



UNIVERSIDAD BÍBLICA
LATINOAMERICANA
PENSAR • CREAR • ACTUAR

BACHILLERATO EN CIENCIAS TEOLÓGICAS
BACHILLERATO EN CIENCIAS BÍBLICAS

LECTURA SESIÓN 13

CTX 107 FUNDAMENTOS DE PASTORAL

Ander-Egg, Ezequiel y María José Aguilar. “II Parte: Guía para la elaboración de proyectos”. En *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 51-74. Buenos Aires: LUMEN, 2005.

Reproducido con fines educativos únicamente, según el Decreto 37417-JP del 2008 con fecha del 1 de noviembre del 2012 y publicado en La Gaceta el 4 de febrero del 2013, en el que se agrega el Art 35-Bis a la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, No. 6683.

Determinación de los recursos necesarios

(quiénes y con qué se realizará el proyecto, insumos)

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato. Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, que constituyen los insumos necesarios para su realización.

A veces puede ser útil rellenar un cuadro como el siguiente, a fin de disponer de un listado más o menos completo de los recursos que se requieren para cada una de las actividades. De este modo, se asegura una mayor precisión y adaptación de los recursos, a las acciones que conlleva la ejecución del proyecto.

Recursos Actividad	Humanos	Materiales	Técnicos	Financieros
1.	• • • • •	• • •		• • • •
2.	• •		• • • •	• •
3.	•	• • • •	• •	• •
n.
Totales				

Humanos: para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo (ver sobre esta cuestión lo relativo a la estructura organizativa y de gestión del proyecto, punto 8). Cuando la índole del proyecto así lo requiera, hay que indicar la necesidad de capacitar los recursos humanos que exige la realización del proyecto. En este caso hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita (esto puede ser objeto de un proyecto separado).

Materiales: es decir las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Técnicos: se establecen, además, las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.

Financieros: sobre la base de los cálculos de ejecución que explicamos a continuación se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago del servicio por los usuarios, ingresos o beneficios, créditos (externos e internos), etc. Con ello, se podrá establecer la *estructura financiera* del proyecto (quién o qué financia qué).*

Pero ello no basta; para asegurar un buen diseño del proyecto en la parte financiera, es necesario indicar lo que denominamos el *calendario financiero*. Se trata de establecer en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles

* En el punto 7 presentamos un cuadro donde se incluye la estructura financiera.

son los recursos financieros necesarios. Esto se puede realizar empleando un cuadro de doble entrada como el siguiente:

momentos actividades	A	B	C	D	etc.
actividad 1	\$	\$			
actividad 2		\$	\$	\$	
actividad 3			\$		
actividad 4	\$			\$	
etc.		\$	\$		\$

En cada casilla hay que consignar la cantidad de recursos financieros que son necesarios, de acuerdo con la actividad que tenga que realizarse y el momento temporal en que se ubique. Una vez completado, podrá visualizarse el flujo financiero necesario en cada momento y hacer las previsiones oportunas. En otros casos, habrá que adaptar el calendario financiero a las posibilidades reales de financiación en cada momento. De lo que se trata es de evitar la mayor cantidad de desfases posibles entre el flujo de caja (*cash-flow*) y los pagos a realizar o gastos a enfrentar.

Hay que precisar, asimismo, la forma en que se irán obteniendo los recursos, asegurando el ritmo de operación del proyecto, de modo que haya una permanente revisión y nivelación entre gastos e ingresos.

Digamos, por último y a modo de síntesis, que un proyecto en el que no hay recursos, no es mucho más que una declaración de buenos propósitos.

Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto

(recursos expresados en unidades monetarias)

En todos los casos, la realización de un proyecto supone unos costos y la disponibilidad de fuentes de recursos. No basta determinarlo en cifras globales: en el análisis y cálculo de los costos se deben especificar claramente cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y cualificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

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

Costo de personal: se calcula sobre la base del número de personas que participan, en forma remunerada o no, en la realización del proyecto, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que se requiere en cada caso. Dado que no todas las tareas tienen igual importancia, a la hora de presupuestar los gastos hay que distinguir entre personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, etc. Conviene no olvidar indicar en este rubro los costos del personal no remunerado o voluntario, ya que su utilización representa un “costo de oportunidad”. Es decir, aunque no se paguen sus servicios, ello representa un costo que, si no se consigna, distorsionará cualquier cálculo de costos totales del proyecto. En estos casos, la fuente de financiación de los mismos debe especificarse como aporte de la comunidad, o de la asociación ciudadana de que se trate.

Dietas o viáticos: incluye los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones, etc., necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.

Locales: en este rubro la diferenciación principal está entre:

- construcción de un local,
- compra y reacondicionamiento de un local,
- alquiler de un local.

Material y equipo: costo de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, de calcular, fotocopidora, etc.

Gastos de funcionamiento: electricidad, agua, gas. Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc.), limpieza y conservación. Seguros, contribuciones e impuestos. Adquisición de libros, revistas, etc.

Imprevistos: en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5 % del total del presupuesto de gastos.

Beneficios: en algunos proyectos, además de los beneficios sociales, pueden obtenerse beneficios monetarios. Esto es, ingresos financieros provenientes del mismo proyecto. En todos los proyectos de índole productiva este rubro debe estar presente en el presupuesto del proyecto.

En otros proyectos de diferente naturaleza, pueden contemplarse ingresos provenientes de los usuarios. Dichos ingresos, independientemente de que se aporten en dinero o especie (mano de obra, por ejemplo), deberán cuantificarse en unidades monetarias a la hora de elaborar el presupuesto de ingresos.

Lo que hay que hacer siempre es un presupuesto de gastos y un cálculo de recursos, incluyendo la fuente y procedencia de los mismos. Para una elaboración y presentación sistemática del presupuesto, puede ser de utilidad emplear un cuadro como el siguiente:

DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO Y ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PROYECTO

Fuentes	Discriminación detallada de recursos	Unidades que se requieren de cada recurso	Valor monetario de cada unidad	Costo total
X, Y	Materiales de construcción: - tejas - ladrillos - cemento - vigas - etc.			
P, Z, X, Y	Mobiliario y equipamiento: - mesas - sillas - armarios - proyector - etc. Material pedagógico: - libros - carteles - folletos - etc.			
Q, Z	Mano de obra: - médico - carpintero - educador - etc.			
Total				

Pero en algunos casos, se puede —o debe— hacer un estudio de costos. En esas circunstancias se incluyen los siguientes rubros:

Costos directos: son aquellos que se relacionan directamente con la prestación del servicio e inciden en forma inmediata para la realización y concreción del mismo.

Costo indirectos: corresponden a los servicios complementarios que se originan como resultado de la ejecución del proyecto; por ejemplo, alquilar un equipo de amplificación, gastos de impresión de folletos, etc.

Costos fijos: son los costos que no sufren variación a corto plazo cualquiera sea la magnitud de la prestación de los servicios o el nivel de producción; por ejemplo, los sueldos del personal de plantilla, el pago de alquiler de los edificios, etc.

Costos variables: llamados también costos de operación. Varían directamente con el nivel de prestación de servicios o la magnitud de las actividades que se realizan; por ejemplo, costos para la contratación de personal para tareas específicas; materias primas, energía eléctrica, etc.

Costos de capital: pueden entenderse como los costos de las inversiones realizadas, o como el tipo de rédito que produciría ese capital aplicado a otra inversión.

Costos corrientes: son aquellos que pierden su valor una vez que el gasto se ha efectuado.

De manera general y simplificada, puede decirse que para la determinación de los costos, hay que considerar tres elementos:

- los diversos factores que componen el proyecto,
- la cantidad usada de cada uno de los factores,
- el valor o precio de cada uno de los factores.

Resumiendo la clasificación que puede hacerse de los costos, la esquematizamos en el siguiente cuadro:

Características del costo / Tipo de costos	De capital	Corrientes	Fijos	Variables
Costos directos				
Costos indirectos				

No siempre es necesario efectuar un cálculo de costos, pero siempre será imprescindible elaborar el presupuesto del proyecto. La función del presupuesto es la de “asignar recursos”, determinar la fuente u origen de los mismos, y asegurar el desarrollo normal del proyecto y funcionamiento de los servicios. De ahí que exista una notoria interdependencia entre presupuesto y actividades. Quien elabora un proyecto debe articular coherentemente estos dos aspectos, de modo tal que no se llegue nunca a la situación de haber establecido **qué cosas hacer** y no saber o tener asegurado **con qué hacerlo**. O de tener recursos y no asignarlos adecuadamente a la realización de las actividades que mejor contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

En el diseño del proyecto debe quedar claramente presentada la estructura de gestión para la ejecución del mismo. Para ello es necesario enmarcarlo institucionalmente, si es que esto no se hizo en el punto 2, relativo a la naturaleza del proyecto. Si dicha información quedó reflejada en el documento del proyecto con anterioridad, podremos pasar directamente a indicar la estructura de gestión o administración del proyecto propiamente dicho. Ésta es la columna vertebral en torno a la cual se estructuran y secuencian las distintas actividades. De manera especial, se asignan responsabilidades a las personas encargadas de ejecutar y llevar a cabo las actividades.

Para ello, conviene hacer figurar en el diseño del proyecto las siguientes cuestiones:

- **Organigrama**, donde aparezca claramente señalado el proyecto dentro de la organización ejecutante y cómo se inserta en la misma.

- **Manual de procedimientos**, en el que se indica cómo desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos de carácter técnico y administrativo que se han de seguir para llevar a cabo las actividades y tareas. Como esto no se hace con mucha frecuencia, se puede elaborar, en su reemplazo, un protocolo de actuación.

- **Funciones del personal del proyecto**; esto es: quién es el responsable y de qué parte del trabajo.

- **Relaciones e interacciones del personal**: determinar los niveles de autoridad y jerarquía, las relaciones de comunicación e información, las relaciones de consulta y asesoría, etc.

- **Modalidades y mecanismos de coordinación** del proyecto, tanto externa como interna.

- **Sistemas de evaluación interna y seguimiento**, en cuanto a responsabilidades y funciones; incluyendo la determinación de las formas y mecanismos de **control operacional y supervisión** técnica del personal.

- **Canales de información**: a *quién* hay que informar, *qué* tipo de información se le debe facilitar, en *qué soporte* (cara a cara, telefónico, por escrito, etc.), con *qué objetivo* (facilitar datos e información, consultar una toma de decisiones, asesorar, informar acerca de las actividades realizadas, etc.), y con *qué frecuencia* (diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, anual).

Existen tres formas principales de estructurar los proyectos desde el punto de vista organizativo y de gestión: *funcional, por proyecto y matricial*; cada una de ellas con sus ventajas e inconvenientes. A este respecto, la recomendación básica es que, en cada caso, se busque el tipo de organización que mejor se adapte a las circunstancias y características concretas del proyecto. Veamos brevemente en qué consiste cada una de ellas.

Organización funcional

Es cuando la gestión del proyecto se lleva a cabo dentro de un organismo ya existente y en el que participan los funcionarios, profesionales y técnicos del mismo. La realización del proyecto es, en este caso, una actividad más, dentro de las que ya está realizando esa unidad administrativa.

<p>Ventajas</p> <p>Integra más adecuadamente el proyecto a los propósitos generales del organismo responsable y a sus objetivos funcionales.</p> <p>Permite un mejor aprovechamiento de los recursos humanos del organismo.</p>	<p>Dificultades o inconvenientes</p> <p>Puede darse el caso de que se subordinen los objetivos del proyecto a los del organismo, desvirtuándose los primeros.</p> <p>El proyecto no se concibe como unidad organizativa, sino como "algo" dentro de una organización.</p> <p>El personal asignado al proyecto, si está realizando otras actividades dentro del organismo, puede descuidar las que conciernen directamente al proyecto.</p>
--	---

Organización por proyecto

Consiste en crear una unidad administrativa/operativa para cada proyecto, que desaparece cuando éste se termina. En este caso, existe un responsable general del proyecto y la unidad organizativa se estructura de acuerdo con las necesidades de gestión y administración del proyecto.

<p>Ventajas</p> <p>Las responsabilidades, al estar bien delimitadas, se concentran en la realización del proyecto.</p> <p>Mayor unidad de dirección y coordinación de actividades.</p>	<p>Dificultades e inconvenientes</p> <p>Riesgo de una utilización inadecuada de los recursos humanos, ya sea porque los técnicos se contratan por más tiempo del necesario, o porque se duplican tareas de otras unidades administrativas.</p>
---	---

Organización matricial

Cada proyecto es dirigido por un director, pero el resto del personal pertenece a diversas unidades administrativas del organismo responsable. Cada persona depende, en este caso, de una doble jefatura: del director del organismo y del director del proyecto. Este último sólo tiene autoridad sobre los técnicos, en los aspectos específicos del proyecto. Mediante este tipo de organización, se pretende contar con las ventajas de las dos modalidades anteriores, al mismo tiempo que se procura atenuar las debilidades de ambas, lo que no siempre se consigue.

Ventajas	Dificultades e inconvenientes
Utilización más flexible de los recursos humanos.	La duplicación de mando conlleva un elevado riesgo de conflictos de jefaturas.
Se puede contar con mayor número y variedad de especialistas.	Dificultad de contar —efectivamente— con los especialistas del organismo en tiempo oportuno y con la dedicación adecuada.
La experiencia adquirida en la realización de proyectos es una forma de mejorar la capacidad operativa del organismo.	

Los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con cierta objetividad la progresión hacia las metas propuestas. Si carecemos de ellos, toda evaluación seria que nos propongamos será casi inútil, o poco viable.

Tan importantes como las metas son los indicadores en un proyecto. Ellos nos permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. Por otra parte, si los indicadores no se establecen durante la fase de diseño del proyecto, habrá que reconstruirlos posteriormente en la evaluación, probablemente con menos fiabilidad.

Podríamos decir que “el indicador es el signo con el que señalamos los grados de una cosa y las variaciones inducidas en ella”.⁵ O, más precisamente, que los indicadores son “las medidas específicas (explícitas) y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad. En otras palabras, los indicadores sirven de patrón para medir, evaluar o mostrar el progreso de una actividad, respecto a las metas establecidas, en cuanto a la entrega de sus insumos (indicadores de insumos), la obtención de sus productos (indicadores de productos) y el logro de sus objetivos (indicadores de efectos e impacto)”.⁶ Siendo, a nivel operativo, “la unidad que permite medir el alcance de una meta”.⁷

⁵ D. Martínez, “Sistemas indicadores”, en S. del Campo, *Los indicadores sociales a debate*, Madrid, Euramérica, 1972.

⁶ Grupo del CAC, *Seguimiento y evaluación. Pautas básicas para el desarrollo rural*, Roma, FAO, 1984.

⁷ E. Cohen y R. Franco, *Evaluación de proyectos sociales*, Buenos Aires, GEL, 1988.

Como es obvio, la elaboración y elección de indicadores está condicionada por la calidad y cantidad de datos disponibles, o susceptibles de obtener; lo que, a su vez, también depende de los recursos asignados para realizar la evaluación y de las previsiones que sobre seguimiento y monitorización del programa se hayan efectuado en la planificación o diseño del programa. En cualquier caso, la elección de los indicadores es compleja y debe darse prioridad a aquellos que tengan mayor valor operativo, ya sea como definición de objetivos, o por su significación acerca de los medios necesarios que hay que utilizar de cara a la acción.⁸ Además, los indicadores seleccionados deben satisfacer al menos tres exigencias:⁹

- permitir comparaciones sincrónicas, en el espacio,
- permitir comparaciones diacrónicas, en el tiempo, y la elaboración de pronósticos,
- representar valores sobre los que exista un grado de consenso (o posibilidad de lograrlo) entre las partes implicadas o interesadas en la evaluación.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- **Independencia.** No conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada

⁸ J. Antonine, "El papel de los indicadores sociales en la planificación", en S. del Campo, ob. cit.

⁹ J. Galtung, "El problema de los indicadores sociales", en S. del Campo, ob. cit.

meta debe tener uno o varios indicadores propios. Si ello no es posible, habrá que revisar el diseño del proyecto y corregirlo.

- **Verificabilidad.** Los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible comprobar o verificar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto. Esto permite que objetivamente un mismo indicador tenga similar significado tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.
- **Validez.** Los indicadores deben medir lo que realmente pretenden medir, y no otra cosa. No se trata de un juego de palabras. Tomados en conjunto, todos los indicadores deben reflejar la totalidad de los efectos perseguidos con el proyecto.
- **Accesibilidad.** Que implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria (datos) se pueda obtener fácilmente. No tiene mucho sentido emplear indicadores para los cuales hay que utilizar mucho tiempo y esfuerzo en recabar los datos necesarios que permitan la medición. Lo ideal es usar indicadores que requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.

Por último, señalar que no siempre podremos encontrar indicadores que nos permitan medir directamente aquello que deseamos cuantificar. En esos casos, hay que utilizar indicadores de sustitución o indirectos. Pero tenemos que saber que cuanto más indirecto es el indicador, más peligro hay de que influyan factores extraños. Por ejemplo, en un

programa de nutrición infantil, es mejor utilizar un buen indicador sustitutivo de una mejora en la situación nutricional de los niños (por ejemplo, las mediciones antropométricas, el peso o la talla, según la edad) que el valor nutricional de la ingestión alimentaria. Muchas veces se utilizan indicadores de sustitución (por ejemplo, calidad de los materiales de la vivienda, compras de bienes de consumo o de capital, etc.) para estimar cambios en los ingresos, ya que la gente suele estar poco predispuesta a dar información sobre sus ingresos económicos.

Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto (relación medios-fines-condiciones)

Los que aquí denominamos pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto, son los factores externos significativos sobre los cuales la administración o dirección del proyecto puede no tener ningún tipo de control, pero que resultan esenciales para el éxito del proyecto. Si bien la gerencia del proyecto tiene el control sobre los recursos o insumos, las actividades y la obtención de productos, ello no es suficiente para el logro de los efectos (objetivos y metas) e impacto (finalidad última) del proyecto. Estas últimas cuestiones suelen depender en gran parte de factores externos más que de los productos generados en el proyecto. Dicho en otras palabras, estos factores están fuera del control del proyecto, pero deben producirse para que el proyecto tenga éxito y logre el efecto e impacto propuesto. Por ello es necesario que en el diseño del proyecto se especifiquen claramente cuáles son esos factores externos de los que depende significativamente el éxito del proyecto.

Un buen diseño del proyecto no deberá incluir factores externos poco realistas (el proyecto sería inviable), ni tampoco elementos que puedan ser aclarados en la fase de diseño. Podrán referirse “a decisiones de política, mecanismos de coordinación interna del gobierno o de organismos externos, insumos y productos de otros proyectos y programas, insumos materiales y financieros para actividades consecutivas, etc.”. Por otra parte “la identificación de estos elementos que no forman parte del diseño del proyecto puede clarificar al proyecto y mejorar su probabilidad de éxito, señalando la necesidad de estos requisitos externos y su coordinación para lograr los efectos e impacto del proyecto. Este procedimiento reduce también la incertidumbre en que ope-

ra el proyecto y establece los límites de la responsabilidad gerencial”.¹⁰

De ordinario, estos factores juegan un papel muy importante en las relaciones causales de los distintos niveles del proyecto. Por ejemplo, si se obtienen los productos se podrán lograr las metas y objetivos, pero ese logro no depende sólo de la obtención de los productos. Siguiendo con el caso que tomamos para ejemplificar esta guía: los productos son “400 maestros formados como educadores de adultos”, el efecto u objetivo es mejorar el servicio de educación de adultos, pero el servicio no se mejora si no se contrata a esos maestros para desarrollar el servicio. Es decir, la meta de aumentar en un 50 % el servicio de educación de adultos se puede lograr si existen los maestros necesarios formados (productos) y si el gobierno de la región los contrata en el plazo establecido para el servicio de educación de adultos (factor externo condicionante para pasar del nivel de productos al nivel de metas y objetivos). Y si seguimos con este ejemplo, suponiendo que ese factor se ha dado y se ha logrado contratar a los maestros (efecto u objetivo), ello no es suficiente para que se logre el impacto o finalidad (disminuir el analfabetismo). Hay un factor externo que condiciona el objetivo logrado y es la buena predisposición de la gente para participar en el programa de educación de adultos. Si ese factor externo se da, entonces se podrá pasar del nivel de efectos (objetivo) al nivel de impacto (finalidad última).

Para determinar correctamente estos factores externos condicionantes del proyecto o pre-requisitos para el logro de efectos e impacto, es necesario que sean:

¹⁰ FAO, ob. cit.

- **realistas y bien fundamentados**, ya que de lo contrario el proyecto sería poco viable. Además, es preciso que no solamente se expongan los factores, sino que se muestren e indiquen las razones de por qué tiene posibilidades de acontecer (si no tiene bastantes posibilidades de ocurrir, se estará proponiendo un proyecto en el aire);
- **precisos**, esto es: que se expresen en términos concretos y no como expresión de buenos propósitos. Dicho en otras palabras, habrá que indicar con exactitud en base a qué fuente se determina el factor. Hay que huir de fórmulas vagas tales como “según datos disponibles”, etc.;
- **completos**, lo que implica señalar todos los factores externos que condicionan el éxito del proyecto a todos los niveles (impacto, efectos, productos, actividades, etc.). En cualquier caso, nunca deben señalarse factores que conciernan a las partes implicadas en el proyecto (ya sea en cuanto a insumos, obligaciones, etc.) ya que ello no queda fuera del control del proyecto.

Por último, mencionar que puede resultar sumamente útil presentar un cuadro sintético de los distintos niveles de resultados que se esperan obtener, junto con los indicadores de cada uno de ellos y los factores externos que condicionan el paso o salto de un nivel a otro. Si tomamos el ejemplo con que ilustramos esta guía, dicho cuadro quedaría del siguiente modo:

Niveles de resultados	Indicadores y medios de comprobación	Factores externos o pre-requisitos de éxito
<p>IMPACTO (finalidad): Disminuir la tasa de analfabetismo, en la región X en un 50 %, entre 1997-2002.</p>	<p>Tasa de crecimiento o disminución del analfabetismo; establecida a partir de las estadísticas regionales, y comprobada mediante datos sobre escolarización de adultos en la región.</p>	<p>(Efecto hacia impacto) La población analfabeta de la región acepta y participa activamente en los cursos de educación de adultos, y existen en el lugar otros servicios de promoción cultural o educativa que les permitirán consolidar los conocimientos adquiridos (biblioteca, círculos de cultura, etc.).</p>
<p>EFFECTOS (objetivo): Reforzar el servicio de educación de adultos de la región X, en el año 2000, ampliando en un 50 % la capacidad del personal responsable de educación.</p>	<p>400 maestros de educación de adultos empleados por el servicio regional de educación de adultos para el año 2000, lo que se puede comprobar por los registros del personal; se utiliza al personal de educación de adultos (técnico) en el programa reorganizado de alfabetización regional, lo que se comprueba con una encuesta a realizar en 2000.</p>	<p>(Productos hacia efectos) El Ministerio de Educación es efectivamente capaz de emplear a los 400 maestros formados como fue presupuestado y se ponen más medios de transporte, etc., a disposición del personal responsable de educación de adultos de la región X.</p>
<p>PRODUCTO: 400 maestros bien capacitados en educación de adultos, en el año 2000, a través de cuatro cursos de un año cada uno (1996-1999).</p>	<p>Número de maestros capacitados cada año en comparación con las metas establecidas y el desarrollo de actividades.</p>	<p>(Actividades hacia productos) 100 maestros graduados están disponibles cada año para su capacitación como educadores de adultos.</p>

El objetivo de este cuadro, que es presentar sintéticamente la relación entre fines, medios y condiciones, puede lograrse de una manera más completa, elaborando lo que se denomina “matriz del marco lógico” del proyecto. Este instrumento puede utilizarse para probar, además, la coherencia del diseño del proyecto (una presentación más detallada de este instrumento se indica en el anexo 4).

A continuación presentamos un esquema general, a modo de síntesis, de la guía para diseñar proyectos, junto con un diagrama donde se puede apreciar la interrelación entre los distintos componentes del proyecto en función del flujo de causalidad.

ESQUEMA GENERAL PARA EL DISEÑO DE UN PROYECTO

1. Denominación del proyecto
2. Naturaleza del proyecto:
 - a. Descripción del proyecto
 - b. Fundamentación o justificación
 - c. Marco institucional
 - d. Finalidad del proyecto
 - e. Objetivos
 - f. Metas
 - g. Beneficiarios
 - h. Productos
 - i. Localización física y cobertura espacial
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
4. Métodos y técnicas a utilizar
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades
6. Determinación de los recursos necesarios:
 - Humanos
 - Materiales
 - Técnicos
 - Financieros:
 - estructura financiera
 - calendario financiero
7. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto
8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto
9. Indicadores de evaluación del proyecto
10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto.

DIAGRAMA DE INTERRELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DE UN PROYECTO Y FLUJO DE CAUSALIDAD

