de observar directamente. Los *efectos*, por definición son una condición necesaria pero no suficiente para el logro del impacto.

Para que los productos generen los impactos esperados, es necesario tomar en cuenta su *sustentabilidad y sostenibilidad*. Ahora bien, un programa o proyecto social es *sustentable* en la medida que exista capacidad instalada (recursos físicos, humanos y financieros) para que los procesos requeridos sean adecuadamente implementados; y será *sostenible*, cuando sus impactos perduren en el tiempo. Por ejemplo, el impacto alcanzado por la conclusión de un nivel alcanzado de calificación determinado o la vacuna contra la poliomielitis, que implican el logro de un nuevo y permanente estadio superior; a diferencia de otros impactos que son sólo sostenibles durante la operación del proyecto o programa, tal el caso de los subsidios al consumo de servicios básicos, como el agua potable o la electricidad, que ayudan a disminuir las Necesidades Básicas Insatisfechas mientras están presentes, pero que al finalizar, puede volverse a la situación que originó el proyecto.

Población Objetivo

La «población objetivo» es un subconjunto de la población total (población de referencia) a la que están destinados los productos del proyecto. Se la demarca normalmente por la pertenencia a un segmento socioeconómico (ej. Necesidades Básicas Insatisfechas), a un grupo etario (menores de seis años), en una localización geográfica (zona rural), o por una carencia específica (desnutridos). Por ejemplo, se puede mostrar una secuencia en la que se parte de la población total de un territorio (municipio), donde se detecta quienes son los afectados potenciales por un problema (población, menores de 2 años y mayores de 60. con mayor probabilidad de contagio de la influenza); entre estos, se selecciona un subconjunto que recibirá los servicios (las personas de menores recursos, que se vacunan gratuitamente); consecuentemente, se posterga a la población que puede resolver su problema autónomamente comprando la vacuna en alguna farmacia.

En referencia a la Población Objetivo se pasará a describir los siguientes tres conceptos: Cobertura, Focalización y Beneficiarios

Cobertura

Es la razón existente entre la cantidad de personas atendidas y el tamaño de la población objetivo.

Cobertura = Cantidad de personas atendidas / Tamaño de la población objetivo * 100

Se obtiene la cobertura bruta, cuando no se diferencia en la población beneficiaria, entre aquellos que integran de los que no a la población objetivo. Por tanto, cuando sólo se considera a los beneficiarios que forman parte de ésta, se tendrá la cobertura neta. Esta última puede alcanzar valores que fluctúan entre 0 y 100 %; la cobertura bruta podría sobrepasar este límite, si la oferta fuese más grande que la población objetivo.

$$\text{Cobertura} = (\text{POA} + \text{PNOA}) / \text{POP} * 100$$

$$\text{Cobertura} = \text{POA} / \text{POP} * 100$$

Donde:

Sigla	Término	Parte de la población que:
POP	Población Objetivo Programada	tiene la necesidad y es destinataria del programa
POA	Población Objetivo Atendida	tiene la necesidad y recibe los productos
PNOA	Población No Objetivo Atendida	no tiene la necesidad y recibe los productos

Focalización

Focalizar, implica generar una oferta de productos (bienes o servicios) orientada a la población objetivo. Por lo que se precisa determinar los criterios que permiten identificar a la población objetivo para que sean ellos (y no otros) los que reciban los beneficios del programa. Requiere conocer características relevantes en función de los objetivos de impacto perseguidos, para que el proyecto se adecue a sus necesidades específicas. Entonces, será fundamental, para incrementar el impacto, adecuar la oferta a las características específicas de la estructura de la demanda que tiene la población objetivo.

En definitiva, para aumentar el impacto y la eficiencia de un proyecto social, debe existir un modelo de focalización que asegure la selección y acceso de la población objetivo definida para el mismo. Para ello se requiere elaborar criterios y diseñar procedimientos que, vía los indicadores identificados, posibiliten su implementación.

En algunos casos las características de los bienes o servicios ofrecidos hace que algunos los demanden y otros se automarginen, como sucede con los proyectos de capacitación laboral de bajo nivel de especialización, a los que difícilmente asisten personas de nivel socioeconómico medio o alto (autofocalización). En otras situaciones, se requiere que, a partir de una caracterización de la población objetivo, se utilicen cuestionarios, entrevistas, observación, etc. que incluyan indicadores (edad, sexo, nivel socioeconómico, vivienda, empleo, etc.), que permitan focalizar adecuadamente a, por ejemplo, los potenciales beneficiarios de subsidios (agua, luz, vivienda, etc.).

Para analizar los resultados de la focalización, se deben considerar los aciertos y los errores de inclusión y exclusión, a saber:

- **Acierto de inclusión:** entregar productos a quienes son integrantes de la población objetivo (las familias pobres reciben los beneficios de un subsidio para la vivienda social).
- **Acierto de exclusión:** no entregar productos a quienes no forman parte de la población objetivo (no hay familias de clase media recibiendo el subsidio de vivienda social).
- **Error de inclusión:** entregar productos a personas ajenas a la población objetivo (las familias de clase media acceden a subsidios de vivienda social).
- **Error de exclusión:** no entregar productos a personas que forman parte de la población objetivo. (hay familias pobres que no tienen acceso al subsidio de vivienda social).

Cuando sólo están presentes los aciertos, esto es, que ambos errores son iguales a cero, la focalización es totalmente correcta; entonces:

$$\text{Cobertura bruta} = \text{Cobertura neta} = 100\%.$$

Beneficiarios

Todos los proyectos sociales se formulan para los legítimos **beneficiarios** directos, que es, en términos de acierto de inclusión, la **población objetivo** que recibe los productos del proyecto.

Los proyectos sociales también producen impacto sobre otras personas, como son los **beneficiarios indirectos**. Estos son legítimos, cuando no se definen como **población objetivo**, pero el favorecerlos se compadece con el espíritu del proyecto. Es el caso de las familias de escolares beneficiarios de programas alimentarios, que reciben una transferencia equivalente al valor monetario de la alimentación entregada a sus hijos.

El rol de los beneficiarios en el proyecto

Cuando los **beneficiarios** de la **población objetivo** conocen sus reales necesidades insatisfechas y sus capacidades, la participación de estos será fundamental maximizar el **impacto potencia** de un proyecto

Esto es así por varias razones:

- Permite que el diagnóstico exprese la estructura de las necesidades objetivas, priorizadas por la población destinataria.
- Posibilita una formulación con alternativas de solución que optimicen las opciones tecnológicas combinándolas con las potencialidades de los recursos locales disponibles.
- Hace que la evaluación, el monitoreo y el control de gestión se complementen con el control social, lo que aumenta la productividad global del proceso del proyecto.
- Proporciona a la gente un sentimiento de positiva propiedad sobre un proyecto a ellos destinado.

Por lo tanto, en un **proyecto es participativo**, su **población objetivo** es un actor central en:

- la elaboración del diagnóstico,
- la priorización de las necesidades que se van a satisfacer, y
- el análisis de las opciones técnicamente viables para lograr los **objetivos de impacto** perseguidos.

Formulación y evaluación

La **formulación** es la etapa centrada en el *diseño de las alternativas del proyecto*, es decir, las opciones técnicamente viables para alcanzar los **objetivos de impacto** perseguidos. *Las alternativas surgen de la teoría disponible*, del conocimiento acumulado por la comunidad científica del campo de conocimiento al que atiende el proyecto de investigación.

La **evaluación** permite tomar *decisiones racionales* a través de la comparación de distintas alternativas. La **evaluación**, entonces, sirve de marco de referencia para la formulación de un proyecto, permitiendo medir los costos y el **impacto** del mismo, así como las relaciones existentes entre ambos.

Dos medidas de evaluación son:

- La **eficacia** dice relación con el volumen de producción, la cantidad de productos que genera y distribuye el proyecto, en un período determinado. A mayor producción, mayor eficacia.
- La **eficiencia** relaciona el volumen de producción con los recursos utilizados para ello. La eficiencia incluye a la eficacia y la asocia a alguna unidad de recurso (dinero, horas/persona, horas/equipo, etc.).

Metodologías de evaluación

La evaluación compara información para la toma de decisiones. Requiere investigar, medir y comparar. Las diferencias teórico-metodológicas radican en los universos de análisis y las variables, indicadores e instrumentos de medición utilizados.

Existe una tradición evaluativa que proviene del análisis económico y otra de la investigación social. Hay un continuo entre quienes ponen acento en los costos y los que lo hacen exclusivamente en el logro de los objetivos de impacto. Así, evaluar puede significar distintas cosas y tener distintos alcances.

En el análisis de proyectos se pueden distinguir tres metodologías que buscan comparar los costos con el logro de **objetivos de impacto**. La forma de medir los costos es la misma, lo que varía es la medición del impacto.

- *Análisis Costo Beneficio (ACB)*: consiste en comparar los costos con los beneficios económicos del proyecto. En el caso de los proyectos sociales, los beneficios difícilmente pueden expresarse en moneda, por lo que la utilización del ACB queda limitada.
- *Análisis del Costo Mínimo (ACM)*: compara los costos-monetarios, con el nivel de producción y distribución de los bienes y servicios que entrega el proyecto. El ACM deja de lado el análisis de los objetivos de impacto. Acepta que ellos derivan de una decisión política, y se dedica a asegurar que los mismos sean alcanzados incurriendo en los costos mínimos. Se limita a garantizar la eficiencia, pero nada dice respecto al impacto del proyecto. Éste se presume igual en las distintas alternativas de intervención.
- *Análisis Costo-Impacto (ACI)*: compara, los costos (monetarios) con el logro de los objetivos de impacto. El ACI, no se restringe a considerar la eficiencia sino que también su impacto determinando en qué medida el proyecto alcanzará (o ha alcanzado sus objetivos), qué cambio producirá (o ha producido) en la población destinataria y cuáles son sus efectos secundarios.

El ciclo de vida del proyecto

Para llevar adelante un proyecto se deben dar una serie de pasos. En los proyectos con inversión (en activos físicos) se destacan tres estados básicos:

1. *Evaluación de proyecto*: se desarrollan las tareas de diagnóstico, formulación, evaluación y programación, que se asocian al desarrollo de la idea del proyecto, el estudio del perfil, el análisis de prefactibilidad y el de factibilidad.
2. *Inversión*: se reconocen las etapas de diseño y ejecución.
3. *Operación*: comienza con las actividades de producción y distribución de los bienes o servicios en la marcha blanca para continuar con la operación plena.

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

Evaluación del proyecto

La preinversión se divide en etapas con el objeto de minimizar el costo de los estudios que cada una de ellas requiere. Al final de cada una se plantean tres opciones:

1. Abandonar, si las relaciones existentes entre los costos y los objetivos perseguidos es claramente insatisfactoria;
2. Postergar, si el proyecto es atractivo pero no existen los recursos necesarios para llevarlo a cabo;
3. Continuar, cuando las relaciones entre las variables centrales que proporciona la metodología son satisfactorias y, al mismo tiempo, existen los recursos requeridos para implementarlo.

A medida que se avanza en las etapas, se obtiene información mayor (en cantidad) y más confiable. Esto disminuye el riesgo de implementar un mal proyecto pero, al mismo tiempo, aumentan los costos del análisis. Disminuir la incertidumbre implica aumentar los costos, por lo tanto hay que realizar los estudios requeridos sólo cuando el tamaño del proyecto lo justifique. Mientras mayor es el volumen de recursos involucrados, habrá que realizar mayores y más profundos estudios antes de implementarlo. Si el proyecto es pequeño, se pueden eliminar las dos últimas etapas.

a) Idea

En esta fase se inicia el proyecto. Incluye un diagnóstico preliminar que busca dar respuesta a un conjunto de preguntas que se profundizan en las fases posteriores.

- ¿Cuáles son los problemas que se pretenden resolver?
- ¿En qué medida se quiere resolverlos?
- ¿A quiénes está dirigido el proyecto?
- ¿Cuál es su población objetivo?
- ¿Dónde está localizada la población objetivo?

- ¿Qué características tiene la oferta y demanda existente de los bienes y servicios que permiten solucionar el problema?
- ¿Cuáles son las principales causas y consecuencias del problema centra?
- ¿Cuáles son las áreas de intervención posibles?
- ¿Qué restricciones o potencialidades se deben considerar (actores o grupos relevantes, temporalidad, antecedentes geográficos, demográficos, socioeconómicos, socioculturales, legales, etc.?)
- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento y recursos existentes?

Esta etapa se trabaja con la información disponible (de tipo secundaria) y entrevistas a informantes claves. A su finalización se requiere contar con una primera visión del o los problemas sociales que originaron el análisis, sus principales características y posibles formas de intervención, con el objeto de decidir si es aconsejable profundizar el análisis, en miras a su implementación, o si es preferible rechazar o postergar la idea.

b) Perfil.

En esta etapa se profundizan los antecedentes del diagnóstico. Se realiza una formulación preliminar de las alternativas implementación del proyecto y se analiza su viabilidad técnico-económica, con una primera estimación de los costos e impactos, comparando las alternativas "sin" proyecto, "con" proyecto y la que resulta de optimizar la situación de base.

Esta etapa supone profundizar la información secundaria previamente recogida en capítulos tales como: oferta existente, demanda insatisfecha, localización espacial, aspectos técnicos vinculados a las opciones consideradas, productos y sus planes de producción, magnitud de la inversión, aspectos financieros, características de la gestión y organización requeridas para la ejecución y operación.

Si a este nivel la evaluación es positiva se continúa con la fase siguiente. Dependiendo del tamaño de la inversión, se debe decidir se continuar con el estudio de prefactibilidad o pasar directamente a la inversión u operación del proyecto. Un resultado negativo implica rechazar el proyecto en forma temporal (postergación) o definitiva.

c) Prefactibilidad

En esta fase se realiza la evaluación ex-ante de las alternativas, considerando:

- El estudio del mercado, que incluye la demanda prevista para los bienes y/o servicios que entregará el proyecto y la oferta existente de los mismos.
- El análisis de alternativas tecnológicas.

- La localización y escala (tamaño), con las restricciones y condicionantes que pueden incidir sobre ellas.
- La estimación de los costos e impactos durante la vida del proyecto.
- Los requerimientos organizacionales y condicionantes legales. Se debe tener en cuenta las leyes y reglamentos restrictivos o promocionales que lo afectan directa o indirectamente.
- El momento óptimo para comenzar el proyecto según los condicionamientos temporales existentes.

Cuando hay inversión en activos físicos (terreno, construcción, equipamiento), pueden presentarse tres casos diferentes:

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

Los resultados obtenidos en esta fase deben ser sometidos a un análisis de sensibilidad, considerando los efectos producidos por cambios en las variables relevantes del proyecto. El informe permite escoger entre proseguir con el estudio de factibilidad, realizar un análisis complementario, o abandonar el proyecto de manera transitoria o permanente.

d) Factibilidad

En esta etapa se realiza la programación detallada de las actividades, organización y programa de desembolsos correspondientes a la alternativa seleccionada, para la obra física (tamaño y localización), el diseño y ejecución de la inversión, la puesta en marcha y operación plena del proyecto.

Se requiere la elaboración de un mapa de procesos y actividades, el cronograma y ruta crítica, la estructura organizacional, los requerimientos de información, el diseño del plan de monitoreo y evaluación ex-post, un presupuesto detallado y el plan de financiamiento.

Concluido este análisis el proyecto está completamente formulado y corresponde adoptar una decisión respecto a su puesta en marcha. Cuando un proyecto ha llegado hasta esta fase, a lo sumo puede sufrir modificaciones menores o postergar su inicio.

La inversión

Este estado se considera sólo en aquellos proyectos que requieren activos físicos para su operación.

- a) Diseño: Marca el comienzo del proceso de inversión. Su aspecto central es el desarrollo de los detalles de la ejecución, considerando los requerimientos y especificaciones de arquitectura e ingeniería que exige la naturaleza de la obra.
- b) Ejecución: Es el proceso de asignación de los insumos previstos para conseguir los resultados esperados en cada una de las fases de la obra, siguiendo el cronograma y el camino crítico elaborados en la factibilidad.

La operación

En este estado es necesario distinguir dos fases:

- a) Puesta en marcha (marcha blanca): Se inicia con la formación de los equipos de trabajo, la compra de insumos y la operación programada según los procesos y actividades previstos, con el objeto de verificar su funcionamiento y, si es necesario, enmendarlos para la operación plena. En algunos casos se realiza una prueba piloto, en la que se implementa la programación a una escala menor.
- b) Operación plena: Etapa en que se implementa el proceso de producción y distribución de productos en la escala y tiempos programados.

Pasos a seguir en la formulación y evaluación de proyectos

Existen algunos pasos que son fundamentales en la formulación, evaluación y monitoreo de un proyecto social, a saber:

Diagnóstico

1. Análisis de problemas sociales
2. Identificación del problema central
3. Elaboración de la línea de base
4. Definición de la población objetivo
5. Estudio de la oferta y la demanda
6. Análisis del contexto (geográfico, demográfico, socioeconómico, sociocultural, legal y financiero)
7. Identificación de actores y grupos relevantes
8. Análisis de causas y efectos (árbol de problemas)
9. Identificación de medios y fines (árbol de objetivos)
10. Áreas de intervención (viabilidad e importancia)

Formulación

1. Definición de los objetivos y metas de impacto
2. Descripción de los objetivos de producto

3. Determinación del horizonte del proyecto
4. Definición de las metas y planes de producción
5. Descripción de la tecnología y proceso productivo
6. Identificación de las variables e indicadores a utilizar
7. Selección de las fuentes de información
8. Caracterización de los supuestos
9. Confección de una Matriz Lógica de las alternativas a evaluar

Evaluación Ex-Ante

1. Identificación de los recursos necesarios
2. Estimación de los costos
3. Estimación de los impactos
4. Análisis de las relaciones costo/impacto

Programación

1. Generación del mapa de procesos
2. Descripción de las actividades por proceso
3. Confección del cronograma y ruta crítica
4. Determinación de insumos
5. Definición de la estructura organizacional
6. Diseño del modelo de focalización
7. Programación del monitoreo y la evaluación ex-post
8. Análisis detallado del presupuesto y plan de financiamiento.

Monitoreo y Evaluación Ex-Post

1. Diseño de un plan de Monitoreo
2. Recolección y procesamiento de la información
3. Elaboración de informes

Evaluación Ex-Post

1. Diseño del modelo de evaluación
2. Medición de los costos reales
3. Análisis de la relación entre costos e impactos
4. Elaboración de informes

Bibliografía

- Bunge, M. (1999). *Las ciencias sociales en discusión: una perspectiva filosófica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cohen, E., & Martínez, R. (1976). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Santiago de Chile: División de Desarrollo Social CEPAL.
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2012). *La evaluación de impacto en la práctica*. Santiago de Chile: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/Banco Mundial.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2009). *Proyecto Educación Alimentaria y Nutricional en Escuelas de Educación Básica*. Santo Domingo: FAO.
- Ortegón, E., Pacheco, F. J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Programa Nacional de Nutrición y Alimentación, Ley 25.724 (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina 27 de diciembre de 2002).

	<p>San Justo, 27/01/2019 Editorial Ciencia y Técnica Administrativa http://www.cyta.com.ar/</p>
---	---