

# **CURSO: GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

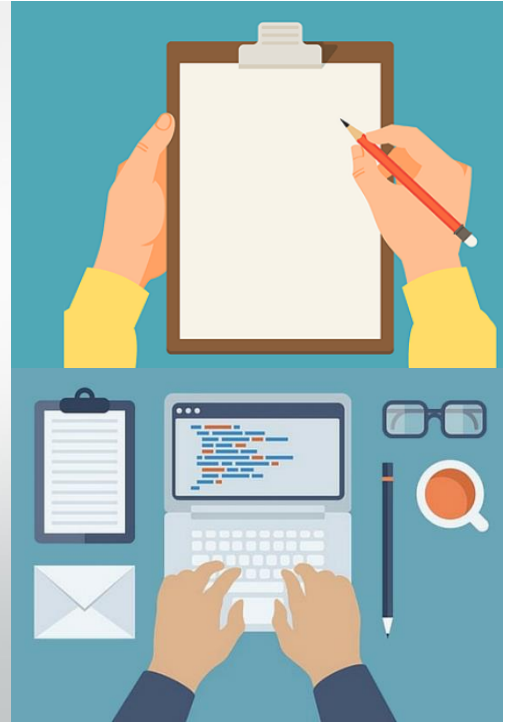


## **MÓDULO 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO**

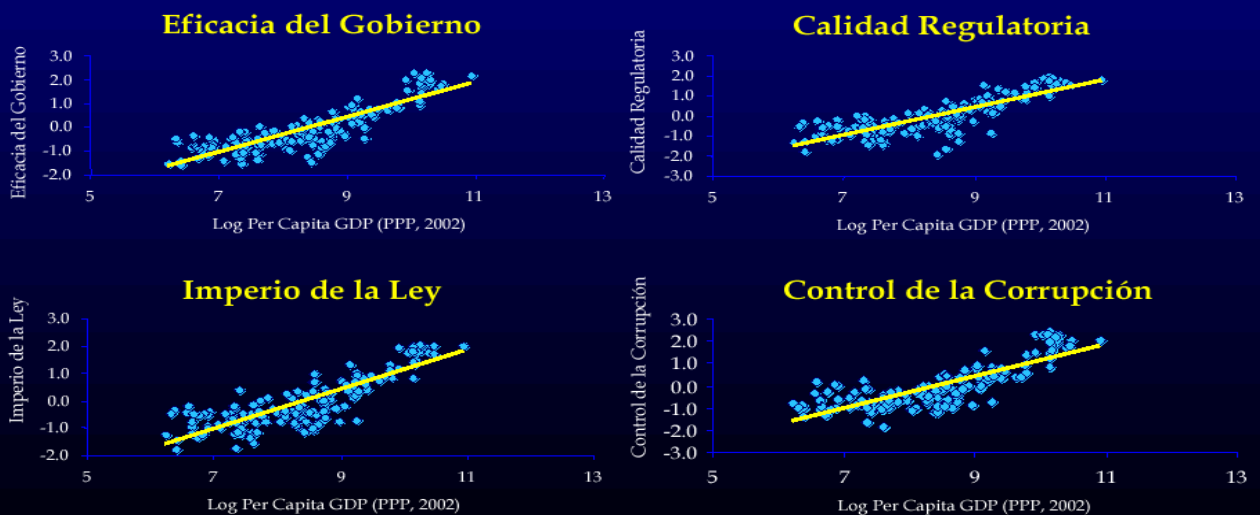
DR. EFRAÍN MOLINA  
LA RIOJA, 25 y 26 DE OCTUBRE

## Temas

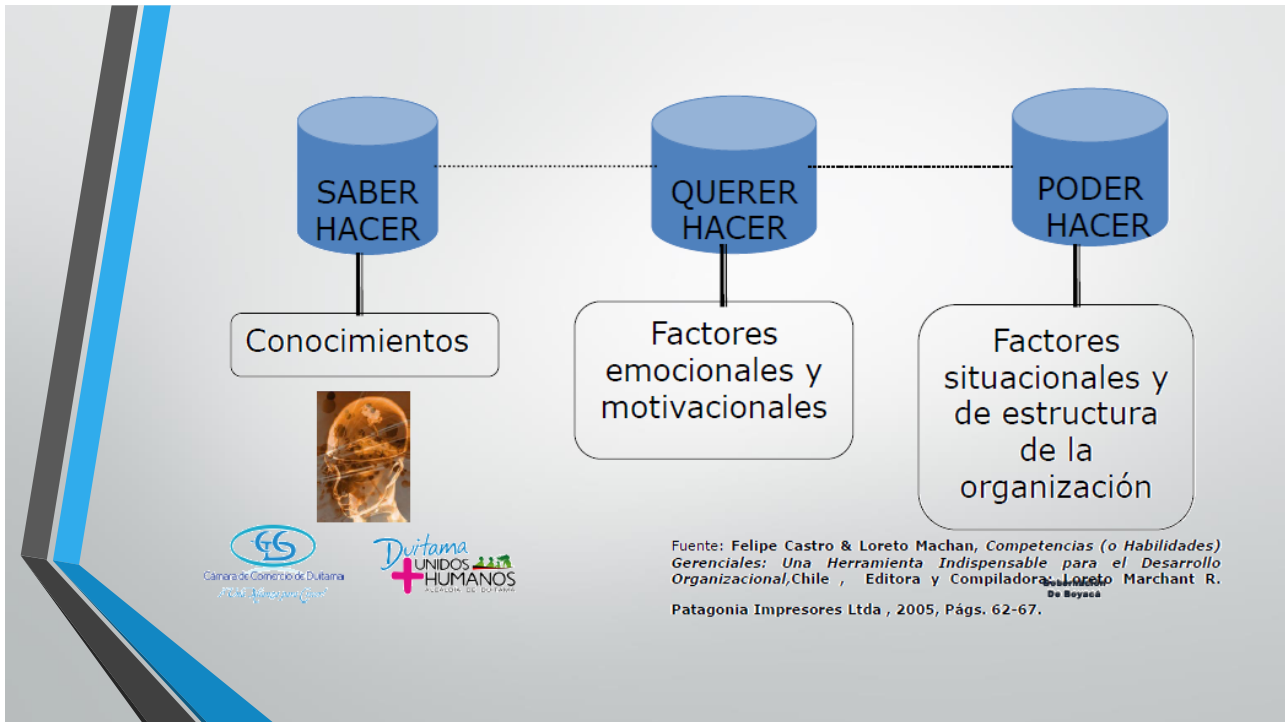
- *Identificación de Interesados.*
- *Definición de cronograma.*
- *Alcance. Tiempo, Costos y Calidad.*
- *Planificación de Adquisiciones.*
- *Recursos humanos.*
- *Comunicaciones.*
- *Elaboración de presupuesto.*
- *Identificación y Evaluación de Riesgos.*



## El Rol de las Instituciones en el Crecimiento



Fuente: Kaufmann et al (2003)



**Fase 1: Iniciación del proyecto**  
**Fase 2: Planificación del proyecto**  
**Fase 3: Ejecución y control del proyecto**

## ***Fase 2: Planificación del Proyecto***

*Es el proceso de definición, preparación y coordinación de todos los planes subsidiarios, que son integrados dentro de un comprensible Plan de Gerenciamiento del Proyecto.*

## ***Fase 2: Planificación del Proyecto***

### **Otras actividades de Planificación**

*Incluyen, entre otras:*

- ***Definir el Proyecto***
- ***Desarrollar estimaciones***
- ***Definir Cronograma y Presupuesto***

Una herramienta clave de gestión es el plan maestro que es el punto de referencia para medir y guiar los esfuerzos a realizar durante todo proyecto



El Plan Maestro incluye

- Cronograma de tareas con los tiempos de ejecución, fechas límite, hitos, etc.
- Asignación de recursos para cada tarea
- Presupuesto de gastos e inversiones asociado al proyecto

Copyright © 2007 Accenture All Rights Reserved. Accenture, its logo, and High Performance Delivered are trademarks of Accenture.

*Se puede definir la planificación como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.*

*La planificación nos ayuda a definir lo que una organización, un plan, programa o un proyecto **pretende lograr y cómo va a realizar la tarea** (PNUD; 2009).*

*Implica diferentes procesos:*

- *Identificar qué se quiere lograr*
- *Formular estrategias para alcanzarlo*
- *Determinar y asignar recursos*
- *Elaborar los planes de implementación*

Fuente: PNUD. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. 2009

**Plan**

*Se concibe como un instrumento del proceso y del sistema de planificación que concreta y materializa la visión, los principios, los objetivos, las políticas, las estrategias y las metas, esta compuesto por varios programas.*

**Programa**

*Un Programa se deriva de un plan y es condición fundamental para hacer realidad los objetivos del mismo. Materializa un conjunto de decisiones, cuyas directrices deben estar orientadas a solucionar los problemas, satisfacer las necesidades y a conseguir los objetivos del plan.*

**Proyecto**

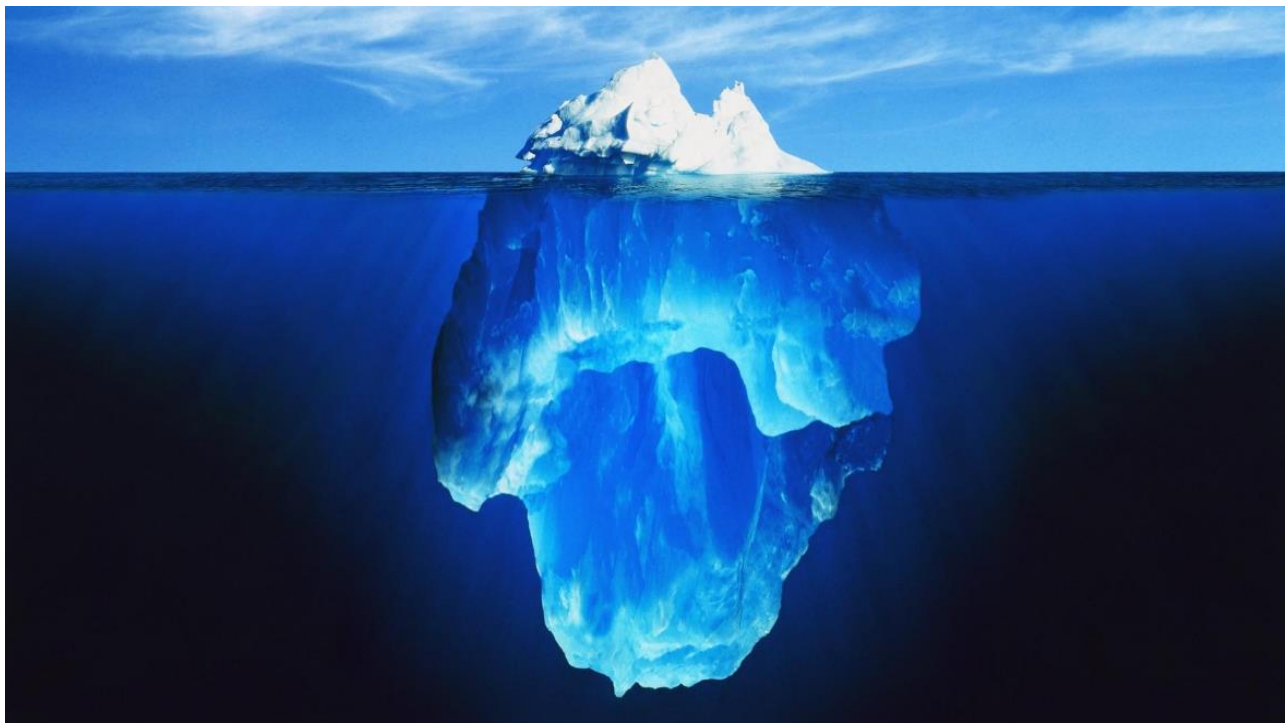
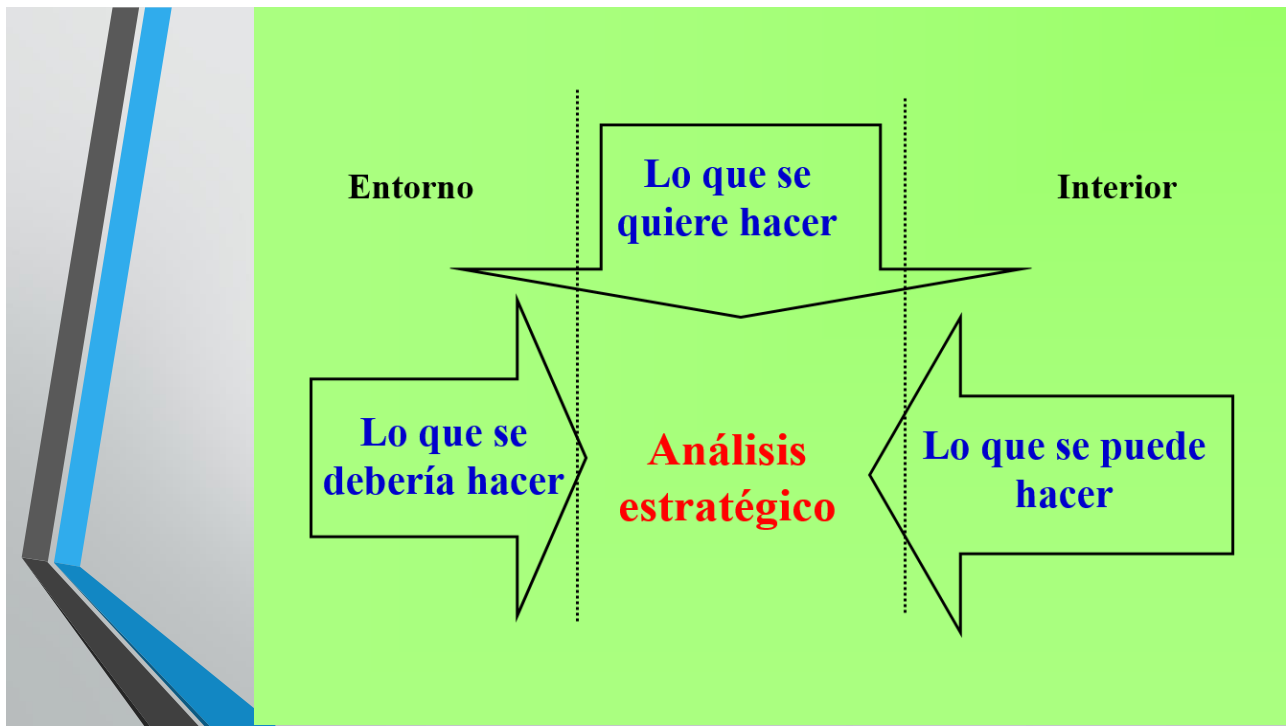
*Un conjunto de actividades puntuales coherentes e interrelacionadas entre sí, orientadas a la solución de un problema o a la satisfacción de una necesidad.*

**¿Dónde estoy?**

**Situación actual**

**¿ A dónde voy?**

**Situación deseada**



## Diagnóstico

- *Se inicia recolectando información preliminar sobre la comunidad o grupo de interés que pueda servir para efectos de diagnóstico.*
- *Para ello, se utilizan distintos procedimientos como:*
  - *Encuestas socioeconómicas*
  - *Censos comunitarios*
  - *Entrevistas a voceros calificados de la comunidad*
  - *Registros fotográficos, inventarios, levantamiento de mapas, entre otros*
  - *Revisión de estadísticas oficiales.*

Fuente: Bernardo, J. (2007) Guía de proyectos de desarrollo local y comunitario

## Pasos para identificar el Proyecto

- *Analizar la situación de la localidad o comunidad para identificar los problemas que le afectan.*
- *Establecer un orden de prioridad a los problemas encontrados.*
- *Identificar el problema prioritario.*
- *Explorar los recursos al alcance de la comunidad para afrontar el problema.*

Fuente: Bernardo, J. (2007) Guía de proyectos de desarrollo local y comunitario



## Jerarquizar problemas

PROBLEMAS	CRITERIOS				SUMA GLOBAL
	Importancia	Pertinencia	Impacto	Incidencia	

- **Importancia:** ¿que nivel de importancia tiene el problema para los habitantes de la comunidad?
- **Relevancia:** ¿qué tan importante es el problema en el contexto de las políticas de desarrollo?
- **Impacto:** ¿cuánta población es afectada por el problema?
- **Incidencia:** ¿hasta que punto el problema pareciera que afecta o produce que otros problemas aparezcan o empeoren?

Fuente: Bernardo, J. (2007) Guía de proyectos de desarrollo local y comunitario

## Diagnóstico y Propuestas

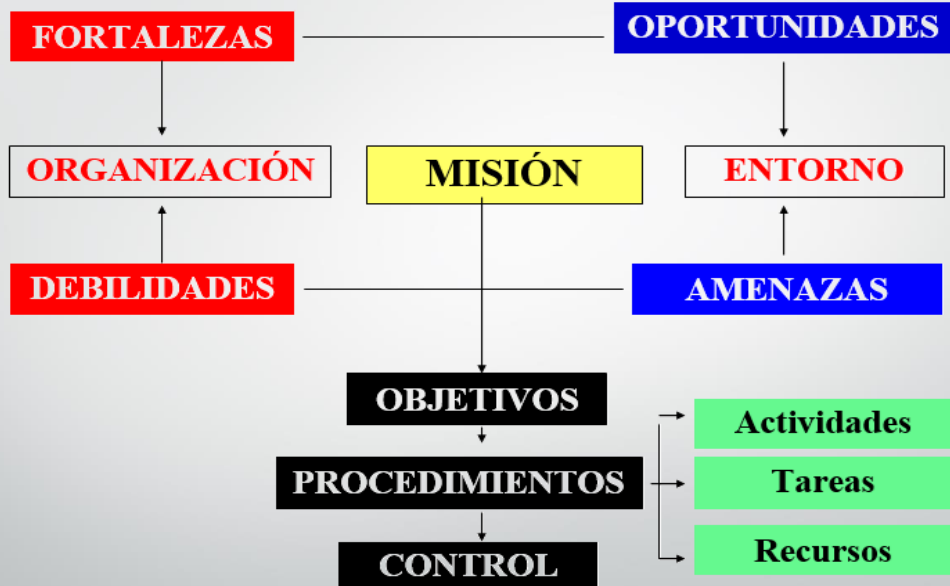
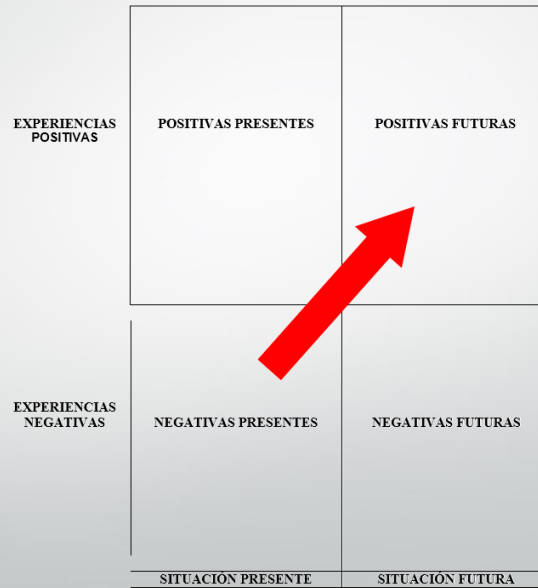
- Definición de problema
- De qué magnitud es?
- Población afectada?
- Dónde y cómo son afectados?

Definición clara de todas las necesidades sentidas que deben ser resueltas por medio de un programa integral

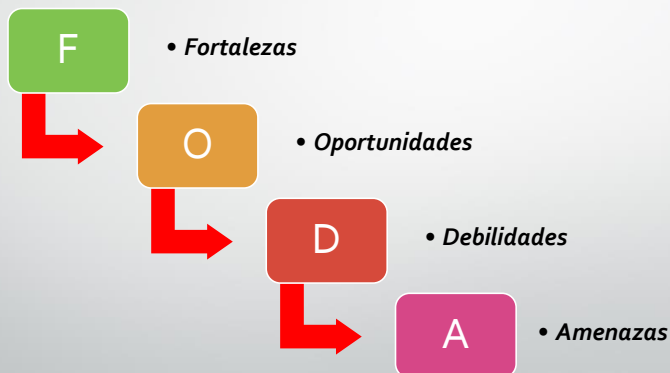
Propuestas de políticas públicas expresadas bajo la forma de programa que permita dar solución a los problemas identificados

- Solución propuesta
- Implementación
- Integrantes
- Formas de participación

## Cuadro de Situación



La sigla FODA es un acróstico que se compone por los siguientes términos:



Una matriz FODA está conformada por los siguientes factores:

**FORTALEZAS**

• Se considera a los aspectos positivos y diferenciales con los que cuenta el proyecto al momento de plantearse, por ejemplo: conocimiento del mercado, disponibilidad de recursos financieros, recursos humanos capacitados, etc.

**OPORTUNIDADES**

• Aquellos elementos favorables que se deben descubrir en el entorno en el que se desarrolla el proyecto.

## DEBILIDADES

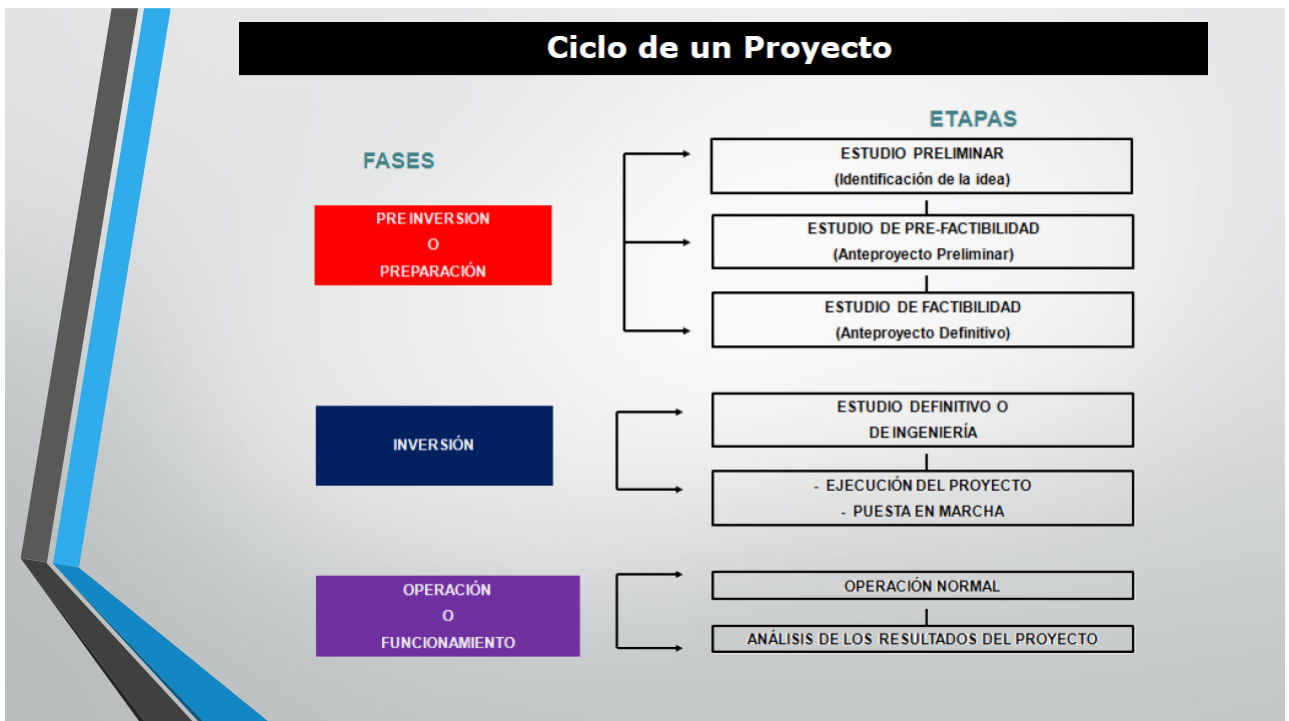
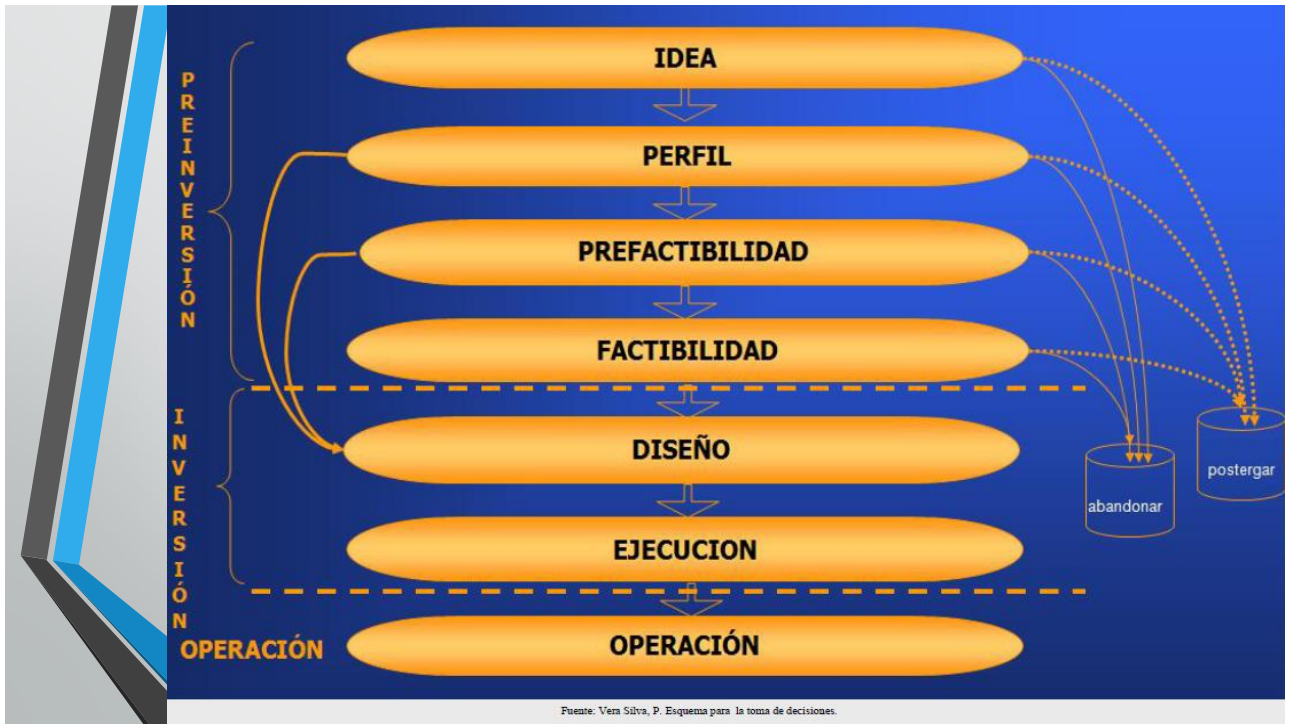
- Son los aspectos que presentan un análisis desfavorable al momento de ejecutar el proyecto, podemos mencionar entre ellos: la falta de recursos económicos, poca apertura para obtener créditos, un mercado poco interesado, etc.

## AMENAZAS

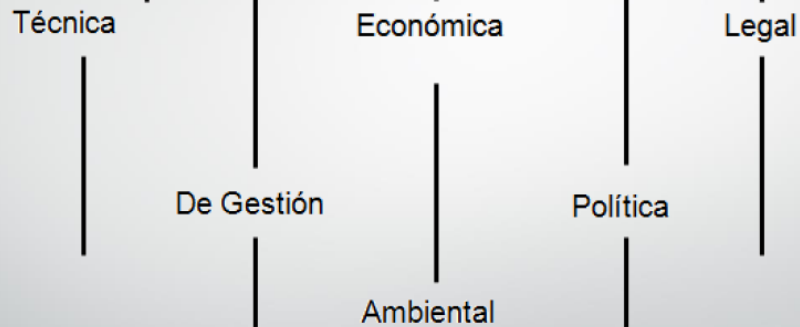
- Aquellos factores que provienen del entorno y que pueden obstaculizar el proceso para que el proyecto se desarrolle según los objetivos trazados, como por ejemplo: regulaciones gubernamentales desfavorables, tendencias negativas por parte del mercado, etc.

## La dimensión del tiempo



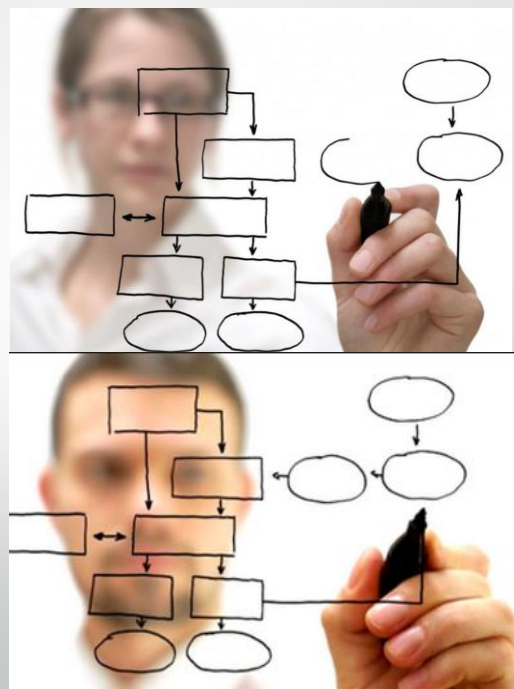
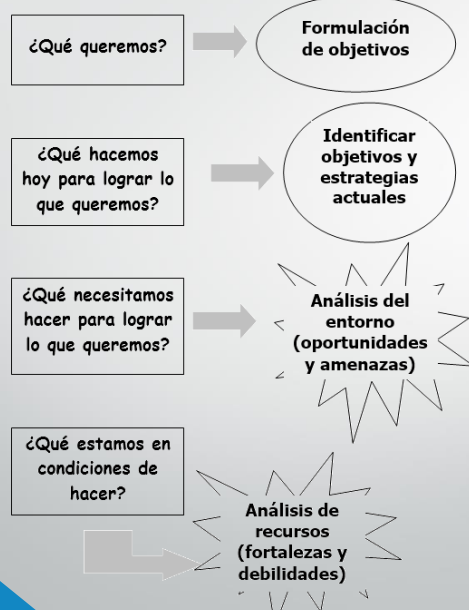


## ESTUDIOS DE VIABILIDAD



### PROCESO DE PLANIFICACIÓN FORMAL

*Dr. Marcelo Jaluf - Planificación Estratégica -  
Instituto de Ciencias de la Administración - Universidad Católica de Córdoba*



## PLAN DE TRABAJO

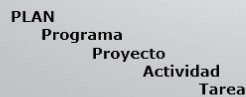
Es el ordenamiento en el tiempo de las tareas necesarias para realizar las actividades que se requieren para alcanzar las metas o productos que a su vez se requieren para lograr los objetivos del proyecto.

### Preguntas para evaluar una idea

1. Es la mejor opción? Por qué?
2. Qué impacto generará?
3. Concuerda con la misión de la organización?
4. Alianzas necesarias?
5. Factores externos condicionantes?
6. recursos necesarios posibles?
7. formas de involucrar a los afectados?
8. Posibilidades de continuidad?



### MODELOS DE DESAGREGACIÓN LÓGICA DE PLANIFICACIÓN



El **objetivo general** del proyecto debe condensar el tema central del mismo, debe expresar en una frase lo que se busca hacer, cómo y dónde. Este objetivo es el que enmarca la finalidad del proyecto y resume la postura frente al problema identificado.

Los **objetivos específicos** son los pasos y logros que se buscarán cumplir a fin de demostrar el objetivo principal.

Los objetivos se redactan utilizando verbos en infinitivo.

**Nivel exploratorio**

Conocer  
Definir  
Descubrir  
Detectar  
Estudiar  
Explorar  
Indagar  
Sondear

**Nivel descriptivo**

Analizar  
Calcular  
Caracterizar  
Clasificar  
Comparar  
Cuantificar  
Describir  
Diagnosticar  
Examinar  
Medir

**Nivel explicativo**

Comprobar  
Demostrar  
Determinar  
Establecer  
Evaluar  
Explicar  
Inferir  
Relacionar  
Verificar

**OBJETIVOS**

UPSCALE



## Objetivos, Indicadores y Metas

### OBJETIVOS:

*Son los beneficios que genera un proyecto.*

*Son los cambios deseados en las personas o un entorno.*

*"Mejorar las competencias laborales"*

*"Reducir la pobreza"*

*"Aumentar la productividad agrícola"*

### INDICADORES:

*Son las magnitudes estadísticas que se emplean para medir los objetivos, tanto su situación actual como el progreso hacia su logro.*

*"Capacitar a 1000 agricultores en pastos en tres años"*

*"Incrementar los ingresos en 25%"*

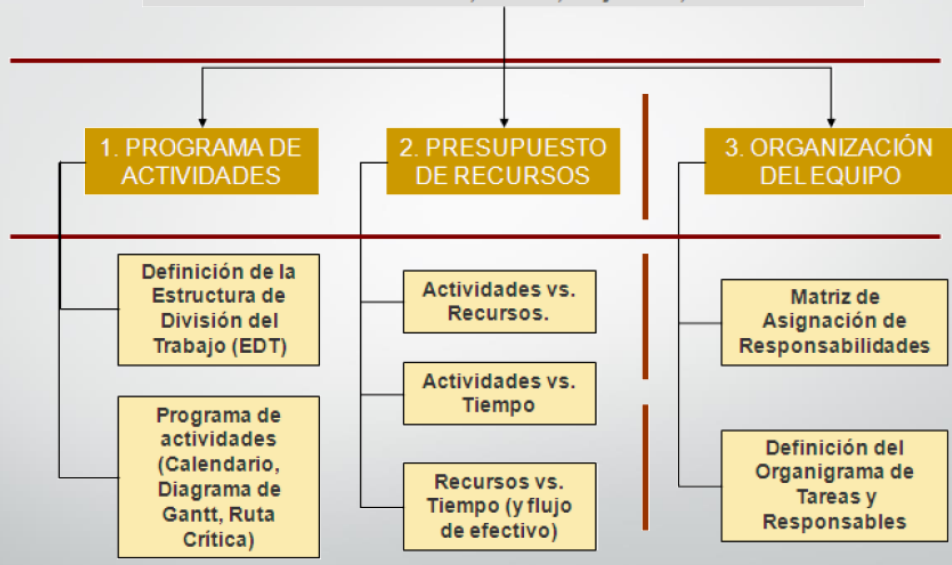
*"Aumentar la productividad del maíz en 60%"*

### METAS:

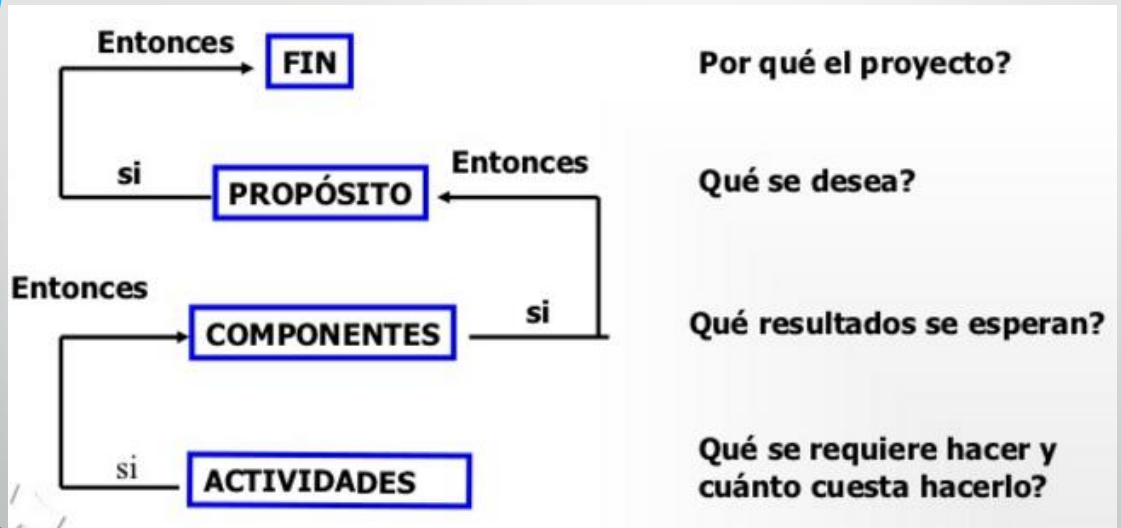
*Son los niveles cuantificables de los indicadores que el proyecto desea lograr en un periodo dado*

Fuente: Müller Eguren y Takeda Honma. Diseño de Proyectos Productivos Sociales

## DEFINICIÓN: Visión, Misión, Objetivos, Metas.



Fuente: PROEDUCA



### Conceptos importantes:

- Separar la causa del efecto
- Usar frases sencillas y breves
- Eliminar múltiples objetivos

¿Cuál es la finalidad del proyecto? (los beneficios, el impacto a nivel sectorial)

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto? (impacto directo, resultado de utilizar los componentes)

¿Qué debe ser producido por el proyecto?

¿Cómo se producirán los Componentes?

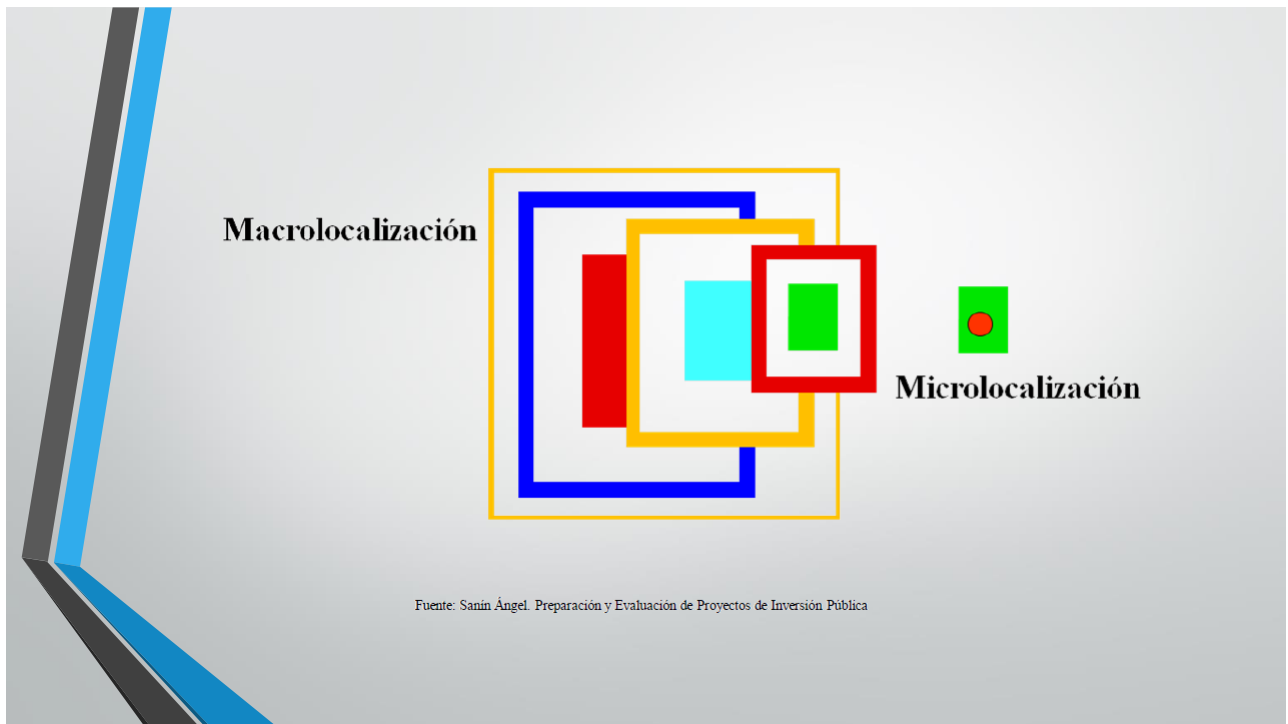
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				



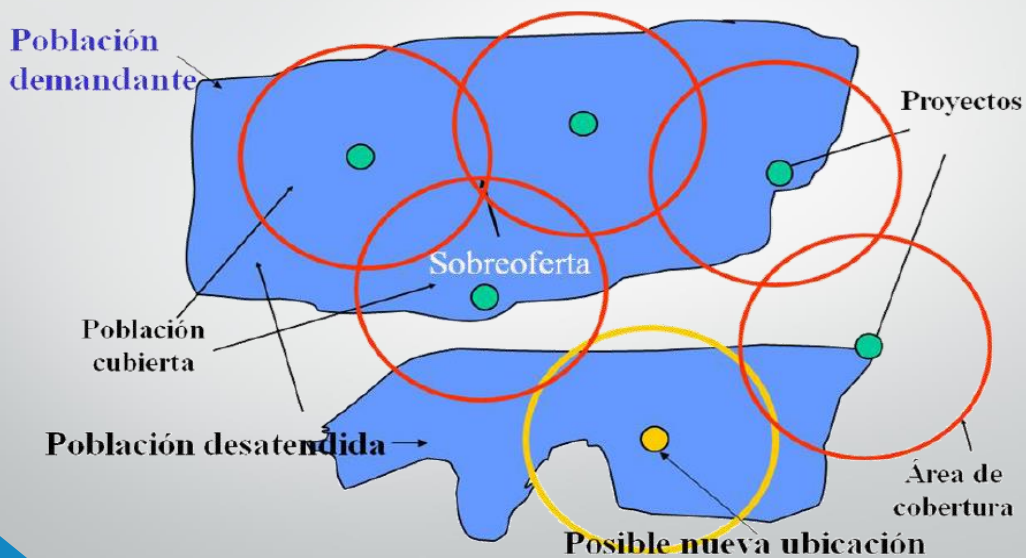
## Tipos de Proyectos

### ***De acuerdo con su naturaleza***

- *Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia en base a estándares sociales. (Ej. elevar niveles de escolaridad)*
- *Los que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial. (Ej. recolección de depósitos sólidos)*
- *Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales. (Ej. cooperativas)*
- *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. (Ej. creación de centros comunales)*

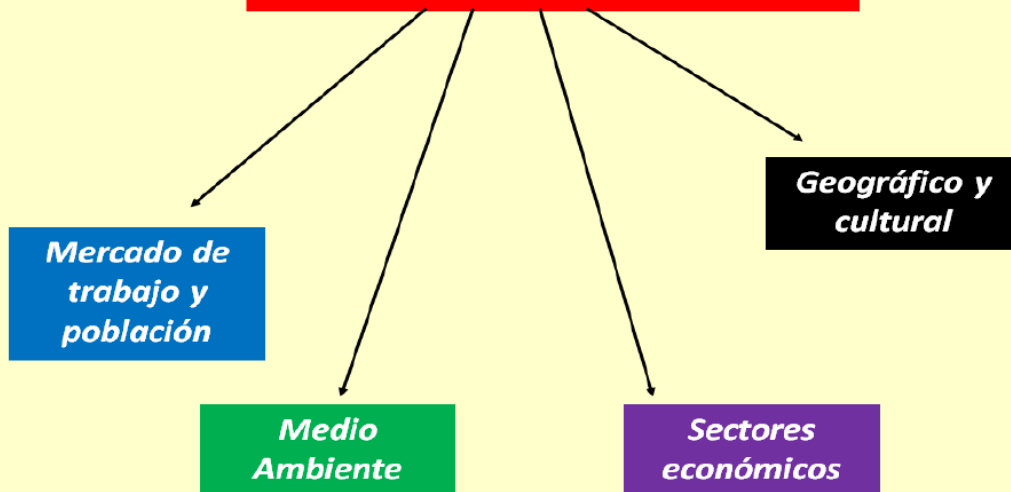


## Identificación de vacíos de atención



Fuente: Sanin Angel. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública

## Evaluación del Entorno



**EL TERRITORIO SE CONVIERTE EN UN AGENTE DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y NO EN UN SIMPLE SOPORTE FÍSICO DEL DESARROLLO** (Sanchis Palacio, 1999)

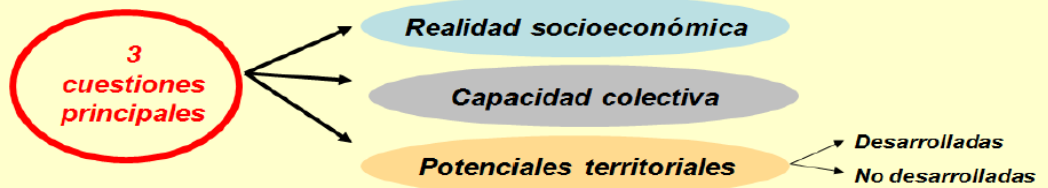
## La auditoría del entorno es la clave

*Es previo a cualquier acción coordinada*

- Definición del problema (s)
- Determinación de la situación de partida
- Orientación de las estrategias
- Preparación de la evaluación

¿Qué características tiene la comunidad?

¿Qué características tiene el territorio?



### Planificación

¿Cuáles son nuestros problemas reales?

Diagnóstico

¿Cuáles resolvemos primero?

Lo mas Crítico

Causas Reales

¿Cómo lo hacemos?

Programas de Gestión

¿Qué queremos lograr?

Objetivos - Metas

Política

Responsabilidad  
Autoridad

Comunicaciones

Capacitación

Control Operacional

Control Proactivo  
Reactivo

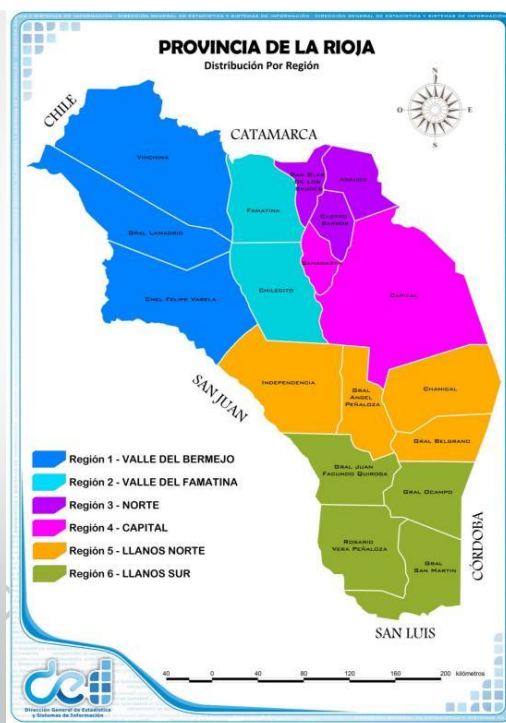
Medición Monitoreo

Revisión Gerencial

Documentación

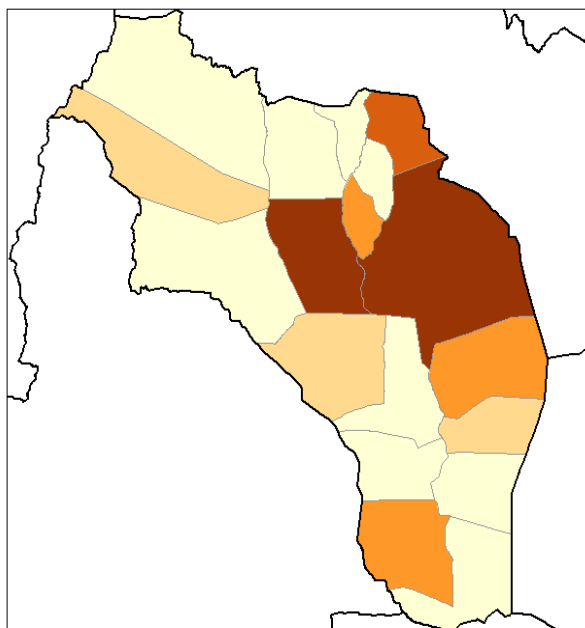








Provincia de La Rioja por departamento.  
Variación intercensal de la población. Años 2001-2010



Jurisdicción	Variación intercensal población %	Población 2010	Población 2001
Capital, La Rioja	23,6	188.995	146.411
Chilecito, La Rioja	17,8	49.432	42.248
Arauco, La Rioja	12,4	15.418	13.728
Sanagasta, La Rioja	8,3	2.345	2.165
Chical, La Rioja	5,8	14.160	13.383
Rosario Vera Peñafalza, La Rioja	5,7	14.054	13.299
General Belgrano, La Rioja	2,9	7.370	7.161
General Lamadrid, La Rioja	1,8	1.734	1.717
Independencia, La Rioja	0,9	2.427	2.405
General San Martín, La Rioja	-6,2	4.944	4.956
Castro Barros, La Rioja	-1,2	4.268	4.322
General Angel V. Peñafoz, La Rioja	-1,7	3.073	3.127
General Ocampo, La Rioja	-2,5	7.145	7.331
Coronel Felipe Varela, La Rioja	-2,9	9.640	9.939
San Blas de los Sauces, La Rioja	-3,0	3.927	4.046
Vinchina, La Rioja	-3,6	2.731	2.834
Famatina, La Rioja	-6,0	5.863	6.371
General Juan F. Quiroga, La Rioja	-9,6	4.108	4.546

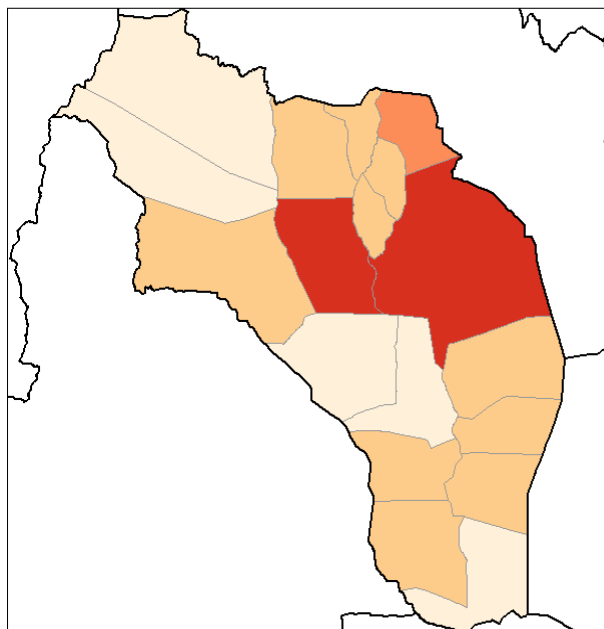
Variación 2001-2010,  
en %

- Límite provincial  
 Límite departamental  
 -10,0 - 0,0  
 0,1 - 5,0  
 5,1 - 10,0  
 10,1 - 15,0  
 15,1 - 25,0

**Censo**  
**2010**  
Año del Bicentenario



Provincia de La Rioja por departamento.  
Densidad de población. Año 2010



Jurisdicción	Densidad de población hab/km²	Población total
Capital, La Rioja	13,3	188.995
Chilecito, La Rioja	19,2	49.432
Arauco, La Rioja	7,7	15.418
General Ocampo, La Rioja	3,3	7.145
Castro Barros, La Rioja	3,8	4.268
General Belgrano, La Rioja	2,9	7.370
Chical, La Rioja	2,6	14.160
San Blas de los Sauces, La Rioja	2,5	3.927
Rosario Vera Peñafalza, La Rioja	2,3	14.054
General Juan F. Quiroga, La Rioja	1,6	4.108
Sanagasta, La Rioja	1,4	2.345
Famatina, La Rioja	1,3	5.863
Coronel Felipe Varela, La Rioja	1,1	9.640
General Angel V. Peñafoz, La Rioja	1,8	3.073
General San Martín, La Rioja	1,9	4.944
Vinchina, La Rioja	0,3	2.731
General Lamadrid, La Rioja	0,3	1.734
Independencia, La Rioja	0,3	2.427

Habitantes por km²

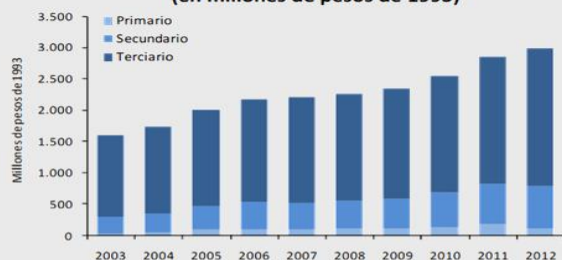
- Límite provincial  
 Límite departamental  
 0,0 - 1,0  
 1,1 - 5,0  
 5,1 - 10,0  
 10,1 - 20,0

**Censo**  
**2010**  
Año del Bicentenario



## La Rioja: Producto Bruto Geográfico

**Evolución del PBG. Años 2003-2012**  
(en millones de pesos de 1993)



	La Rioja	Nuevo Cuyo	Argentina
Superficie <sup>(*)</sup> (en Km2)	89.680	404.906	3.745.997
Participación de la superficie en el total nacional (en %)	2,4	10,8	-
Población 2014	362.605	3.426.711	42.669.500
Participación de la población en el total nacional (en %)	0,8	8,0	-
Densidad de población 2014 (en hab/Km2)	4,0	8,5	11,4
Producto bruto 2012 (miles de \$ corrientes)	8.491.544	-	2.351.204.544
Producto por habitante 2012 (en miles de \$/hab)	24,1	-	56,3

(\*) Se consideró la superficie argentina correspondiente al Continente Americano (2.780.400 km²) y al Antártico (965.597 km²). No incluye las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur.

**Composición del PBG de La Rioja vs. composición del PIB<sup>(\*)</sup>**



**Evolución de la participación del PBG**

	1997	2002	2005
Participación del PBG de La Rioja en el total nacional (%)	0,5	0,4	0,4
Participación del PBG en el total región Nuevo Cuyo (en %) <sup>(*)</sup>	8,0	7,4	6,9
Participación del PBG región Nuevo Cuyo en el total nacional (%)	5,7	5,9	6,1

(\*) Las provincias de La Rioja, San Juan, Mendoza y San Luis se consideran como parte de la región Nuevo Cuyo.

Fuente: Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. Ministerio de Economía de la Nación.

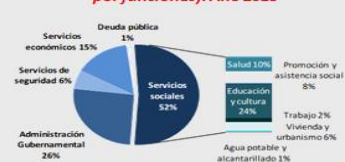
## La Rioja: Indicadores Fiscales

Ingresos Totales	2003	2013	Tasa de Crecimiento Acumulativa Anual 2003-2013 (%)
	Miles de pesos corrientes		
Tributarios nacionales (RON)	405.616	4.487.037	27,2
Transferencias corrientes	208.862	695.301	12,8
Transferencias de capital (desde 2009 incluye FOFESO)	5.488	1.007.432	68,4
Ingresos provenientes de Nación	619.966	6.189.770	25,9
Tributarios provinciales	35.477	408.845	27,7
Ingresos brutos	26.939	314.510	27,9
Otros	8.539	94.335	27,2
No tributarios	21.036	19.190	-0,9
Regalías	0	0	-
Otros	21.036	19.190	-0,9
Otros ingresos	19.183	270.860	30,3
Ingresos provenientes de la Provincia	75.696	698.895	24,9
TOTAL	695.662	6.888.665	25,8

**Composición de ingresos según procedencia (Nación-Provincia). Año 2013**

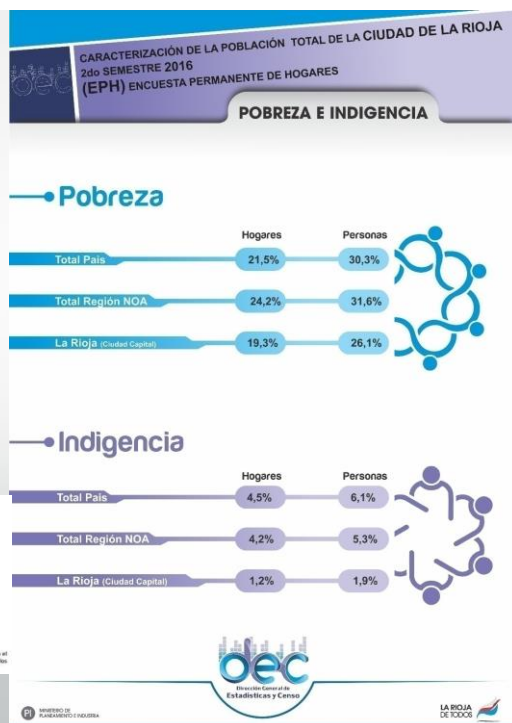
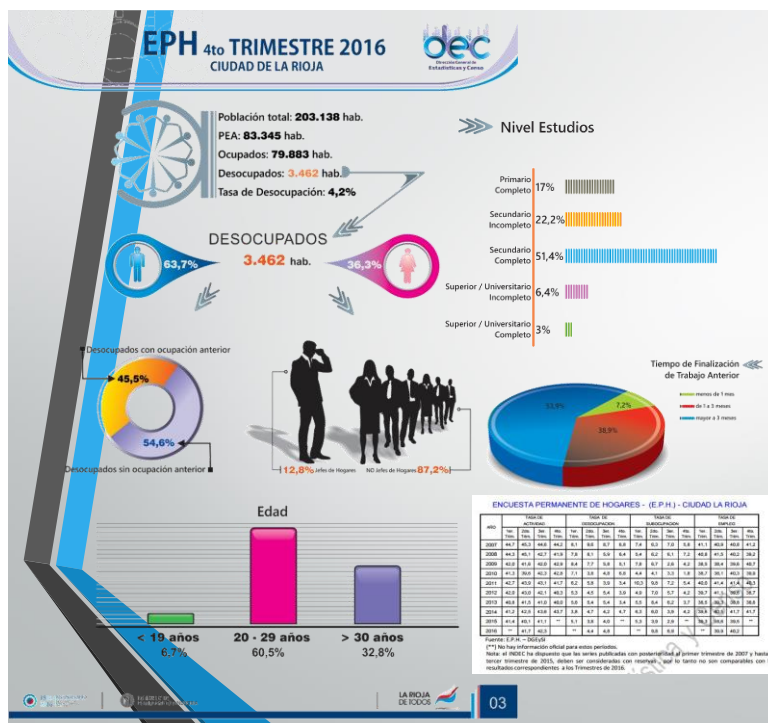
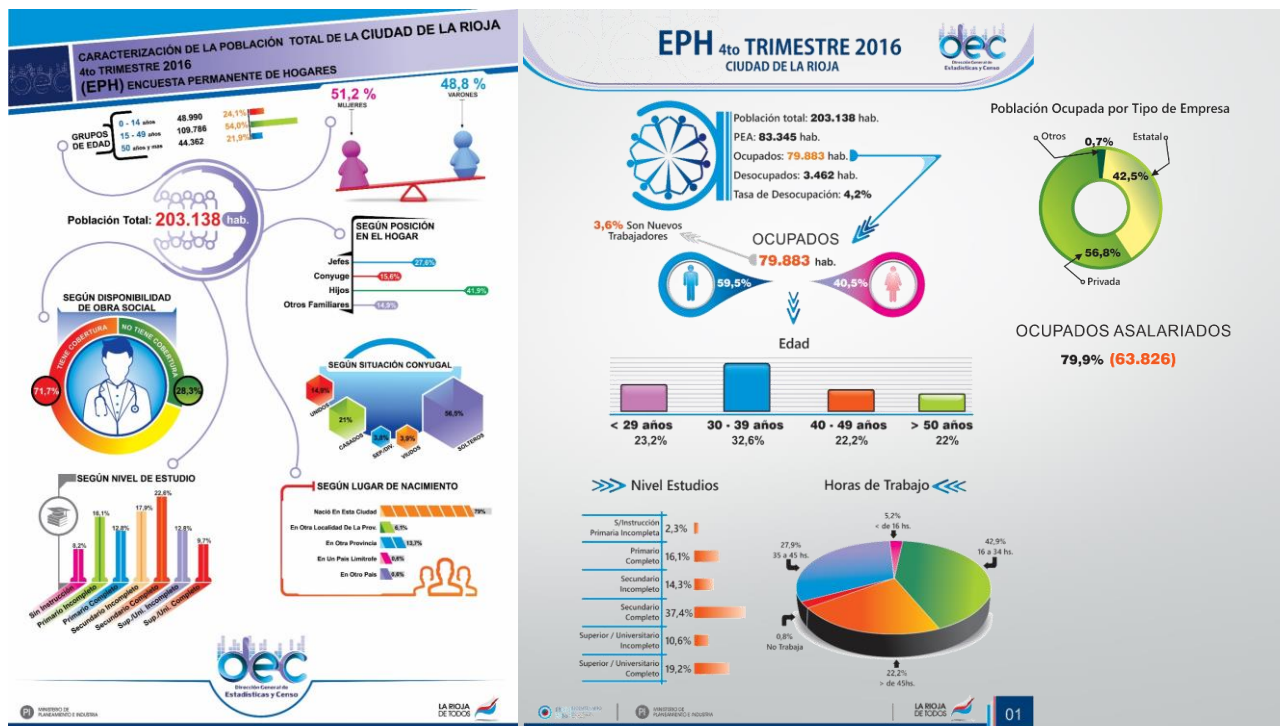


**Composición del gasto público provincial por finalidad (apertura de servicios sociales por funciones). Año 2013**

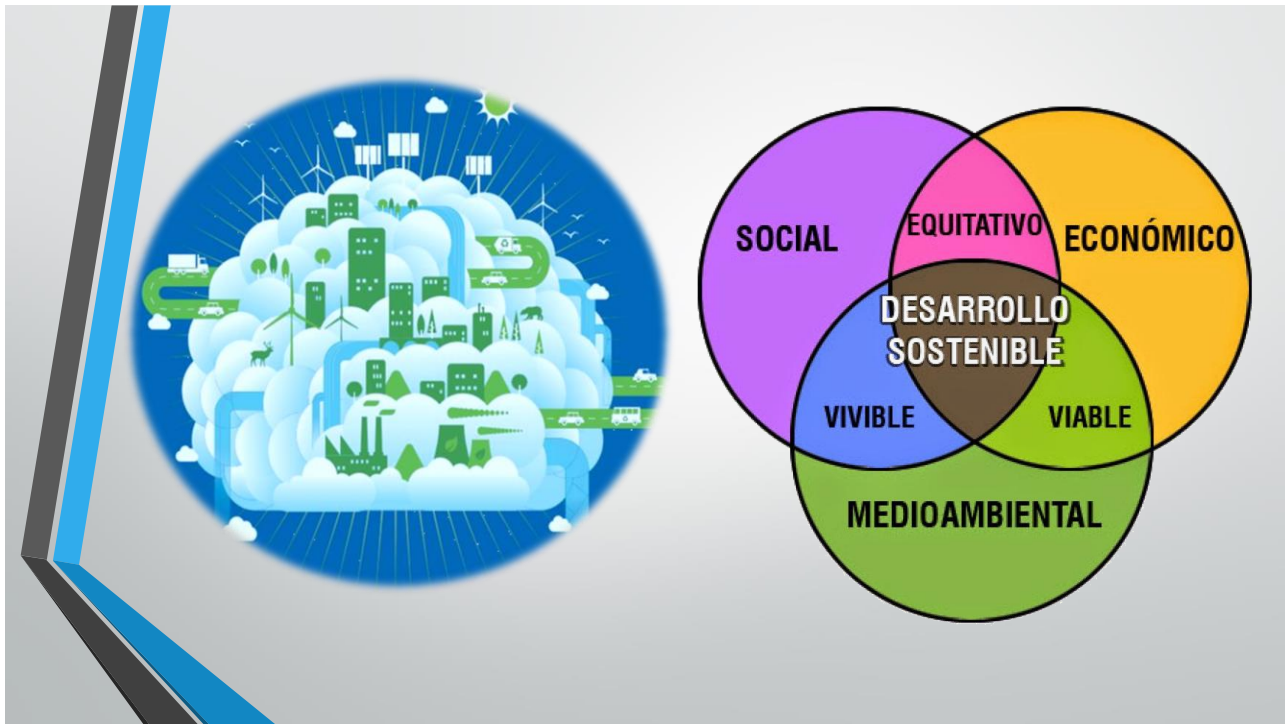


Fuente: Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. Ministerio de Economía

Ejecución del Gasto Público Provincial por finalidad	2003	2013	Tasa de Crecimiento Acumulativa Anual 2003-2013 (%)
	Miles de pesos corrientes		
Administración Gubernamental	235.502	1.804.812	22,6
Servicios de seguridad	46.388	433.348	25,0
Servicios sociales	300.455	3.642.379	28,3
Servicios económicos	39.559	1.033.970	38,6
Deuda pública	17.567	71.258	15,0
TOTAL	639.472	6.985.766	27,0









## Análisis de los involucrados

- ¿Quién está directamente afectado por el problema específico que se está analizando?
- ¿Cuáles son los intereses de las diversas personas y entidades en relación al problema?
- ¿Cómo percibe cada grupo el problema?
- ¿Qué recursos aporta cada grupo (en forma positiva o negativa) para el tratamiento del problema?
- ¿Qué responsabilidades organizativas o institucionales tienen algunos de estos grupos?
- ¿Quién se beneficia con el proyecto?
- ¿Qué conflictos podría tener alguno de los grupos de actores con alguna estrategia particular del proyecto?
- ¿Qué actividades se pueden realizar que puedan satisfacer los intereses de las diferentes personas y entidades?

Fuente: Müller Eguren y Takeda Honma. Diseño de Proyectos Productivos Sociales

## Exploración de apoyos

- *Durante esta etapa se indaga si existen condiciones iniciales favorables para la realización de un proyecto dedicado a abordar el problema seleccionado:*
  - *Apoyos de los principales involucrados, especialmente de los organismos públicos con competencias en el área del proyecto.*
  - *Condiciones técnicas, jurídicas y de otra índole que respalden la realización del proyecto.*
  - *Fuentes de inversión disponibles a las cuales se pueda acceder para cubrir los costos del proyecto.*

Fuente: Bernardo, J. (2007) Guía de proyectos de desarrollo local y comunitario



## Actividad

### Definición

Una **actividad** es una combinación de varias tareas, toda las cuales se dirigen al mismo objetivo. Las actividades son el nivel de medidas más bajo que es preciso planificar.

Las **tareas** son las medidas más simples que constituyen las actividades.

### Ejemplo

Como ejemplos de actividades se pueden mencionar la organización de una reunión de la comunidad (fijar la fecha y hora y encontrar un lugar para celebrar la reunión), elaborar materiales de comunicación, impartir formación a los voluntarios en técnicas determinadas u organizar la distribución de artículos de socorro.

Como ejemplos de tareas cabe mencionar redactar una carta, verificar las existencias de un almacén o hacer un pedido de artículos.

Fuente: Federación Internacional de la Cruz Roja

*La duración del proyecto es el número de unidades de tiempo (horas, días, semanas, meses, etc.) necesarias para llevar a cabo el proyecto.*

- *La duración del proyecto depende de la duración de cada una de las tareas y de las relaciones de dependencia que existan entre ellas.*
- *Dada una fecha de inicio, la duración del proyecto **NO nos proporciona directamente la fecha de finalización.***

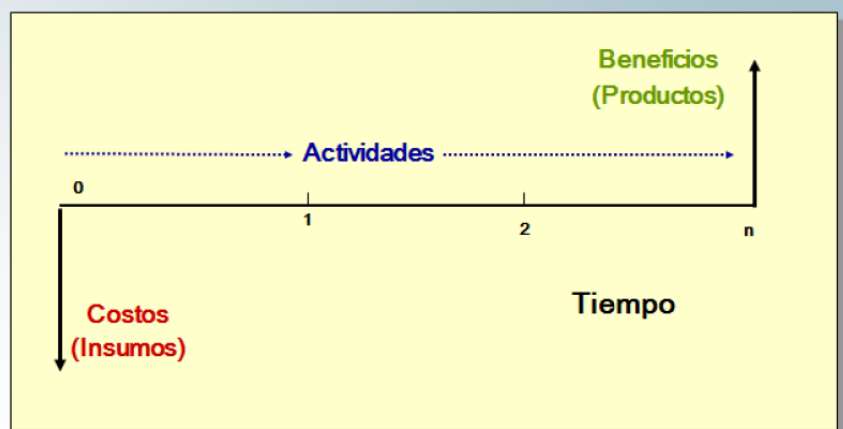
*Para conocer la fecha de finalización es necesario utilizar el calendario del proyecto y el de cada uno de los recursos que participan.*

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Consideremos, por ejemplo, un *proyecto de las siguientes características: una duración de tres días, los recursos humanos que intervienen no trabajan los fines de semana.*

Según los calendarios ejemplificados, si el proyecto se inicia el miércoles 9, la fecha de finalización será el viernes 11, o sea, el proyecto se ejecutará en tres días. Sin embargo, si el proyecto se inicia el jueves 10, el día de finalización será el lunes 14, ya que no se dispondrá de recursos para trabajar en el proyecto los días 12 y 13, por lo que la ejecución del proyecto requerirá, en términos de calendario, cinco días.

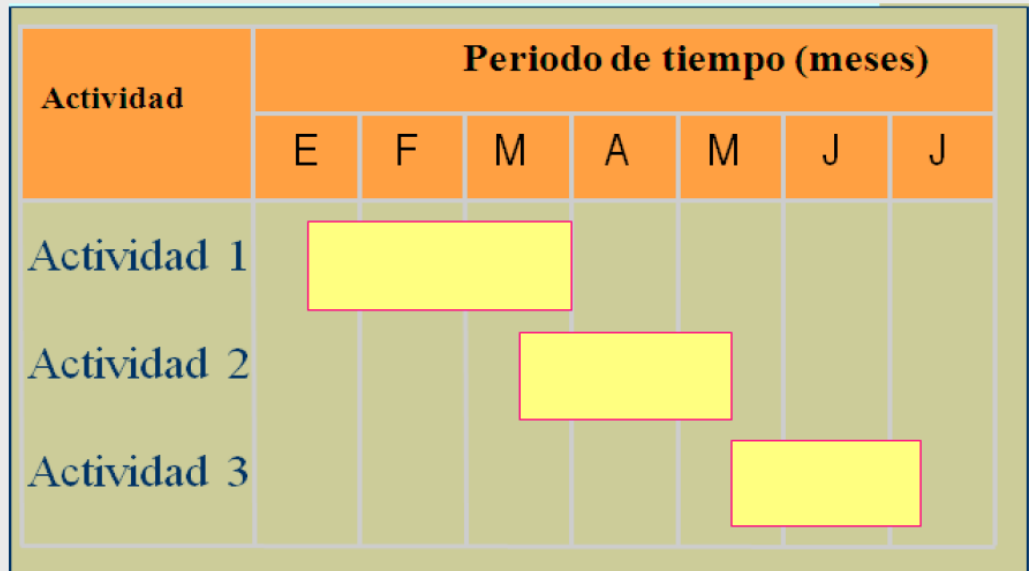


*Las actividades generan, al mismo tiempo, costos y beneficios.*

Fuente: Müller Eguren y Takeda Honma. Diseño de Proyectos Productivos Sociales



## Diagrama de Gantt



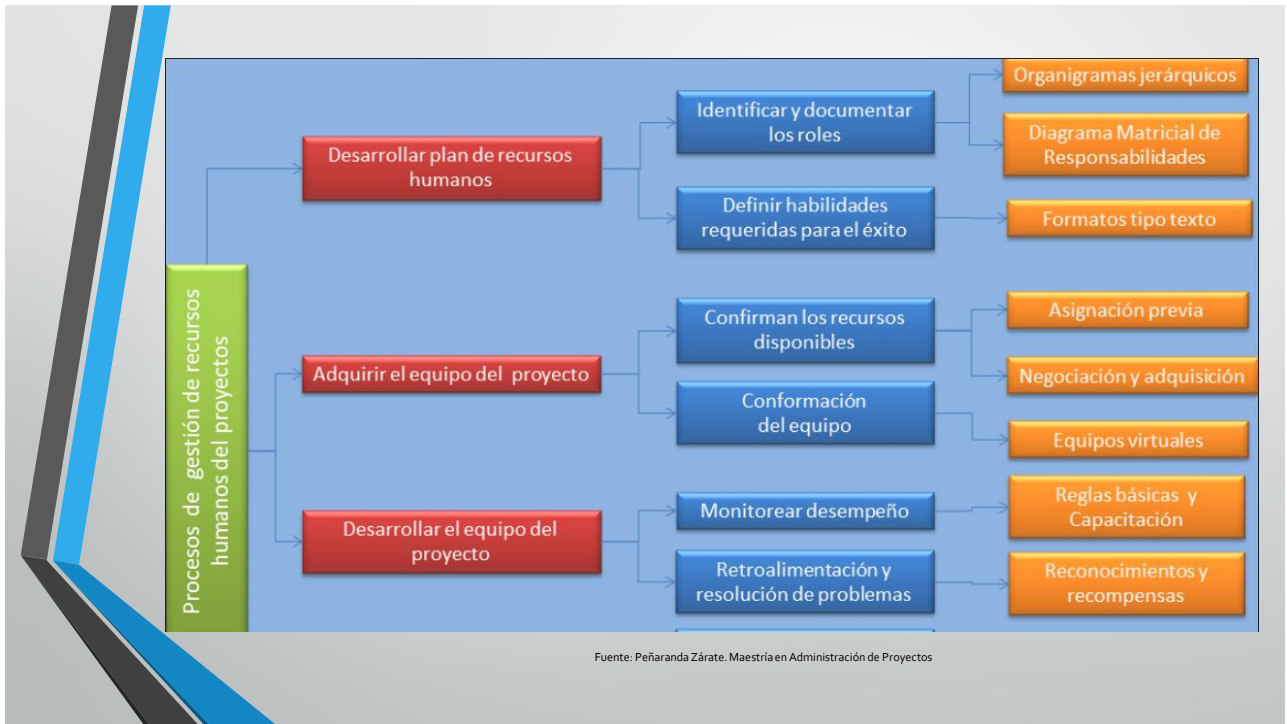


•Un proyecto se materializa a partir de un **grupo de personas que dirigidos por el Project Manager** llevan cabo una serie de funciones con unas responsabilidades y unos objetivos determinados.

•Del correcto funcionamiento de este equipo humano depende en gran medida el éxito del proyecto.

•La primera tarea es planificar la gestión de los recursos humanos: determinar los perfiles, roles y capacitaciones profesionales que son necesarios y el momento que serán necesarias. Determinar responsabilidades, jerarquías y comunicación entre los miembros del equipo.

•En forma posterior ,se determina la contratación o asignación de personas al equipo de proyecto y su incorporación según indique la planificación anteriormente definida.



*El objetivo de la **comunicación** es mantener informados a todos los participantes de la evolución del proyecto, así como intercambiar información y opiniones sobre su marcha.*

*La comunicación se realiza mediante informes, cuyo contenido dependerá de a quién van dirigidos:*

- *Informes para la dirección*
- *Informes para el responsable del proyecto*
- *Informes para el equipo de trabajo*

***Información presente en los informes para la dirección:***

- Productos y resultados principales obtenidos en el curso del proyecto.
- Puntos de control definidos.
- Recursos necesarios para una correcta ejecución del proyecto.
- Costo del proyecto.

***Información presente en los informes para el responsable del proyecto:***

- Organización del trabajo.
- Flujo de trabajo e información.
- Fecha de inicio de cada actividad.
- Recursos implicados en cada actividad del proyecto.

***Información presente en los informes para el equipo de trabajo:***

- Actividades asignadas a cada recurso.
- Fecha en que cada recurso debe empezar a trabajar en cada actividad.
- Impacto que tiene el trabajo de cada recurso en el proyecto en general.



El **presupuesto** es, la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.

El **presupuesto** también es el cómputo anticipado del costo de una obra o de los gastos que implicará un determinado proyecto.

## *Dos tipos de aportes*

### *1.- Aportes Monetarios*

*Monto de dinero que la entidad financiadora entrega.*

### *2.- Aportes no monetarios o valorizados/contrapartida*

*Laboratorios*

*Computadoras*

*Horas hombre*

*Uso de infraestructura*

*Uso de equipos*

## **Para tener en cuenta...**

*"Miro el presupuesto. A través de los años aprendí que la parte descriptiva puede ser enriquecedora, pero los números son precisos y directos. Quiero comprobar que el dinero va a servir a los fines descritos en la propuesta."*

*"Voy pasando de una parte a otra del documento de la siguiente manera: primero, miro el presupuesto, para ver si la solicitud es adecuada y analizar la parte financiera de la entidad; luego, voy a la sección del proyecto, para ver lo que quieren lograr"*

*"Suelo mirar primero el presupuesto, y después leo la propuesta de atrás hacia adelante."*



**Es usual confundir al flujo de fondos con el presupuesto.**

El presupuesto es "devengado", y el flujo de fondos es "percibido". Esto significa que el presupuesto representará una proyección de gastos e ingresos que determinará un resultado, ese resultado será económico. No se considerará lo "cobrado o pagado", **en cambio en el flujo de fondos, SI**, se consideran los conceptos que tendrán que ver con el movimiento de dinero, por lo tanto, si es necesario establecer lo que se va a cobrar y lo que se va a pagar en el período que se determine. Este período puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.

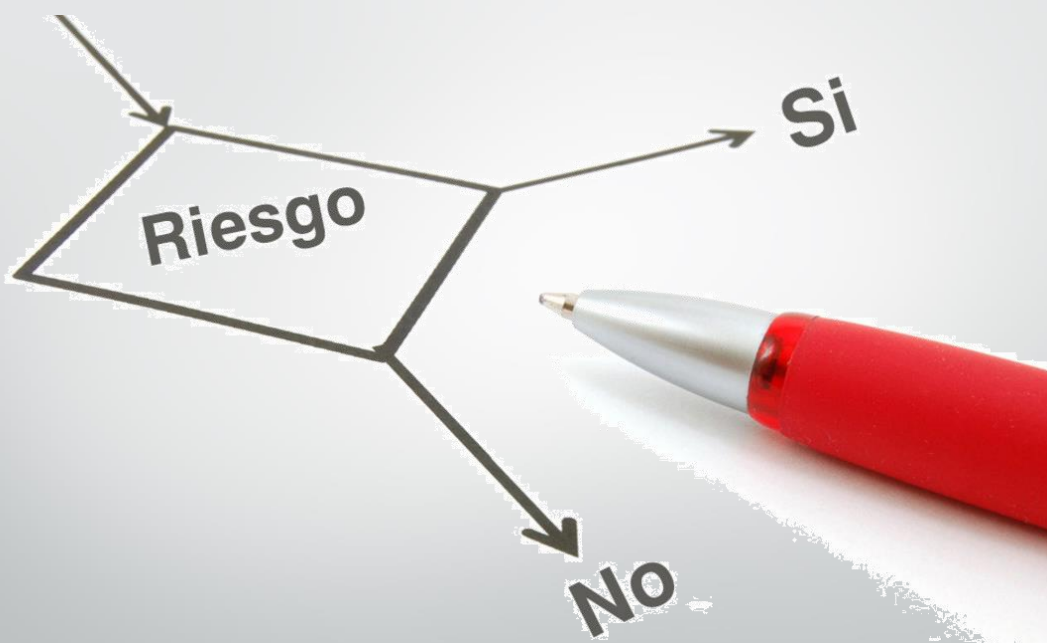
Fuente: Lic. Claudio M. Pizzi. [www.dorbaire.com](http://www.dorbaire.com)

PROGRAMA DE COOPERATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL

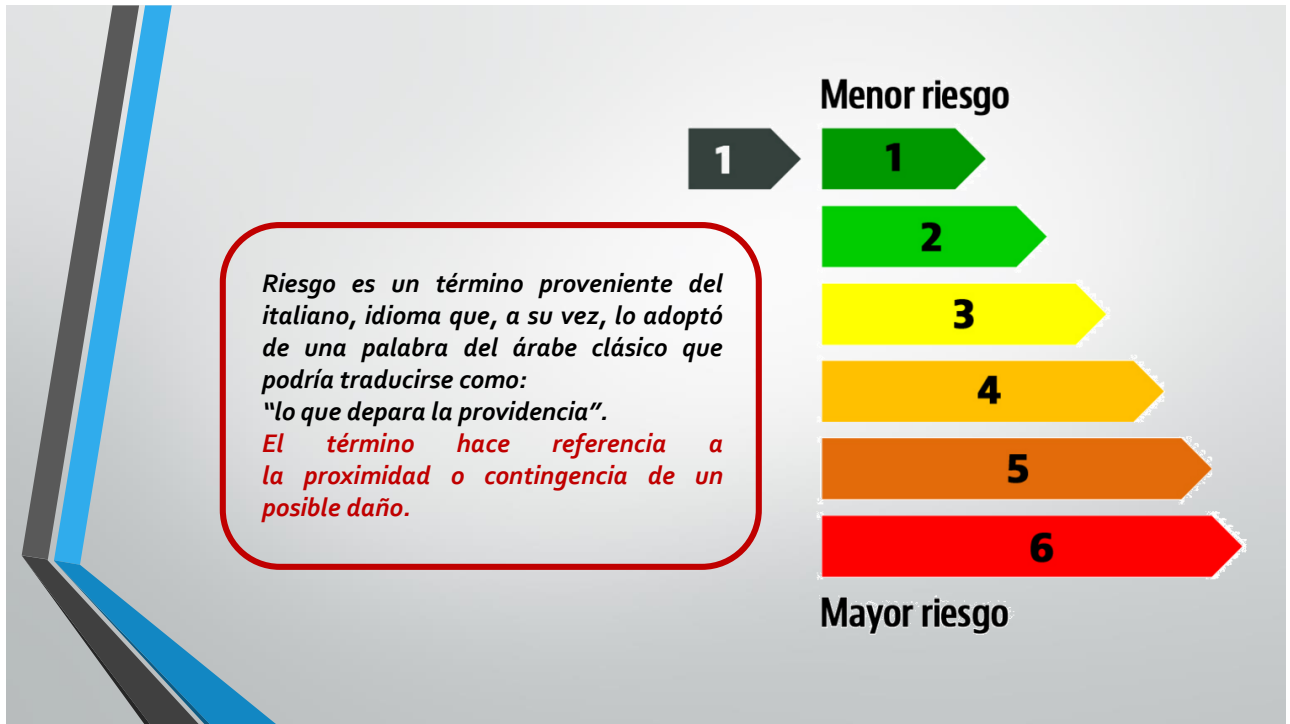
PRESUPUESTO						
DETALLE DEL GASTO / b	UNIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)	FINANCIAMIENTO NACIÓN (\$)	FINANCIAMIENTO CONTRAPARTIDA (\$)	BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD / e
<b>BIENES DE CONSUMO:</b>						
Papelera e insumos informáticos (por mes)	12	2.500	30.000	30.000		
Combustible para trabajo de campo con productores cooperativistas de la provincia (por mes)	12	3.000	36.000	36.000		
Viáticos durante traslados dentro de la provincia para gastos de refrigerio y comunicación (por día y por persona)	144	300	43.200	43.200		
Viáticos durante traslados fuera de la provincia para gastos de refrigerio, comunicación y transporte urbano (por día y por persona)	24	600	14.400	14.400		
SUBTOTAL DE BIENES DE CONSUMO			123.600	123.600	0	
<b>SERVICIOS NO PERSONALES:</b>						
Pasajes ida y vuelta fuera de la provincia para 4 actividades de articulación con cooperativas y productores	8	2.500	20.000	20.000		
Alojamiento fuera de la provincia (por noche y por persona)	16	750	12.000	12.000		
Impresión y encuadernado de los informes periódicos	400	165	66.000	66.000		
Seguro para 3 estudiantes (por mes y por persona)	36	200	7.200	7.200		
SUBTOTAL DE SERVICIOS NO PERSONALES			105.200	105.200	0	
<b>OTROS GASTOS:</b>						
Uso de vehículo para viajes a fincas de productores en diversos puntos de la provincia, oficinas, internet, teléfono, mobiliario, impresoras, computadoras, software para encuestas y tratamiento estadístico de datos, etc.	12	3.000	36.000	0	36.000	
Bibliografía y suscripciones (estimación global)	1	4.000	4.000	0	4.000	
SUBTOTAL DE OTROS GASTOS			40.000	0	40.000	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 268.800,00</b>	<b>\$ 228.800,00</b>	<b>\$ 40.000,00</b>	

Fuente: Observatorio de Análisis y Desarrollo Económico (OADE), UNLaR

		Aporte Monetario (S/.)			Aporte Monetario %			Aporte No Monetario		TOTAL POR PARTIDA	% DEL TOTAL
		FIDECOM	Solicitante	Asociadas	FIDECOM	Solicitante	Asociadas	Solicitante	Asociadas		
Partidas específicas: Costeo por actividades	MATERIALES E INSUMOS	26,483	6,295		8.8%	2.1%		549		33,327	8.7%
	CONSULTORÍAS	9,915	1,785		3.3%	0.6%				11,700	3.1%
	SERVICIOS TECNOLÓGICOS	75,752	13,635		25.2%	4.5%				89,388	23.4%
	PASAJES Y VIÁTICOS	13,288	1,107		4.4%	0.4%		270		14,665	3.8%
	OTROS GASTOS ELEGIBLES	20,075	22,226		6.7%	7.4%		1,241		43,542	11.4%
Partidas generales: Costeo por actividades transversales	HONORARIOS	21,600			7.2%			62,982	16,200	100,782	26.4%
	EQUIPOS Y BIENES DURADEROS	62,118	13,881		20.7%	4.6%				75,999	19.9%
	GASTOS DE GESTIÓN	12,508	137		4.2%	0.0%				12,645	3.3%
	<b>TOTAL</b>	<b>241,739</b>	<b>59,067</b>		<b>80.4%</b>	<b>19.6%</b>		<b>65,042</b>	<b>16,200</b>	<b>382,047</b>	<b>100.0%</b>
	<b>% DEL TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>63.3%</b>	<b>15.5%</b>					<b>17.0%</b>	<b>4.2%</b>		







*Un análisis de sensibilidad es aquel en el que se evalúa cómo el cambio en una variable genera un impacto sobre un punto específico de interés, siendo muy útil en la evaluación de alternativas para la toma de decisiones en un proyecto.*



*Es importante contemplar los siguientes escenarios:*

**Optimista:** en este escenario las variables toman valores que sobrepasen las expectativas del proyecto.

**Esperado:** es el escenario más probable en el que las variables toman valores normales de operación teniendo en cuenta los resultados obtenidos por estudios de factibilidad ó históricos.

**Pesimista:** es el escenario en el que se toman en cuenta valores que son desfavorables para el proyecto pero que pueden suceder y deben contemplarse.



## Fases de Desarrollo

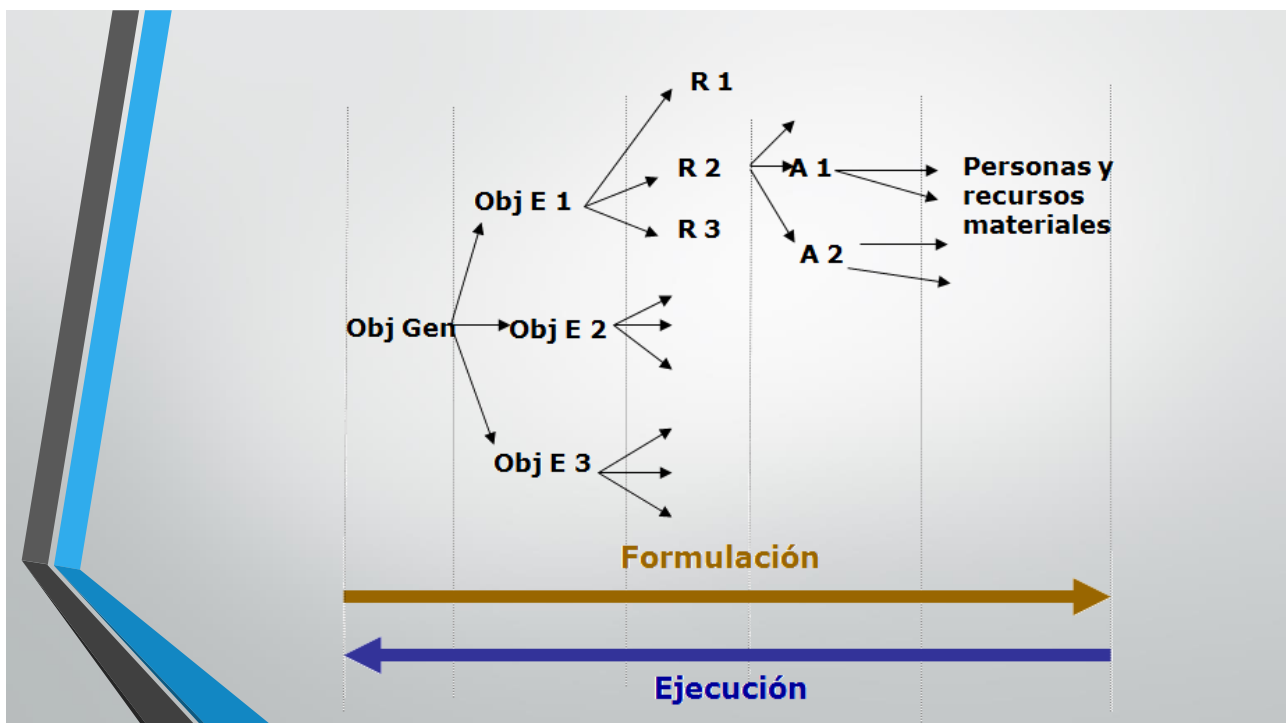
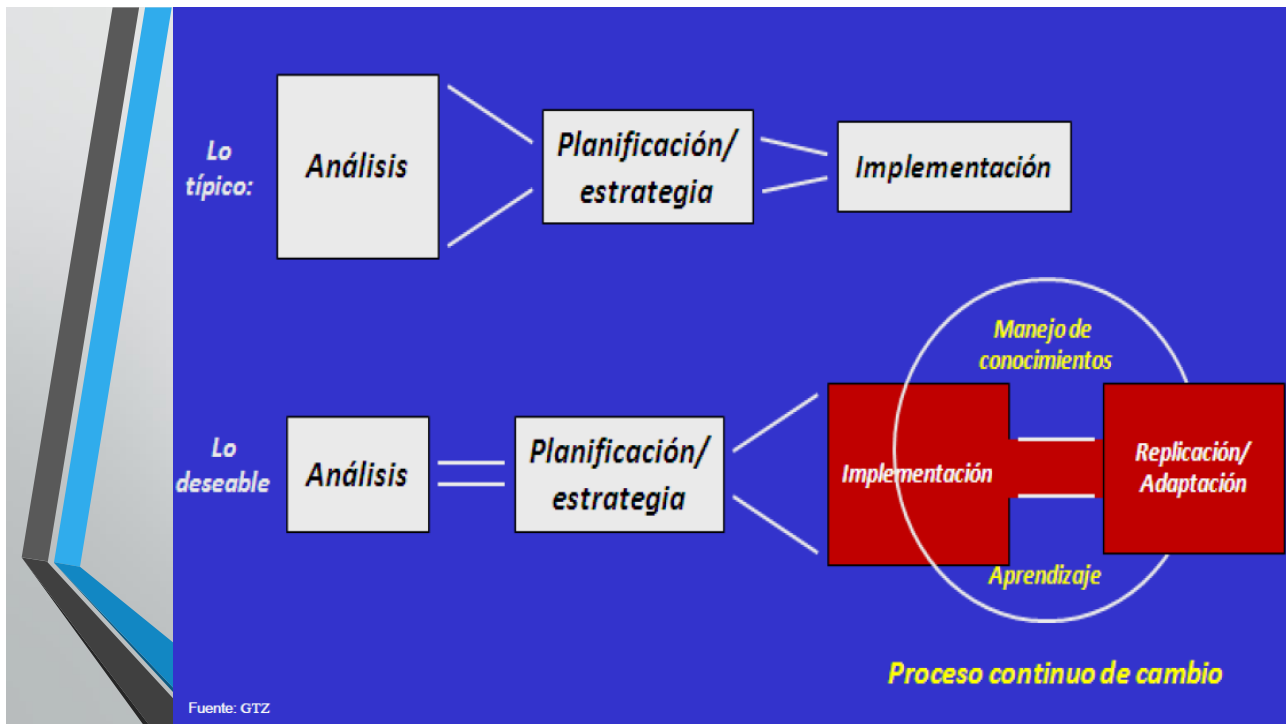


Fuente: Bernardo, J. 2007. Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario. FECS. Caracas

## Ciclo de un Proyecto



Fuente: Ramírez Rave (2008). Elementos básicos para la elaboración de un proyecto



## Check List del Proyecto



Fuente: Müller Eguren y Takeda Honma. Diseño de Proyectos Productivos Sociales

## Recomendaciones del Proyecto

- *Las recomendaciones deben estar fundamentadas en el análisis.*
- *Proponer acciones para materializar las recomendaciones.*
- *Analizar beneficios y costos de implementar las recomendaciones.*
- *Proponer una estrategia de implantación y seguimiento.*
- *Ser claro, preciso y conciso en la redacción.*