

Ana Cristina Marín Marín

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

Guía de estudio



UNED

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Institución Benemérita de la Educación y la Cultura



Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría Académica

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

Esta guía de estudio se confeccionó en la UNED, en el año 2011, para utilizarse en la asignatura *Formulación y evaluación de proyectos educativos*, código 5081, que se imparte en el programa de Bibliotecología, bibliotecas educativas y centros de recursos para el aprendizaje.



Créditos

Edición académica:

Gilbert Ulloa Brenes

Revisión filológica:

Vanessa Villalobos Rodríguez

Encargada de cátedra:

Hazel Arias Mata

Encargada de programa:

Rosario Solano Murillo





PRESENTACIÓN

“Quienes dicen que no puede hacerse no deberían interrumpir a quien lo está haciendo”

Proverbio chino

A lo largo de la historia, el ser humano ha asumido de manera natural la formulación de proyectos. Estos involucran una serie de esfuerzos históricos para crear un producto, un resultado o un servicio que responda a una necesidad concreta; ejemplos perdurables en el tiempo y relacionados con la colaboración conjunta son las pirámides de Egipto y el Canal de Panamá.

Una característica deseable de todo proyecto*¹ es un diseño bien definido, cuyo principio esté claro y el final se alcance con el cumplimiento de los objetivos* o cuando se termine el proyecto (también se define el final cuando los objetivos no se logran o deja de existir la necesidad que originó el proyecto). Sin embargo, cada vez que se emprende un proyecto, se piensa en función de que los resultados tengan cierta permanencia en el tiempo y causen algún impacto social, económico o ambiental duradero.

¹ El significado de los términos marcados con asterisco se puede buscar en el glosario incluido en la página 70 de esta guía.

La definición de fases* y subprocesos aplicados para la formulación de proyectos surgió en los años cincuenta, tras la Segunda Guerra Mundial, cuando se desarrollaron los conceptos modernos y sistemáticos de la administración de proyectos, así como los métodos, las técnicas y las herramientas que facilitan el inicio de cualquier tipo de proyecto

Durante muchos años, la formulación de proyectos quedó suscrita al ámbito de la administración y a la gerencia empresarial; sin embargo, al retomar la esencia misma de la formulación de proyectos, se evidencia que estos nacen y responden a una serie de necesidades sentidas e identificadas por diferentes actores: los beneficiarios directos, los beneficiarios indirectos (proveedores, constructores), los afectados directos e indirectos (grupos empresariales, grupos sociales) y los grupos de interés (asociaciones, etc.) quienes generan un conjunto de actividades interrelacionadas, con una fase de inicio y una de finalización y el uso de recursos limitados para lograr un objetivo deseado.

Si trasladamos estas características al ámbito de la bibliotecología, se evidencia que el profesional de la información se enfrenta, de manera constante, a satisfacer las necesidades de sus usuarios meta. Por lo tanto, se identifica una serie de necesidades que requieren de actividades interrelacionadas a partir de recursos limitados.

Ahora bien, no importa el tipo de biblioteca o unidad de información; tampoco importa el tipo de usuario que se atienda: la teoría de la formulación y evaluación de proyectos debe de ser una labor fundamental para el bibliotecólogo y, más aún, para el bibliotecólogo escolar, pues esto le permitirá cumplir la labor de comunicación e intercambio asociada, intrínsecamente, con el sistema educativo actual.



CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	iii
CONTENIDOS	v
OBJETIVOS	vii
DESCRIPCIÓN	viii
ESTRUCTURA.....	ix
CAPÍTULO 1. LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y SU CICLO DE VIDA	1
INTRODUCCIÓN.....	2
OBJETIVOS	2
GUÍA DE LECTURA.....	2
COMENTARIOS DEL TEMA	3
ACTIVIDADES	15
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	16
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	18
REFERENCIAS DE APOYO	20
CAPÍTULO 2. LA EVALUACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	21
INTRODUCCIÓN.....	22

OBJETIVOS	22
GUÍA DE LECTURA.....	22
COMENTARIOS DEL TEMA	23
ACTIVIDADES	26
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	27
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	28
REFERENCIAS DE APOYO	29
CAPÍTULO 3. LA FASE DE PREINVERSIÓN	31
INTRODUCCIÓN.....	32
OBJETIVOS	32
GUÍA DE LECTURA.....	32
COMENTARIOS DEL TEMA	33
ACTIVIDADES	36
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	37
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	38
REFERENCIAS DE APOYO	39
CAPÍTULO 4. CONTENIDOS DE LOS NIVELES DE LA PREINVERSIÓN	41
INTRODUCCIÓN.....	42
OBJETIVOS	42
GUÍA DE LECTURA.....	42
COMENTARIOS DEL TEMA	43
ACTIVIDAD	54
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	56
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	58
REFERENCIAS DE APOYO	59
GLOSARIO.....	61
LISTA DE REFERENCIAS	64
ANEXOS.....	67



OBJETIVOS

Objetivo general

Brindar a los estudiantes los conocimientos necesarios para el desarrollo y la formulación de proyectos educativos, así como para su evaluación y adecuado cumplimiento.

Objetivos específicos

1. Establecer la importancia y las características de los proyectos educativos, el proceso de planificación inherente y las diferentes fases del ciclo de vida.
2. Analizar la necesidad de la fase de preinversión como proceso que facilita la toma de decisiones.
3. Determinar las actividades que permiten la implementación del proyecto educativo en la fase de inversión*, según el documento de la preinversión.
4. Aplicar las acciones propias del funcionamiento de un proyecto, orientadas hacia la consecución de los logros y resultados educativos esperados.
5. Reconocer el proceso y las formas de evaluación en cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto.
6. Diseñar un proyecto educativo que integre la estructura y el formato regido para su implementación.



DESCRIPCIÓN

El curso *Formulación y evaluación de proyectos educativos* forma parte del primer bloque, del plan de estudios del *bachillerato en Bibliotecología y bibliotecas educativas y centros de recursos para el aprendizaje*. El curso es teórico-práctico con una carga académica de tres créditos y una aplicación de 150 horas de estudio; no tiene requisitos previos.

La presente guía de estudio se elaboró para acompañar al estudiante y ofrecerle comentarios que amplían los contenidos del libro de texto *Formulación y evaluación de proyectos*, de Román Rosales Posas, además de actividades prácticas y de autoevaluación para propiciar una mejor experiencia de aprendizaje.

El estudiante debe consultar las orientaciones del curso, en las cuales se le brinda más información sobre otros aspectos cruciales como la metodología de evaluación, las fechas de tutorías y de exámenes.



ESTRUCTURA

Esta guía de estudio se elaboró para facilitar el aprendizaje a distancia, pues aporta los instrumentos teóricos y prácticos necesarios para que los estudiantes de bibliotecología puedan tener una participación activa en los procesos de formulación de proyectos a nivel de instituciones educativas.

La propuesta metodológica para el curso se basa en:

- a) el libro de texto *Formulación y evaluación de proyectos* y
- b) la presente guía de estudio, como apoyo para la lectura del texto y para la práctica, al brindar ejemplos de proyectos desde la perspectiva educativa y bibliotecológica.

El libro *Formulación y evaluación de proyectos*, del economista y consultor hondureño Ramón Rosales Posas, se constituye en un documento general sobre la formulación de proyectos que orienta en el diseño de documentos para proyectos y, consecuentemente, su puesta en práctica. El libro fue editado en su versión original por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP); esto le aporta un plus en cuanto a la contextualización del proceso de la formulación de proyectos en la realidad centroamericana, a veces limitada por problemáticas técnicas, políticas y financieras, que se agudizan al elaborar y evaluar proyectos.

El contenido del libro está dividido en cuatro capítulos. El primero presenta los conceptos y generalidades, así como las fases del ciclo de vida de un proyecto. El segundo capítulo desarrolla el proceso evaluativo y los diferentes tipos de evaluación según el avance del proyecto por fases.

El tercer capítulo describe los niveles de análisis y la profundidad de los documentos del proyecto cuando están en fase de preinversión y sus respectivos subprocesos. El cuarto capítulo describe el contenido del documento desde la perspectiva de su identificación, variables, estructura técnica, aspectos financieros, etc.

Para efectos prácticos, la guía de estudio se divide en cuatro capítulos que respetan la temática del libro y se ajustan al diseño curricular del curso.

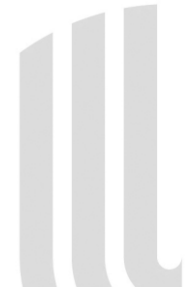
Libro	Guía de estudio
Primer capítulo. El ciclo de vida de un proyecto	Capítulo 1. La formulación de proyectos y su ciclo de vida
Segundo capítulo. La evaluación en el ciclo de vida de un proyecto	Capítulo 2. La evaluación en el ciclo de vida de un proyecto
Tercer capítulo. Fase o etapa de preinversión	Capítulo 3. La fase de preinversión
Cuarto capítulo. Contenidos de los niveles de preinversión	Capítulo 4. Contenidos de los niveles de preinversión

LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y SU CICLO DE VIDA

1

Sumario

- ✓ Políticas planes y proyectos
- ✓ Naturaleza y características en la gestión de proyectos
- ✓ Tipos de proyectos
- ✓ La planificación estratégica del proyecto
- ✓ Estudio de caso





INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo, se conceptualiza qué es un proyecto, se identifican sus fases o etapas y los subprocesos e interfases.

OBJETIVOS

- Identificar las diferentes fases de un proyecto.
- Reconocer la relación entre las políticas, los planes y los proyectos.
- Determinar la naturaleza y las características de la gestión de proyectos.
- Identificar los elementos para la planificación estratégica de un proyecto.
- Identificar necesidades en una institución o comunidad que originen un proyecto educativo.

GUÍA DE LECTURA

Para el estudio integrado de este primer tema, usted debe leer y estudiar las páginas 17 a 55 del libro *Formulación y evaluación de proyectos*.

Posteriormente, lea el primer capítulo de esta guía y realice las actividades y los ejercicios de autoevaluación indicadas.

COMENTARIOS DEL TEMA

En primer lugar, recuerde que un proyecto es:

“[...] una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí [...] solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad” (Rosales, 1999: 19).

Para poder plantear y desarrollar un proyecto, se deben seguir las siguientes fases:

- Fase 1: preinversión
- Fase 2: promoción, negociación y financiamiento
- Fase 3: inversión o ejecución
- Fase 3: operación y funcionamiento

Estas fases se interrelacionan y se afectan mutuamente por medio de los insumos*, procesos y productos (elementos característicos de la teoría general de sistemas).

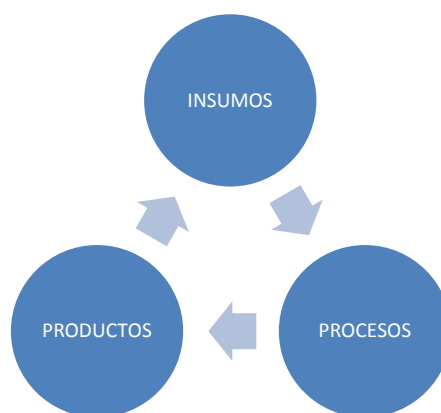
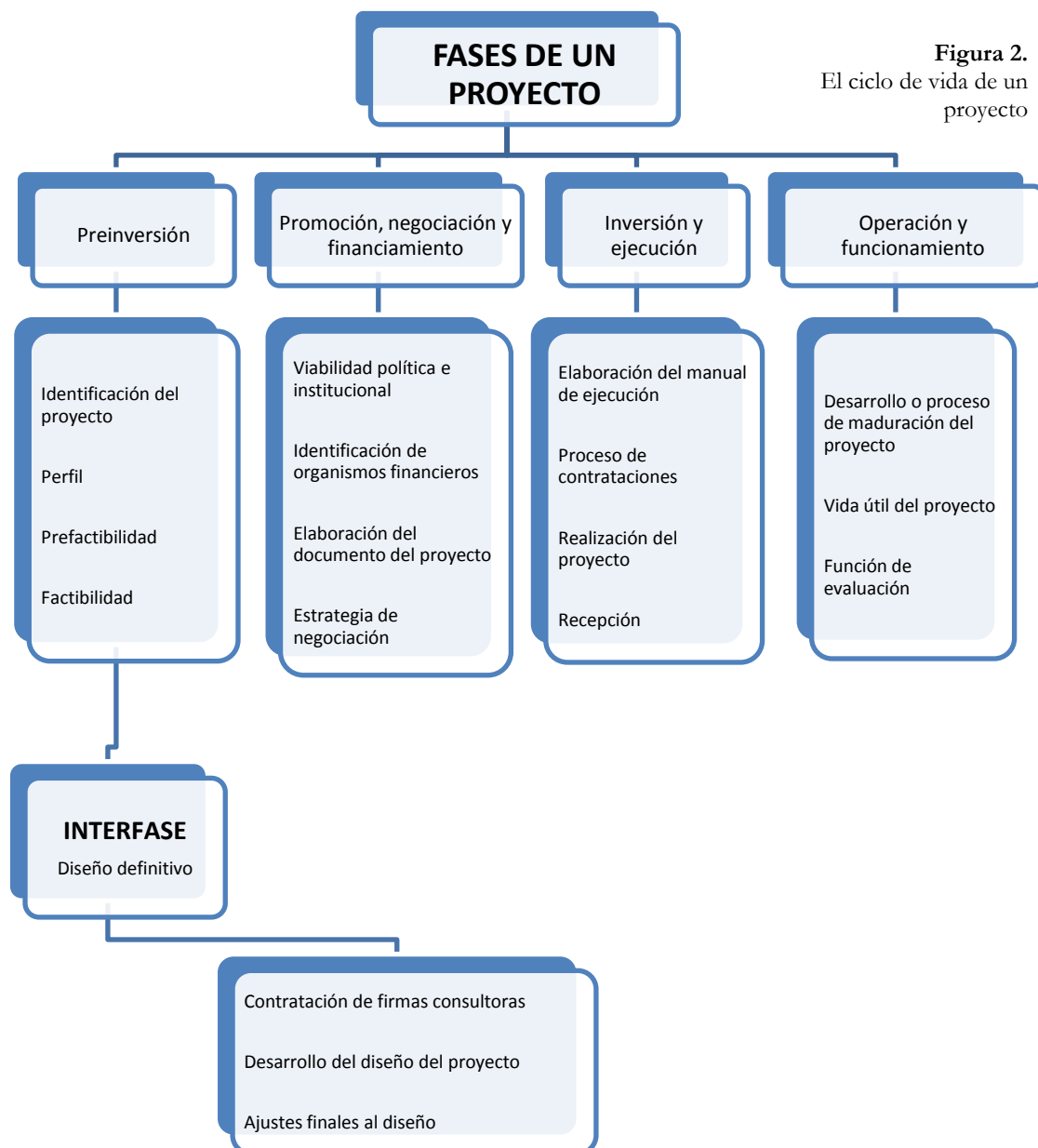


Figura 1.
Interrelación de
elementos básicos en
la formulación de
proyectos

Los insumos son los bienes o la información necesaria que abastecen al proyecto para cumplir sus objetivos; el proceso es la transformación de los insumos y los productos son los resultados de ese proceso.

A su vez, los productos obtenidos de un proceso se pueden convertir en insumo de otros proyectos o de las subsiguientes fases.

En la figura 2, se grafica la estructura de fases de un proyecto, la cual es conocida como el ciclo de vida de un proyecto.





Antes de iniciar un proyecto, hay una serie de aspectos que se deben considerar, pues ellos son el marco general dentro del cual se desarrollará la propuesta: se trata de las políticas, los planes y los programas*.

Políticas planes y programas

a) Políticas

El papel de las políticas públicas es fundamental en el esfuerzo y proceso de formulación de proyectos*, ya que al orientan en la selección de los campos y programas más acordes con las estrategias del desarrollo de un país y de las instituciones que forman parte de ese país (la educación, por ejemplo).

Jean Pierre Nioche define política pública como “[...] una secuencia de acciones orientadas a la producción de una respuesta más o menos institucionalizada a una situación considerada problemática” (citado por Solís, 1989: 108). En estas acciones intervienen cinco grupos:

- Los beneficiarios directos.
- La burocracia intermedia entre la necesidad y las acciones correctivas.
- Los beneficiarios indirectos (proveedores, constructores, arquitectos, etc.).
- Los afectados directos e indirectos por la ejecución de la política.
- Los grupos creados a partir de la política, denominados también grupos de interés.

Un proyecto generado a partir de una política pública se adapta con mayor facilidad, tiene un mejor control de calidad y un mejor proceso de retroalimentación, correspondiente a una realidad definida desde los recursos, los responsables y los receptores.

b) Planes

Con los procesos macro (las políticas públicas), se procede a la identificación de los planes nacionales o institucionales como instrumentos para alcanzar dichas políticas. Estos planes pueden ser de mediano y largo plazo* y también pueden ser nacionales, regionales o sectoriales.

Para el Banco Internacional de Desarrollo, planificar significa “anticipar el curso de acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada”(citado por Solís, 1989: 115).

c) Programas

Los programas son el conjunto de proyectos de una naturaleza común (salud, vivienda, educación, etc.) y se inscriben como parte de la planificación nacional, regional o sectorial.

¡Recuerde!

En la elaboración de un proyecto, se deben considerar las tres P:

- *Políticas públicas*
- *Planes*
- *Programas*

Naturaleza y características en la gestión de proyectos

La naturaleza y las características deseables son las siguientes:

- La dimensión temporal: significa que cada proyecto tiene un comienzo y un final definido.
- La incertidumbre: un proyecto puede estar dotado de incertidumbre respecto de sus productos, servicios o resultados, pues las tareas serían nuevas para el equipo encargado de desarrollarlo, lo cual hace necesario que la planificación sea más intensa. Un proyecto involucraría a una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de una institución educativa.
- Productos, servicios o resultados únicos, es decir, un proyecto puede generar:
 - un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo; por ejemplo, construir una infraestructura adecuada en la biblioteca para las personas con discapacidad;



- un servicio, por ejemplo, desarrollar una propuesta de integración comunitaria de la población migrante a la biblioteca escolar o
 - un resultado, por ejemplo, elaborar un manual de uso para la catalogación cooperativa entre bibliotecas escolares.
- La elaboración gradual: desarrolla el proyecto por pasos y aumenta su dimensión poco a poco en el tiempo.
 - Los cambios no repetitivos: indica que no hay proyectos iguales; por la naturaleza y condiciones de cada uno varían en el tiempo, el contexto, las necesidades y los responsables de desarrollarlo.

Como se mencionó anteriormente, un proyecto sirve para cumplir con el plan estratégico de una institución, incluso educativa. Por lo general, los proyectos se autorizan a partir de consideraciones estratégicas: las demandas del mercado, la oportunidad estratégica de satisfacer una necesidad, la solicitud de un cliente, los adelantos tecnológicos, los requisitos legales, la búsqueda de innovar o transformar algo ya existente, el ampliar un producto o servicio o la integración de procesos.



Tipos de proyectos

Menares (2001) señala que los proyectos pueden clasificarse según su temática, ámbito u objetivo; estos tipos se ilustran en el siguiente cuadro:

SEGÚN	TIPOS
TEMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos socioeconómicos ✓ Proyectos culturales ✓ Proyectos de infraestructura ✓ Proyectos científicos ✓ Proyectos educativos
ÁMBITO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos nacionales ✓ Proyectos regionales ✓ Proyectos internacionales
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos de desarrollo ✓ Proyectos de investigación ✓ Proyectos de información

La planificación estratégica del proyecto

La planificación estratégica representa la toma de decisiones por parte del director o responsable de la institución o de la biblioteca, para identificar, desarrollar y gestionar un proyecto a partir de:

- El diagnóstico de fortalezas, debilidades y oportunidades: identifica los factores que ofrecen oportunidades reales para abordar un problema o necesidad institucional y generar un proyecto factible. A nivel del diagnóstico, se reconocen los antecedentes y el contexto institucional.



- La identificación del universo de problemas: se logra con una metodología de análisis de las necesidades ya detectadas por medio de la recolección de datos, el reconocimiento de los actores y la definición de las interacciones que se producen entre ellos. Por ejemplo, en una biblioteca se podrían identificar problemas como insuficiente presupuesto asignado, dificultades con el espacio físico, colecciones obsoletas o antiguas o falta de personal calificado que efectúe el proyecto.
- Los actores: en el caso de un proyecto que se quiera desarrollar en una biblioteca, los actores del proyecto son: el bibliotecólogo, el director de la institución educativa (jefe superior), el personal del Departamento de Bibliotecas Escolares y Recursos del Aprendizaje, los maestros y los estudiantes.
- Los flujos deficientes de información como son: la comunicación en una vía, la falta de políticas de procedimientos, las trabas legales y los problemas de control en los servicios.
- La formulación de objetivos: los objetivos son las expresiones de los logros por alcanzar, pero también indican el destino del proyecto o los efectos que se quieren obtener con su realización. Los objetivos deben ser claros, concretos, realistas, flexibles y ajustados a los límites del proyecto. Se dividen en generales (identifican la meta por alcanzar) y específicos (señalan los cambios de menor alcance, pero con el cumplimiento de estos, se logra el objetivo general). Los objetivos se enuncian en términos precisos y en verbo infinitivo; por ejemplo: lograr, adecuar, crear, desarrollar, fortalecer, implementar, promover, fomentar.
- Soluciones: la solución se advierte previamente en una o varias ideas. Con la búsqueda de soluciones, la idea del proyecto empieza a concretarse.



Estudio de caso: fortalecimiento de las bibliotecas escolares en centros educativos y fomento de la lectura en Costa Rica²

a. Título del proyecto: Fortalecimiento de las bibliotecas escolares en centros educativos y fomento de la lectura en Costa Rica.

b. Período: 2009- 2010

c. Diagnóstico

Las bibliotecas escolares y los Centros de Recursos de Aprendizaje (CRA) de Costa Rica se organizan desde 1975 bajo el concepto de sistema. El marco teórico conceptual del Sistema Nacional de Bibliotecas Escolares y los CRA se basa en las corrientes filosóficas que alimentan al Sistema Educativo Nacional y que confluyen en los fines de la educación costarricense: el humanismo, el constructivismo y el racionalismo.

Las bibliotecas escolares se conforman por el Departamento de Bibliotecas Escolares y los Centros de Recursos de Aprendizaje (CRA) y las instituciones educativas de las 22 regiones educativas del país; comprende 847 bibliotecas a nivel nacional en todos los ciclos y modalidades del sistema educativo, de las cuales, 612 cuentan con código o profesional para la gestión de la biblioteca, con una jornada laboral de tiempo completo. Del total mencionado, hay 235 bibliotecas bajo la modalidad de recargo de funciones, esto implica que una persona sin especialización en el área brinda el servicio con una jornada laboral de 21 horas semanales. En los últimos años, la exigencia de las instituciones educativas por disponer del servicio de bibliotecas ha propiciado el incremento en la apertura de 280 nuevos puestos de bibliotecólogos escolares y un fortalecimiento en aspectos relacionados con:

² Este caso de estudio es una adaptación del proyecto *Mejora de la calidad de la educación de los centros educativos públicos en Costa Rica* del cual se han tomado sólo algunos elementos para ilustrar los primeros pasos para la elaboración de un proyecto. Si usted desea ver el resumen del documento original, ingrese a <http://aacid.cr/proyectos/7_PROEVE.pdf>.



- La inexistencia o limitada disponibilidad, total o parcial, de infraestructura para brindar el servicio de biblioteca.
- La necesidad de un presupuesto exclusivo para biblioteca que dote de recursos bibliográficos y didácticos a la comunidad educativa.
- La habilitación y el equipamiento de espacios en las instituciones educativas.
- Formación técnica para el personal que ingresa y el que se encuentra en servicio.
- Mayor y mejor suministro de recursos dirigidos hacia los centros educativos.
- La coordinación de esfuerzos en torno al tema de gestión de las bibliotecas como una forma de liberar a los responsables de las áreas, para que puedan invertir su tiempo de labores administrativas hacia el apoyo en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula desde la biblioteca.

d. Identificación del universo de problemas

El problema central es *la deficiencia en el servicio de bibliotecas escolares*, esta causa origina otras secundarias:

- Poco fomento a la lectura en el entorno social y familiar.
- Alta presión social medios audiovisuales.
- Desinformación sobre espacios dedicados a la lectura.
- Cultura heredada.
- Poco acceso a libros.
- Insuficientes espacios para la lectura.
- Elevados costos en la adquisición de libros.
- Escaso fomento a la lectura por parte de los profesores.
- Dentro del currículo escolar, la lectura tiene un reducido papel.
- Deficiente aplicación de las técnicas de promoción de lectura.
- Escasa coordinación de acciones entre la biblioteca y los docentes en el fomento de la lectura.

- El recargo de tareas del docente incide en el escaso tiempo que dedica al fomento a la lectura.
- Los sistemas de gestión de las bibliotecas son obsoletos.
- Ineficiente servicio de bibliotecas escolares.
- Espacios inadecuados o inexistentes.
- Problemas de infraestructura física por espacios no aptos para bibliotecas.
- Problemas de mobiliario por carencia o inexistencia de este.
- Ambientación inadecuada o inexistente.
- Sistema de bibliotecas descoordinado.
- Deficiente desempeño de los bibliotecólogos en su labor.
- Deficiente formación.
- Carga de trabajo a bibliotecarios en tareas rutinarias que les impiden dedicar tiempo al fomento a la lectura.
- Concepción arcaica de bibliotecas y de procesos pedagógicos.
- Los sistemas de gestión de bibliotecas son anticuados.
- Escasos programas de gestión de bibliotecas.
- Pocas actividades integradas de bibliotecarios y profesores en fomento a la lectura.
- Oferta limitada de libros y textos poco atractivos.
- Carente implicación de la comunidad escolar en el campo de la lectura.

e. Actores:

Beneficiarios	Beneficiarios indirectos	Responsables	Contrapartes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directores de centros educativos ✓ Bibliotecólogos ✓ Docentes ✓ Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunidad educativa cercana a la institución ✓ Direcciones regionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de Desarrollo Curricular en su Departamento de Bibliotecas Escolares y Recursos del Aprendizaje ✓ Departamento de Primer y Segundo Ciclo ✓ Direcciones regionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de Fomento de la Lectura ✓ Ministerio de Cultura. ✓ Las ONG's ✓ Editoriales ✓ Ministerio de Educación

**f. Objetivos**

Objetivos generales: fortalecer las bibliotecas escolares y promover el hábito de la lectura.

Objetivos específicos del proyecto:

- Contextualizar el programa de gestión de bibliotecas escolares (cambio del diseño, compra de libros y materiales e inclusión de bases de datos).
- Programar e implementar un sistema de gestión automatizado para bibliotecas (ABIES).
- Desarrollar un plan modular de desarrollo profesional técnico pedagógico para bibliotecólogos en dos áreas: gestión de bibliotecas escolares y fomento de lectura.
- Implementar un plan de actividades pedagógicas de incentivo a la lectura.
- Elaborar una campaña de difusión que acompañe el plan de fomento de lectura.
- Potenciar, desde la biblioteca, actividades pedagógicas institucionales que inculquen el gusto por la lectura en la comunidad educativa.

g. Soluciones

El análisis de las alternativas de solución incluye la comparación de cuatro alternativas según sus posibilidades de éxito, costo-beneficio, horizonte de tiempo, riesgo político institucional, pertinencia y priorización.

- Primera, se pone en marcha un programa de fomento de lectura para el entorno familiar, sin embargo esta alternativa no es del todo pertinente pues desde el punto de vista institucional hay intereses en juego que podrían limitar la continuidad del proyecto.
- Segunda, los docentes incentivan la lectura en la escuela; se asume que ésta alternativa no sería pertinente debido a los elevados esfuerzos que deberían realizar de los maestros.
- Tercera, las bibliotecas escolares mejoran el servicio a la comunidad educativa; es la alternativa óptima, desde el punto de vista institucional, a la luz de la misión y objetivos de la organización ejecutora.
- Cuarta, se apoya la elaboración de políticas públicas para la promoción de la lectura; se deben considerar inconvenientes por posibles intereses institucionales contrapuestos.

Matriz de análisis para la formulación de proyectos

Una herramienta sencilla que ayuda en el planteamiento inicial o en el análisis de un proyecto ya estructurado es la matriz analítica, sobre todo, si no es experto en la formulación de proyectos. La matriz sirve como cuadro de resumen para identificar, de forma concisa, los principales elementos básicos en la presentación de un proyecto. Los elementos de una matriz de análisis son los siguientes:

MATRIZ DE ANÁLISIS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS				
Título del proyecto: <i>se indica en forma clara el tema central del proyecto por desarrollar.</i>				
OBJETIVOS:				
		<i>General</i>		
		<i>Específicos</i>		
Política/Plan /Programa: <i>se ubica el tema del proyecto dentro de las políticas, planes o programas nacionales, regionales o sectoriales.</i>				
ACTORES	PROBLEMA	ANTECEDENTES	SOLUCIÓN	FUENTES
<i>Beneficiarios directos, beneficiarios indirectos, grupos de interés, etc.</i>	<i>Definir el problema o la necesidad que originó la formulación de un proyecto.</i>	<i>Recopilación de los datos que servirán para analizar en forma detallada el proyecto.</i>	<i>Identificar las alternativas básicas mediante las cuales se resolverá el problema.</i>	<i>Enlistar las principales fuentes de apoyo o inversión para el planteamiento del proyecto.</i>



ACTIVIDADES

Identifique una institución concreta (de no ser posible, imagine una) y elabore por escrito lo siguiente:

Selección del proyecto

- escoja un área de interés (por ejemplo, fomento a la lectura, automatización, desarrollo de colecciones, desarrollo de infraestructura, etc.) del plan de desarrollo institucional (escuela o colegio del barrio), del plan local (biblioteca de la municipalidad), regional o nacional, para formular un proyecto educativo en una biblioteca.
- Desarrolle un plan estratégico para el futuro proyecto que incluya un diagnóstico con antecedentes, fortalezas, debilidades y oportunidades (la información debe ser puntual), núcleo de problemas, actores, objetivos y alternativas de solución. Utilice la matriz de análisis (ver la página anterior).

Algunos consejos:

- Un proyecto que se derive de las políticas y planes nacionales o regionales tendrá mayor aceptación y, posiblemente, mejores fuentes de financiación, ya que el proyecto responde a una necesidad identificada.
 - Analice siempre posibles problemas o dificultades institucionales que podrían interferir en el planeamiento y en la futura ejecución del proyecto.
 - Los proyectos, según su temporalidad, pueden ser de corto, mediano y largo plazo. Para efectos de dicho ejercicio, diseñe un proyecto a corto plazo que involucre todos los elementos y fases descritas.
 - Recuerde que si no se ha definido exactamente el objetivo, es muy difícil diseñar el proyecto con solidez y claridad.
-



EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. *Selección única: marque con x la respuesta correcta.*

1. Un proyecto es:

- a) El aumento de los recursos de forma conveniente para la institución.
- b) El conjunto de actividades que influyen en los procesos de inversión.
- c) Una tarea innovadora para la solución o mejora de una necesidad.
- d) Una serie de actividades que tienen una extensa área de influencia.

2. Las cuatro fases de un proyecto son:

- a) Preinversión-promoción, negociación, financiamiento-inversión-operación.
- b) Perfil-promoción, negociación, financiamiento-operación-inversión.
- c) Promoción, negociación, financiamiento-inversión-operación-evaluación.
- d) Preinversión-promoción, inversión, financiamiento-negociación-operación.

3. Los proyectos no son ajenos a la realidad económica y social de los países y su orientación responde a:

- a) Las necesidades de la sociedad y el medio.
- b) Los planes de inversión.
- c) El programa de gobierno.
- d) Las políticas públicas.

4. Dos características deseables en la formulación de proyectos son:

- a) La temporalidad y la elaboración gradual.
- b) La operacionalidad y la elaboración gradual.
- c) La credibilidad y la productividad.
- d) La temporalidad y la objetividad.



5. La etapa del proyecto, donde se identifican el problema y las alternativas básicas, se denomina:

- a) Inversión.
- b) Preinversión.
- c) Operación y funcionamiento.
- d) Negociación.

2. Diseñe un diagrama o esquema que ilustre la relación entre las políticas, los planes, los programas y los proyectos. Por medio de un ejemplo, explique la interrelación entre ellos.



RESPUESTA A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. *Selección única: marque con x la respuesta correcta.*

1. Un proyecto es:
 - c) Tarea innovadora para la solución o mejora de una necesidad.

2. Las cuatro fases de un proyecto son:
 - a) Preinversión-promoción, negociación, financiamiento-inversión-operación.

3. Los proyectos no son ajenos a la realidad económica y social de los países y su orientación responde a:
 - d) Las políticas públicas.

4. Dos características deseables en la formulación de proyectos son:
 - a) La temporalidad y la elaboración gradual.

5. La etapa del proyecto, donde se identifican el problema y las alternativas básicas, se denomina:
 - b) Preinversión.

2. *Diseñe un diagrama o esquema que ilustre la relación entre las políticas, los planes, los programas y los proyectos. Por medio de un ejemplo, explique la interrelación entre ellos.*

La función política realiza la discriminación de las necesidades e intereses nacionales, crea políticas públicas, las cuales se instrumentalizan en planes nacionales, regionales o sectoriales. Estos planes se enfocan hacia distintas temáticas y originan los programas, cuyo conjunto de proyectos se desarrollan para solucionar la necesidad inicial planteada. Ejemplo:

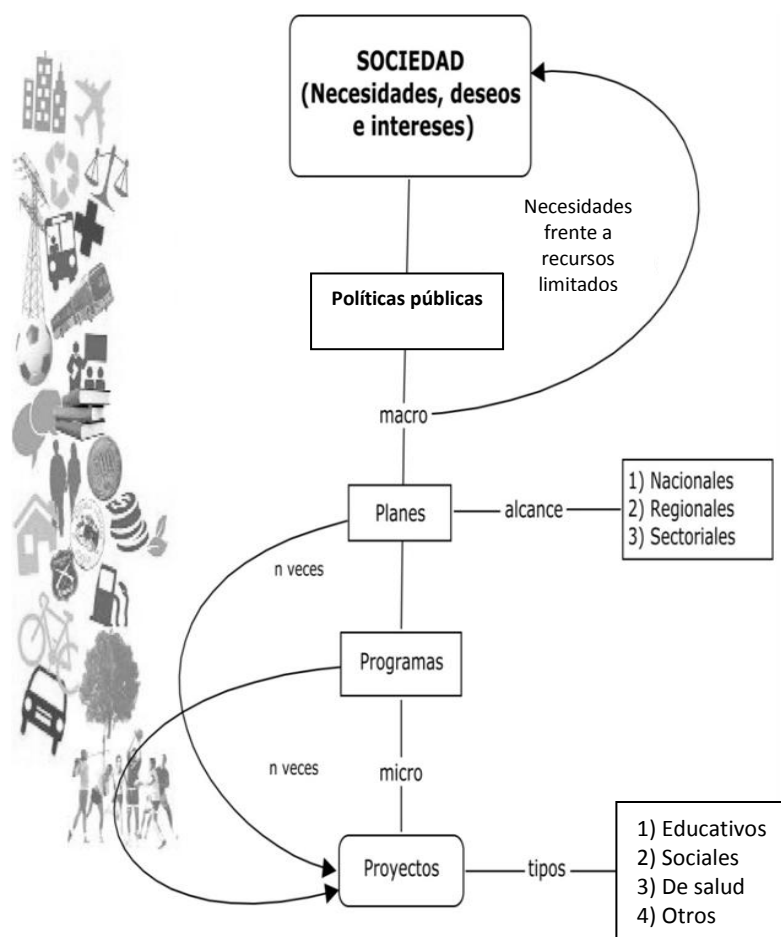
Política Nacional: Política educativa hacia el siglo XXI.

Plan: Acceso equitativo de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) en áreas rurales y para poblaciones en riesgo.

Programa: Programa de modernización de los servicios bibliotecarios escolares mediante la inserción de las TIC.

Proyectos:

1. Proyecto de desarrollo de colecciones digitales.
2. Proyecto de mejoramiento de las capacidades tecnológicas del personal de las bibliotecas escolares de las áreas rurales.
3. Proyecto de acceso y participación en redes de información educativa en línea.





REFERENCIAS DE APOYO

Alvarado, O. (s.f.). *Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos*. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/Educaci%F3n/gestion_proyectos/contenido.htm>.

Ministerio de Planificación, División de Planificación, Estudios e Inversión, Departamento de Inversiones. (2009). *Metodología para la preparación y evaluación de proyectos de educación*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://sni.mideplan.cl/documentos/Metodologias/me_educacion.pdf>.

Ministerio de Educación Pública. (s.f.). *Política educativa hacia el siglo XXI*. Recuperado de <<http://www.mep.go.cr/CentroDeInformacion/DOC/politicaeducativasigloXXI-226200914446.pdf>>.

LA EVALUACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

2

Sumario

- ✓ La evaluación del proyecto
- ✓ Plan financiero del proyecto
- ✓ Plan económico del proyecto
- ✓ Matrices para la evaluación del proyecto: ex-ante, durante y ex-post



INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se aborda el tema de la evaluación de un proyecto y se enfatiza los diferentes tipos de evaluación en las fases de un proyecto.

OBJETIVOS

- Identificar los diferentes tipos de evaluación de proyectos.
- Reconocer la importancia de la evaluación, antes, durante y al final de un proyecto.
- Desarrollar instrumentos para la evaluación de los proyectos en sus tres fases: ex-ante*, durante y ex-post*.

GUÍA DE LECTURA

Para el estudio integrado de este segundo tema, usted debe leer y estudiar las páginas 57 a 71 del libro *Formulación y evaluación de proyectos*.

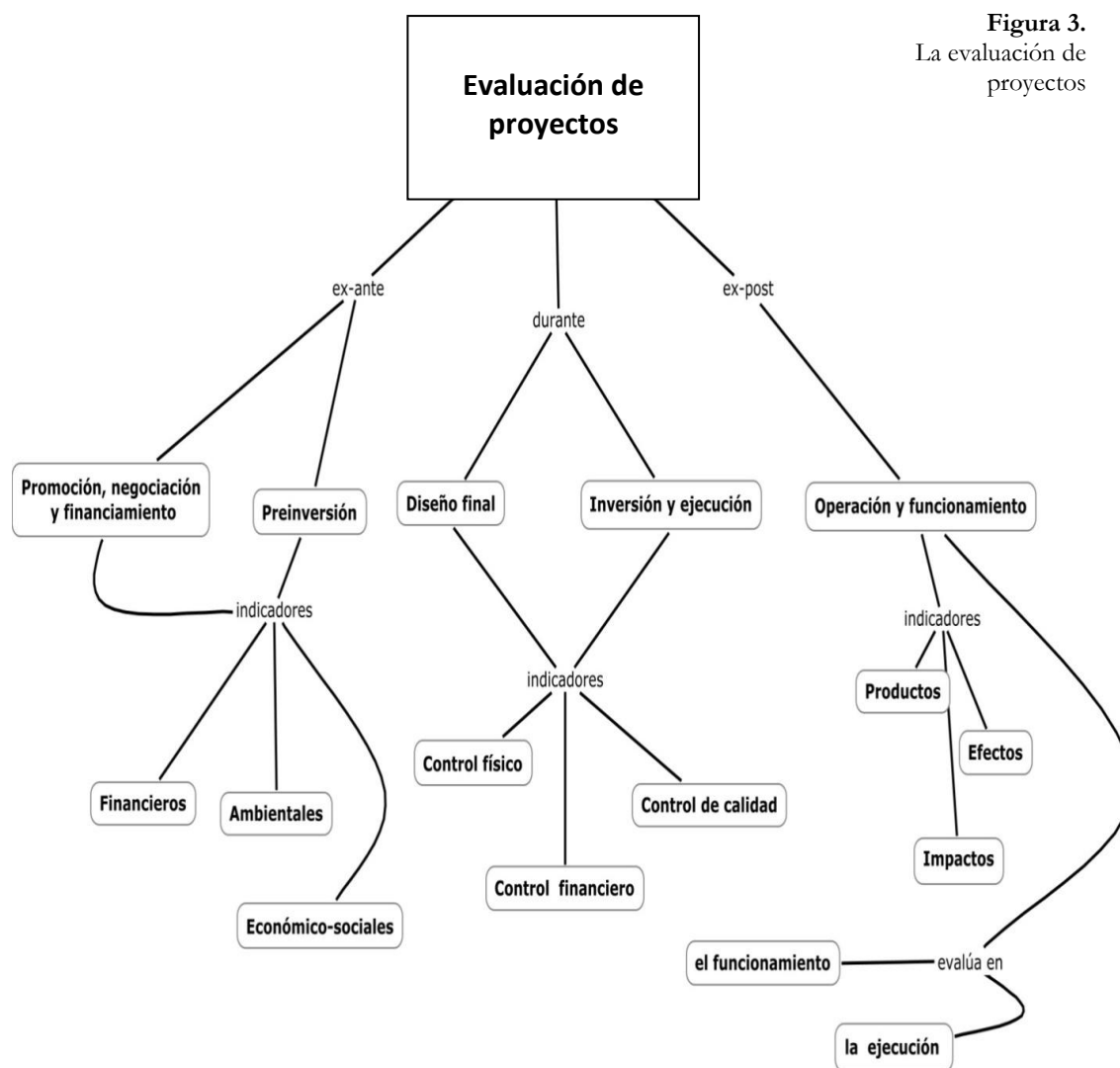
Posteriormente, deberá trabajar con el segundo capítulo de esta guía y realizar las actividades y los ejercicios de autoevaluación indicadas.

COMENTARIOS DEL TEMA

La evaluación de un proyecto se puede definir como la acción de:

“[...] realizar una comparación, de acuerdo a [...] patrones o normas previamente establecidos, entre los recursos que se estima pueden ser utilizados [...] y los resultados esperados” (Rosales, 2008:58).

Rosales (2008) menciona tres tipos de evaluación de proyectos: ex-ante, durante y ex-post. La figura 3 presenta gráficamente cada uno con sus elementos.





La evaluación del proyecto

El proceso de evaluación de un proyecto analiza, de forma sistemática, los antecedentes económicos, sociales y de impacto que miden las ventajas y desventajas asumidas si se llegara a elaborar el proyecto. Para ello, es esencial la elaboración de dos planes:

- El plan financiero del proyecto: analiza los ingresos y gastos asociados a cada proyecto en un tiempo específico. Al efectuarlos de manera correcta, se detectan las situaciones financieramente inadecuadas. Recuerde que el plan financiero se proyecta según los indicadores*Valor Actual Neto* (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Relación Costo*-Beneficio(R-C/B), los cuales se explican con detalle en el capítulo cuatro del libro de texto y de esta guía.
- El plan económico del proyecto: se establece en relación con los objetivos e instrumentos de la política económica*, en términos de los efectos que estos últimos producen en los mercados de bienes o productos, el crecimiento económico y la estabilidad de los precios y pagos, entre otros.

En la elaboración de los planes económico y financiero del proyecto, se deben tomar en cuenta factores económicos como: la inflación, la recesión, el desempleo, el déficit de la balanza de pagos, el déficit fiscal, la emisión monetaria, el tipo de cambio y la tasa de interés. Todo ello con el objeto de que el proyecto muestre datos realistas y ajustados sobre la inversión que debe realizarse antes y durante su implementación.

La evaluación del proyecto en la etapa ex-ante aplica los planes de evaluación financiera y económica, y establece una estimación del valor en términos monetarios de los recursos. Este cálculo es de tres tipos:

1. Activos tangibles, costos financieros o físicos: son inversiones que se realizan en bienes tangibles (físicos), sea en el proceso de transformación de los insumos o en el surgimiento de servicios; por ejemplo, el edificio o el aula de biblioteca, los equipos de oficina, los materiales, los vehículos, etc.



2. Activos intangibles o diferidos: costos de montaje, ensayos, pruebas, capacitaciones o entrenamiento, desarrollo logístico y técnico, etc.
3. Capital de trabajo o costos de operación: son los recursos iniciales que se invierten en las actividades productivas del negocio, luego, son devueltas durante el funcionamiento del proyecto. Se refiere al conjunto de activos, las competencias, las habilidades técnicas y las capacidades de los bibliotecólogos, las colecciones y el financiamiento básico para el funcionamiento de la biblioteca.

Los beneficios se pueden medir en términos monetarios como ganancias. Hasta los proyectos sin fines de lucro (por ejemplo: el fomento a la lectura), se pueden cuantificar en número de alumnos que mejoran su rendimiento académico.

Es necesario incluir, también, un apartado de imprevistos en el cual se considere un rubro especial para afrontar los desembolsos no contemplados en el plan financiero o económico del proyecto. Por lo general, se establece un 7% del total de la inversión de activos tangibles. Los conceptos del plan financiero, el económico-social y los diferentes estudios de impacto se desarrollan más en el libro, páginas de la 150 a la 205.

Matrices para la evaluación del proyecto ex-ante, durante y ex-post

Para cotejar y analizar las actividades evaluativas de un proyecto antes, durante y después, se utilizan algunas hojas de matriz de análisis que agrupan elementos y actividades según los indicadores que Rosales (2008) señala para cada fase de formulación de un proyecto (ver las matrices en el anexo de esta guía).

Estas matrices responden a elementos generales y, dependiendo del proyecto que se quiera desarrollar, podrían no aplicarse todos los elementos. Caso contrario y siguiendo la naturaleza de cada proyecto, se podrían incluir otros elementos evaluativos que identifiquen los recursos y resultados esperados.



ACTIVIDADES

Utilice las matrices de análisis para la evaluación de su proyecto en las etapas ex-ante, durante y ex-post de la siguiente forma:

- Identifique y aplique las matrices de *plan financiero* y de *estudio de impacto* en la primera parte del documento del proyecto que desarrolló en el capítulo anterior (diagnóstico y plan estratégico). Para esto, use como base las matrices del anexo en esta guía.
- Utilice la matriz de *evaluación sobre la marcha* en el momento inicial de gestación del proyecto, pero recuerde que esta misma matriz se debe aplicar también en la conclusión de la fase de diseño final y ejecución.
- Analice y ajuste la matriz de *estudios del funcionamiento* y aplíquela. Recuerde que esta evaluación se emplea en tres momentos: 1) cuando el proyecto comienza a producir los bienes y servicios, 2) cuando el proyecto ha alcanzado la maduración y 3) cuando el proyecto está al final de su vida útil.

Algunos consejos:

- En el capítulo siguiente, se estudiará la fase de preinversión del proyecto. Las actividades de aprendizaje de ese capítulo le proporcionarán más insumos para aplicar las matrices de evaluación.
 - La redacción de los objetivos del proyecto, en términos cuantitativos, ayuda a asignar un valor monetario tangible cuando se evalúe; por ejemplo, puede redactar un objetivo como *generar un incremento del 5% en la capacidad lectora de los estudiantes*.
 - Las bibliotecas escolares ofrecen muchos bienes tangibles o intangibles que se pueden contabilizar como inversiones iniciales; por ejemplo, el espacio físico de la biblioteca, las colecciones de libros y el personal calificado son recursos básicos para el planteamiento de muchos proyectos. La carencia de un presupuesto específico (que aunque sea lo ideal), no debe ser limitante para pensar y plantear proyectos educativos con los muy valiosos recursos de base que tiene la biblioteca.
-



EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. *Anote en la columna de la derecha el número que corresponde a la definición correcta de los términos de la columna izquierda. No se repiten números.*

- | | | |
|---------------|-----|--|
| 1. Ex-ante | () | Comparación, según las normas previamente establecidas, entre los recursos y los resultados. |
| 2. Durante | () | Asegura el cumplimiento de los objetivos y los productos principales del proyecto. |
| 3. Ex-post | () | Define la factibilidad ante la ejecución y asegura el establecimiento de los indicadores para su evaluación. |
| 4. Evaluación | () | Examen minucioso de la eficacia, eficiencia, resultados, efectos y el impacto alcanzado por el proyecto. |

2. *Mencione algunos beneficios que se obtienen con los procesos evaluativos en la formulación de proyectos.*



RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. *Anote en la columna de la derecha el número que corresponde a la definición correcta de los términos de la columna izquierda. No se repiten números.*

- | | | |
|---------------|-------|--|
| 1. Ex-ante | (4) | Comparación, según las normas previamente establecidas, entre los recursos y los resultados. |
| 2. Durante | (2) | Asegura el cumplimiento de los objetivos y productos principales del proyecto. |
| 3. Ex-post | (1) | Define la factibilidad ante la ejecución y asegura el establecimiento de los indicadores para su evaluación. |
| 4. Evaluación | (3) | Examen minucioso de la eficacia, eficiencia, resultados, efectos y el impacto alcanzado por el proyecto. |

2. *Mencione algunos beneficios que se obtienen con los procesos evaluativos en la formulación de proyectos.*

- Determinan si el proyecto se adecua o no a los fines u objetivos perseguidos.
- Permite la mejor asignación de los recursos disponibles.
- Se obtienen medidas de eficacia y eficiencia.
- Proporciona información valiosa de los procesos por fases.



REFERENCIAS DE APOYO

Cohen, E. y Franco, R. (2006). *Evaluación de proyectos sociales*. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=Uz7IeGnN1mkC&oi=fnd&pg=PA11&dq=evaluacion+de+proyectos&ots=r_N3kRwiJ9&sig>.

Hernández, C. (2010). *La evaluación del proyecto como un sistema*. Recuperado de <www.degerencia.com/articulo/la_evaluacion_de_proyectos_como_un_sistema>.

LA FASE DE PREINVERSIÓN

3

Sumario

- ✓ Viabilidad del proyecto





INTRODUCCIÓN

En este tercer capítulo, se estudia la fase de preinversión del proyecto como etapa inicial de su formulación. En esta etapa, se identifica, plantea y evalúa la idea del proyecto antes de su puesta en marcha, y se determina la posibilidad de realizarlo (viabilidad), asimismo, se evalúa si resulta conveniente invertir en él.

OBJETIVOS

- Reconocer los diferentes niveles de los documentos que se desarrollan en la fase de preinversión y su viabilidad.
- Prepararla propuesta de un proyecto educativo a nivel de identificación.

GUÍA DE LECTURA

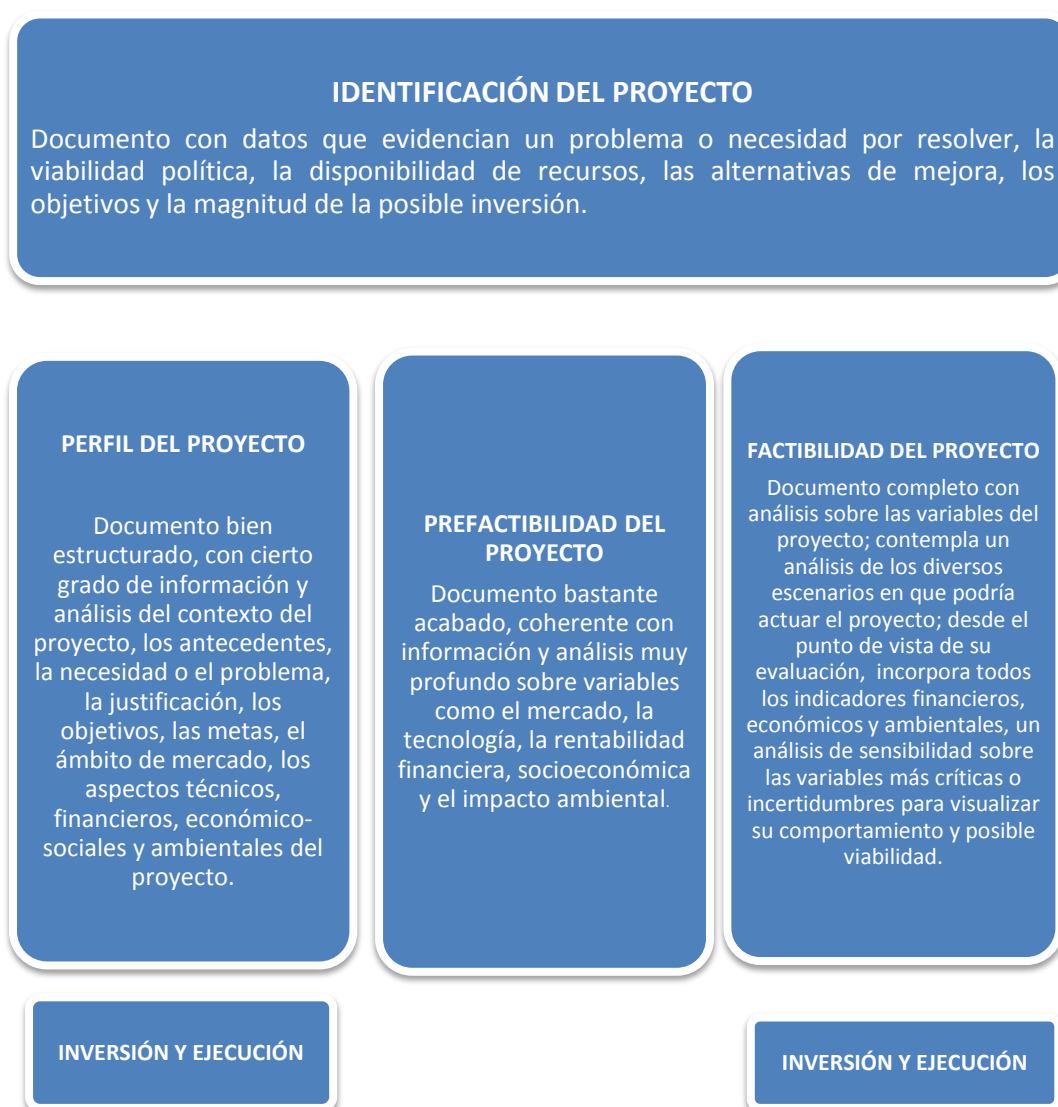
Para el estudio integrado de este tercer tema, usted debe leer y estudiar las páginas 73 a 96 del libro *Formulación y evaluación de proyectos*.

Posteriormente, deberá trabajar con el tercer capítulo de esta guía y realizar las actividades y ejercicios de autoevaluación indicadas.

COMENTARIOS DEL TEMA

Con el siguiente diagrama de flujo, se ilustran los niveles de la fase de preinversión. Asimismo, la propuesta del proyecto puede realizarse en diferentes niveles; cada nivel se diferencia por el grado de profundidad y las fuentes de información utilizados.

Figura 4.
La fase de preinversión





Viabilidad del proyecto

La viabilidad del proyecto es la posibilidad de que este se realice. Un componente primordial del estudio de viabilidad del proyecto es su diseño básico, a partir de los siguientes elementos.

- Viabilidad comercial: mediante el análisis de mercado, se determina la oferta* y la demanda* de productos o servicios que los usuarios están dispuestos a adquirir o que realmente necesitan. Se trata de precisar si el producto o el servicio que persigue el proyecto tendrán el consentimiento de la población beneficiaria. En términos económicos, se establece la sensibilidad del mercado hacia el proyecto.
- Viabilidad técnica: mide la capacidad tecnológica y humana para ejecutar el proyecto
- Viabilidad legal y ambiental: determina si el proyecto no se opone a las normas legales y regulaciones vigentes (por ejemplo, dotar a la biblioteca de material audiovisual copiado infringe los derechos de autor y de reproducción). También, establece si el proyecto causará algún daño o impacto al medio ambiente.
- Viabilidad económica y financiera: se consideran los recursos invertidos suficientes para afrontar el costo del proyecto.
- Viabilidad de gestión: la eficiencia, la experiencia, la capacitación, las habilidades y la entrega son elementos indispensables para el desarrollo logístico y administrativo de cualquier proyecto. Muchos proyectos fracasan por la falta de capacidad administrativa para emprenderlo.

Requisitos previos del proyecto en fase de preinversión

A partir del diagnóstico y plan estratégico, se desarrollan algunos elementos que configuran el documento en un plano de perfil, prefactibilidad o factibilidad.

- Programa de actividades: se indican las fechas de inicio y finalización del proyecto.
- Lista de personas y recursos necesarios: se analiza ¿cuántas personas se requieren para determinada actividad?, ¿qué tipo de trabajo deben realizar y con cuáles recursos?, etcétera.



- Los canales de comunicación: material impreso, electrónico, comunicación verbal entre las partes, Internet.

La matriz que se incluye a continuación puede ayudarle a determinar, en el caso de un proyecto para bibliotecólogos, los requisitos previos de la fase de preinversión.

MATRIZ DE REQUISITOS PREVIOS DEL DOCUMENTO EN FASE DE PREINVERSIÓN	
Título del proyecto: <i>se indica en forma clara el tema central del proyecto por desarrollar.</i>	
Fecha de inicio: _____	Fecha de finalización: _____
PERSONAS Y RECURSOS NECESARIOS	CANALES DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Bibliotecólogo • Ayudantes • Docentes • Informáticos <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De información • Materiales • Tecnológicos 	<p>Canales que permitan hacer más fluida la comunicación entre las partes, así como la promoción o comunicación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material impreso • Material electrónico • Comunicación verbal entre las partes • Internet



ACTIVIDADES

- Revise la propuesta planteada desde el capítulo 1 y redacte un documento bien estructurado y coherente que incluya:
 - Nivel: identificación
 - Responsable
 - Programa de actividades
 - Lista de personas y recursos necesarios
 - Canales de comunicación
 - Otras consideraciones

Para ello emplee la matriz de requisitos previos de documentos en fase de preinversión (ver la página 45).

Algunos consejos:

- La identificación, la formulación y la evaluación del proyecto no garantizan su éxito, pero disminuyen el riesgo de invertir en él. Procure que su proyecto sea viable y, aunque solo alcance el nivel de perfil, pueda con ello llevarlo a la práctica.
-



EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Escriba dentro del paréntesis una V si el enunciado es verdadero y una F si es falso.

- a. () La preinversión es básica porque apoya los esquemas de desarrollo del país.
- b. () Los niveles de la fase de preinversión son: perfil, factibilidad, aplicación y evaluación.
- c. () Todos los proyectos deben alcanzar el nivel de factibilidad para que puedan ser ejecutados.
- d. () El nivel de prefactibilidad se alcanza cuando se elabora un documento bastante acabado, coherente, con información y análisis profundos.
- e. () Cuando un proyecto alcanza un nivel de factibilidad no podrá ser modificado ni rechazado.

2. Rosales señala que la fase de preinversión es necesaria porque “[...] reduce las improvisaciones en cuanto a la asignación de recursos” (2008: 74). ¿Comparte usted esta opinión? Explique.



RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Escriba dentro del paréntesis una V si el enunciado es verdadero y una F si es falso.

- a. (V)
- b. (F)
- c. (F)
- d. (V)
- e. (V)

2. Rosales señala que la fase de preinversión es necesaria porque “[...] reduce las improvisaciones en cuanto a la asignación de recursos” (2008: 74). ¿Comparte usted esta opinión? Explique.

Los procesos de preinversión, al igual que los de planeamiento, reducen las improvisaciones y, por consiguiente, utilizan mejor los recursos existentes. Los individuos y las organizaciones, cuando realizan un proceso de estudio de sus necesidades y logran identificarlas, evitan “dar palos de ciego” y malgastar sus muchos recursos o pocos recursos en medianas soluciones.

Sin embargo, el realizar un estudio de necesidades demanda mucho tiempo; no es un procedimiento que se tome a la ligera, según se ha visto en la teoría; los procesos de identificación y justificación requieren de estudios profundos, pero entre mayor información se aporte, más posibilidades de viabilidad tendrá la propuesta.



REFERENCIAS DE APOYO

Samuels, S. (1997). *Apuntes sobre preparación y evaluación de proyectos*. Recuperado de <<http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/civil/contenido/ManualProyectos1.pdf>>.

Solarte, L. (2000). *La planificación y evaluación de proyectos en las organizaciones estatales: técnica vs política*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. Recuperado de <http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/la_planificacion_y_evaluacion_de_proyectos_en_las_org_estatales_tecnica_vs_politica_santodomingo.pdf>.

CONTENIDOS DE LOS NIVELES DE LA PREINVERSIÓN



4

Sumario

- ✓ Un estudio de caso: mejora de la calidad de la educación de los centros educativos públicos en Costa Rica
- ✓ La gestión administrativa pedagógica y comunitaria para el funcionamiento del proyecto





INTRODUCCIÓN

En este cuarto y último capítulo, se estudia en detalle los contenidos que deben considerarse en los documentos de las etapas de preinversión a nivel de perfil: la ficha técnica, las variables de la identificación, los estudios de mercado, los estudios técnicos, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, la evaluación socioeconómica y la evaluación del impacto ambiental.

OBJETIVOS

- Reconocer los contenidos de un documento de proyecto a nivel de perfil.
- Distinguir los elementos de los documentos de proyectos en los niveles de identificación y de perfil.
- Sintetizar las características de los estudios de mercado y los estudios técnicos.
- Analizar los procesos estadísticos matemáticos de la evaluación financiera, la evaluación económica-social y la evaluación del impacto ambiental.
- Desarrollar el proyecto educativo identificado a nivel de perfil.

GUÍA DE LECTURA

Para el estudio integrado del cuarto tema, usted debe leer y estudiar las páginas 97 a 201 del libro *Formulación y evaluación de proyectos*.

Posteriormente, deberá trabajar con el cuarto capítulo de esta guía y realizar las actividades y los ejercicios de autoevaluación indicadas.



COMENTARIOS DEL TEMA

Cuando se desarrolla el documento para un proyecto a nivel de perfil, se deben considerar las siguientes áreas de información:

LA FICHA TÉCNICA DEL PROYECTO

1. Nombre del proyecto.
2. Descripción del proyecto.
3. Sector o subsector a que pertenece el proyecto.
4. Ubicación geográfica.
5. Institución dueña del proyecto.
6. Institución ejecutora del proyecto.
7. Unidad que elaboró el perfil del proyecto.
8. **Población beneficiaria.**
9. Costo total estimado del proyecto.
10. Costo de inversión.
11. Costo de operación o funcionamiento.
12. Posibles fuentes de financiamiento.
13. Fecha estimada de inicio.
14. Fecha estimada de finalización.

VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

1. **Antecedentes de la situación que origina el proyecto.**
2. **Definir el problema por resolver.**
3. **Alternativas de proyectos identificadas.**
4. **Selección de la mejor alternativa.**
5. **Objetivos del proyecto.**
6. Objetivos generales.
7. Objetivos específicos.
8. **Justificación de la intervención.**
9. **Grupo meta o beneficiarios.**
10. **El proyecto en el marco de las políticas y estrategias de desarrollo del país.**
11. Resultados o productos de un proyecto.

Los contenidos marcados en negrita corresponden a los elementos que se desarrollan para alcanzar el nivel básico de identificación, todos los demás permiten alcanzar el nivel de perfil.



Estudios de mercado

El estudio de mercado mide el posible comportamiento de las variables y el grado de riesgo que corre el producto de ser aceptado o no en el mercado. Para realizar un estudio de mercado, se debe obtener la siguiente información y analizar algunas variables de mercado.

ESTUDIO DE MERCADO	
<ul style="list-style-type: none"> Definición del producto 	
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos del estudio de mercado 	
<ul style="list-style-type: none"> Organización del estudio de mercado [Recopilación de información] 	
Fuentes de información de la organización o institución Análisis de informes internos, registros, entre otros.	Usuarios, público meta, beneficiarios Instrumentos de recolección de información: encuestas, entrevistas.
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la oferta (precios, factores de producción, tecnología, disponibilidad, clima, expectativas, motivaciones) 	
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la demanda (precio, crecimiento, niveles y distribución del ingreso, hábitos del consumidor, flexibilidad de precios) 	
<ul style="list-style-type: none"> Determinación de la demanda potencial o insatisfecha 	
<ul style="list-style-type: none"> Precios, tarifas o costos 	
<ul style="list-style-type: none"> Comercialización de los bienes y servicios 	



Estudio técnico

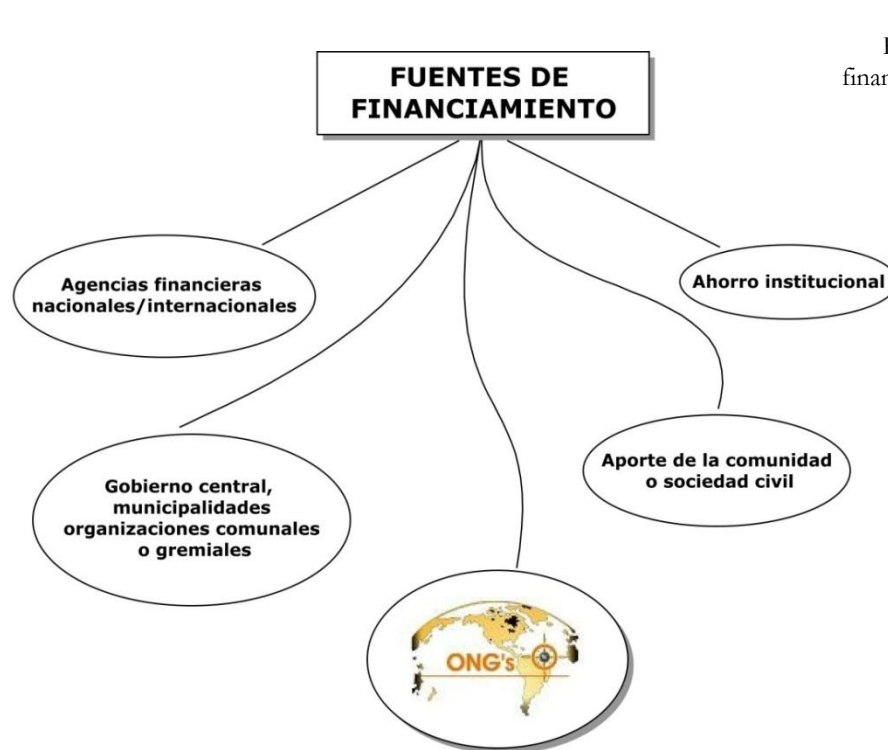
El estudio técnico analiza aspectos técnicos iniciales, para luego, sugerir diferentes opciones tecnológicas y crear el producto o servicio requerido, tomando en cuenta la posibilidad técnica de cada una de ellas. Por ejemplo, en un proyecto educativo de mejora en la capacitación continua del personal que labora en las bibliotecas escolares de la zona Sur del país, el estudio técnico podría apuntar a una capacitación *e-learning*³.

ESTUDIO DE TÉCNICO	
• Localización	
• Tamaño del proyecto	
• Tecnología	
• Ingeniería del proyecto	
• Aspectos de la organización	
Organización para la inversión o ejecución	Organización para la operación o funcionamiento

³ *E-learning* es el concepto relacionado con el uso de canales virtuales (redes electrónicas, Internet) y aplicaciones digitales de hipertexto (correo electrónico, chat, foros, redes sociales) en la educación a distancia.

Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento que sustentarán el proyecto deben estar claras. Estas pueden ser de diferente procedencia, como puede verse en la figura 5.



Dependiendo del tipo de proyecto que se desea proponer y si la institución o persona que lo sugiere no posee los medios financieros necesarios para realizarlo, se podrá buscar financiamiento externo para su desarrollo. Por ejemplo, el proyecto de integración del nuevo migrante en la biblioteca escolar de Los Chiles obtiene el financiamiento de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso).



Flujo de fondos

Modelo financiero que utilizan las instituciones para el análisis del flujo de fondos. Señala la diferencia entre los costos y los beneficios que se incrementan año con año; de esta manera, se puede medir el rendimiento y la factibilidad del proyecto a partir de las variables VAN, TIR y R-C/B⁴.

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es la diferencia entre los ingresos y los egresos actualizados al período vigente. Chacón (2010, comunicación personal) señala: el dinero tiene un valor en el tiempo, es decir, no es lo mismo una cantidad de dinero hoy que la misma cantidad dentro de un año. El VAN permite traer los flujos de efectivo al valor actual y, así, saber cuánto vale actualmente la plata que se recibirá en diferentes momentos y lo que se pagará.

Según este criterio, el proyecto debe aceptarse si su Valor Actual Neto es positivo (mayor a cero), es decir, si el VAN es igual a cero, la rentabilidad del proyecto es igual a la tasa de inversión. Por ejemplo, si se plantea un proyecto de servicios comunitarios de la biblioteca escolar A y se le asigna un presupuesto común para la contratación de los servicios de un bibliotecólogo, acervo bibliográfico actualizado, Internet, el Valor Actual Neto es positivo [VAN >0], pues se cuenta con recursos disponibles. Si los usuarios meta no utilizan los servicios y no visitan la biblioteca, este valor se puede cuantificar en términos monetarios, lo cual reflejaría un Valor Actual Neto negativo [VAN <0], lo que genera pérdidas para la biblioteca A.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR manda que el valor actual neto sea igual a cero, es decir, es la tasa de interés requerida para la viabilidad del proyecto.

⁴ Existen varios programas informáticos para realizar el cálculo de los indicadores VAS y TIR; usted puede utilizar la siguiente hoja de cálculo disponible en <<http://www.zonaeconomica.com/excel/van-tir>>.



Relación Costo-Beneficio (R-C/B)

Al aplicar la R-C/B, se determinan las cantidades correspondientes a los ingresos llamados *beneficios* y qué cantidades constituyen los egresos llamados *costos*.

Un estudio de caso: mejora de la calidad de la educación de los centros educativos públicos en Costa Rica

Este ejemplo ilustra de manera muy completa las fases y las características de un documento de proyecto educativo. Se analizarán, gráficamente, las principales características de la ficha técnica, las variables y los estudios de evaluación. Los datos textuales se obtuvieron del documento *Mejora de la calidad de la educación de los centros educativos públicos en Costa Rica* (Ministerio de Educación Pública, 2009). Se recomienda analizar el texto completo para que visualice las partes que lo componen. En las referencias de apoyo de este capítulo, encontrará la dirección en Internet donde podrá consultar el material.

FICHA TÉCNICA

1. DATOS DE PRESENTACION DEL PROYECTO	
Título del proyecto: Mejora de la calidad de la educación de los centros educativos públicos en Costa Rica.	Nombre del proyecto
País/ Área geográfica: Costa Rica, América Central	Sector o subsector
Clave y sector (Sector de destino en el país receptor y código CAD - CRS correspondiente):	
Clave y sector CAD: 110 Educación	Institución dueña del proyecto
Código CAD-CRS: 11110 Política educativa y gestión administrativa 11120 Servicios e instalaciones educativas y formación	
Ubicación geográfica	Unidad que elaboró el proyecto
Contraparte: <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. 	
Otras entidades públicas o privadas, españolas o extranjeras, participantes en el proyecto y a qué título: <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Educación de España en sus departamentos de: <ul style="list-style-type: none"> Instituto de Evaluación (Asistencia técnica) Instituto Superior de Formación del Profesorado y Recursos en Red (Asistencia técnica) 	
Otras instancias que podrían participar puntualmente: <ul style="list-style-type: none"> Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (IDEA): Asistencia técnica. Universidad de Costa Rica (UCR): <ul style="list-style-type: none"> Programa de Postgrado en Evaluación Educativa, Sistema de Estudios de Postgrado 	
Proyecto presentado por: <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Educación Pública de Costa Rica Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC/SICA): administrador de los fondos 	
Proyecto presentado a: Oficina Técnica de Cooperación de Costa Rica, Jefatura de Cooperación con México, América Central y el Caribe.	

En la página dos del proyecto, se muestran varios de los elementos necesarios para la ficha técnica: la ubicación geográfica, el nombre, el sector o subsector beneficiado, la institución dueña y la unidad que elaboró el proyecto, entre otros elementos. En las páginas posteriores del documento original, se explica en detalle la descripción del proyecto, los antecedentes, el problema y las alternativas propuestas.

EVALUACIÓN FINANCIERA

Aportación AECID:

- Aportación AECID prevista: €260.000

Otras aportaciones:

- Aportación MEP prevista: €25.000

Desglose de la aportación total:

Institución	Presupuesto 2009	Presupuesto 2010	Total (2009-2010)
AECID	130.000 €	130.000 €	260.000 €
MEP	15.000 €	10.000 €	25.000 €
TOTAL	145.000 €	140.000 €	285.000 €

Costos, ingresos y sostenibilidad del proyecto

ORIGEN	TOTAL	1º año	2º año
APORTACIÓN AECID			
A.1 Personal	19.000,00 €	8.500,00 €	10.500,00 €
A.2 Gastos Corrientes	88.170,00 €	34.500,00 €	53.670,00 €
A.3 Formación	139.830,00 €	80.500,00 €	59.330,00 €
A.4 Inversión			
<i>Total Costes Directos</i>	247.000,00 €		
<i>Total Costes Indirectos 5% verhead</i>	13.000,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €
B.1 Contratos			
B.2 Diseño y evaluación			
B.3 Otros (especificar)			
B.4 Imprevistos			
TOTAL AECID	260.000,00 €	130.000,00 €	130.000,00 €
TODOS LOS APORTE			
APORTACION AECID			
A.1 Personal	19.000,00 €	8.500,00 €	10.500,00 €
A.2 Gastos Corrientes	88.170,00 €	34.500,00 €	53.670,00 €
A.3 Formación	139.830,00 €	80.500,00 €	59.330,00 €
<i>Total Costes Indirectos 5%</i>	13.000,00 €		
APORTACIONES Mint Educación			
Personal	21.000,00 €	13.000,00 €	8.000,00 €
Gastos Corrientes	4.000,00 €	2.000,00 €	20.000,00 €
TOTAL OTRAS ENTIDADES	25.000,00 €	15.000,00 €	10.000,00 €
TOTAL COSTES	285.000,00 €	162.000,00 €	158.000,00 €

Costos totales de operación



ESTUDIOS DE IMPACTO

9.7 Impacto medio ambiental.

En términos generales, esta intervención está acorde con las prácticas ambientales y el impacto que se puede generar, en cuando a la conveniencia de su inclusión en los instrumentos de evaluación de centros educativos o bien la promoción de prácticas positivas por medio de espacios de encuentro y lectura como las bibliotecas escolares.

10.- SINERGIAS FAVORABLES EN RELACION CON EL SISTEMA INSTITUCIONAL Y SOCIECONOMICO ESPAÑOL

El desarrollo de este proyecto generará fuertes sinergias en un área de conocimiento que se encuentra en desarrollo y objeto de interés creciente en todas las instituciones educativas del mundo, como es la evaluación.

La evaluación educativa, en sus diferentes variantes, ofrece un nivel de referencia de una unidad educativa (aula, centro, región o país) que permite establecer un nivel de desempeño y una comparación entre estrategias y prácticas. De algún modo, podríamos decir que se trata de un conocimiento internacional porque cada país sirve de elemento de referencia y resulta de utilidad para los demás y en este caso para España. En este caso particular las herramientas y técnicas utilizadas proceden de una organización española (I.D.E.A.) que ha participado de forma activa en su primera fase y que ha colaborado en las sesiones de capacitación y en la contextualización de los mismos. Los aportes obtenidos en esta segunda fase se compartirán con la misma y con el Ministerio de Educación de España.

En cuanto al segundo resultado del fomento de la lectura se parte de una colaboración institucional entre ambos Ministerios de Educación de Costa Rica y España, para lo que se ha negociado un convenio, que permitirá utilizar un desarrollo tecnológico propio del Ministerio de Educación (ABIES) y que se va a adaptar con técnicos dirigidos por el Ministerio de Educación de España para su uso con otros sistemas de codificación bibliotecaria y para enriquecer su utilidad y adecuación con el aporte de nuevas bases de datos bibliográficas, lo que permitirá enriquecer la aplicación y ser susceptible de ser usado en otros países de la región que trabajan con el mismo sistema, como por ejemplo Guatemala.

Por último los sistemas de capacitación en biblioteconomía se realizarán sobre la base de dos cursos desarrollados por el ISFTIC del Ministerio de Educación sobre una plataforma de producción del Ministerio de Educación de España y se establece, asimismo la idea de la adaptación al entorno de la región para su posterior difusión en otras acciones.

En las anteriores imágenes del proyecto *Mejora de la calidad de la educación de los centros educativos públicos en Costa Rica* (Ministerio de Educación Pública, 2009), se desglosan los costos, ingresos y sostenibilidad del proyecto, así como los costos totales de operación (evaluación financiera) y los estudios de impacto, específicamente, de impacto sociocultural y de género.

La gestión administrativa, pedagógica y comunitaria para el funcionamiento del proyecto educativo

Los cambios curriculares y metodológicos promovidos por las políticas estatales, la biblioteca escolar, poco a poco, se han posicionado como recurso básico en los centros educativos. La amplitud de la información en los medios, en especial Internet, el aumento masivo de la producción literaria impresa o en otros soportes y el carácter educativo indirecto o no formal de la biblioteca escolar determinan la necesidad de que la información se incorpore en los proyectos educativos de cada centro, a partir de una serie de funciones de acuerdo con la Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones de la Biblioteca (IFLA) en 1999:

- *Apoyar y facilitar la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro y de los programas de enseñanza.*
- *Crear y fomentar en los niños el hábito y el gusto por leer, por aprender y por utilizar las bibliotecas a lo largo de toda su vida.*
- *Ofrecer oportunidades de crear y utilizar la información para adquirir conocimientos, comprender, desarrollar la imaginación y entretenerse.*
- *Enseñar al alumnado las habilidades para evaluar y utilizar la información en cualquier soporte, formato o medio, con base en la sensibilidad por las formas de comunicación presentes en su comunidad.*
- *Proporcionar acceso a los recursos locales, regionales, nacionales y mundiales que permitan al alumnado ponerse en contacto con ideas, experiencias y opiniones diversas.*
- *Organizar actividades que favorezcan la toma de conciencia y la sensibilización cultural y social.*
- *Trabajar con el alumnado, el profesorado, la administración del centro y las familias para cumplir los objetivos del proyecto educativo del centro.*
- *Proclamar la idea de que la libertad intelectual y el acceso a la información son indispensables para adquirir una ciudadanía responsable y participativa en una democracia.*
- *Promover la lectura, así como los recursos y los servicios de la biblioteca escolar dentro y fuera de ella.*



La biblioteca escolar debe ser un centro dinamizador, como lo señala Camacho (2004), endonde confluyan los procesos de enseñanza-aprendizaje y se cumplan las funciones del IFLA. Para que la biblioteca escolar sea ese centro dinamizador, se requiere de un esfuerzo desde el interior mismo de la institución, y de la cooperación y de la solidaridad de todos los miembros de la comunidad escolar (director, estudiantes, bibliotecario, consejo de padres, Ministerio de Educación, etc.).

La integración de los actores en un proceso de formulación de proyectos educativos se reflejará en la elaboración de un diagnóstico que identifique las carencias y las fortalezas del centro educativo (etapa de la planificación estratégica). Este diagnóstico facilitará el aspecto administrativo del proyecto, a partir de su carácter educativo y comunitario.

**ACTIVIDAD**

En los capítulos anteriores, usted ha recopilado información pertinente para desarrollar un proyecto educativo a nivel de perfil (en cada capítulo debía desarrollar diferentes elementos).

En síntesis:

CAPÍTULO 1 PLAN ESTRATÉGICO

- Diagnóstico (antecedentes, fortalezas, debilidades y oportunidades de la biblioteca escolar)
- Núcleo de problemas
- Beneficiarios o actores
- Objetivos
- Alternativas de solución

CAPÍTULO 2 EVALUACIÓN EX-ANTE, DURANTE Y EX-POST

- Matriz de plan financiero
- Matriz de estudio de impacto
- Matriz de evaluación sobre la marcha
- Matriz de estudio de funcionamiento.

CAPÍTULO 3 NIVEL DE IDENTIFICACIÓN

- Matriz de fase de preinversión

CAPÍTULO 4 NIVEL DE PERFIL

- Ficha técnica del proyecto
 - Estudio de mercado (básico)
 - Estudio técnico (básico)
-



Para completar el informe del proyecto a nivel de perfil, debe realizar un estudio de mercado básico que incluya:

- La definición del producto o servicio: indicar qué se entiende, por fomento de la lectura.
- Los objetivos: siguiendo con el ejemplo, un objetivo será crear hábitos de lectura recreativa en las personas adultas mayores de Santa Rosa de Turrialba.
- La organización del estudio de mercado: indicar qué obras se utilizan para el fomento de la lectura y cuál es el público meta del proyecto.
- El análisis de la oferta: determina si hay otras escuelas, municipalidades o centros comunales que ofrezcan servicios similares.
- El análisis de la demanda: conocer si hay solicitudes expresas de los usuarios, es decir, si se observa la necesidad.
- Los precios, los costos, las tarifas: saber cuánto se invertiría en contratar a un expositor, a un cuentacuentos, etc.; detectar si la biblioteca posee las obras seleccionadas o se debe invertir en la compra de más obras.
- La comercialización de los bienes: venta de libros, venta del impreso de la exposición, etc.

Para el estudio técnico, se define el siguiente alcance:

- Localización: biblioteca escolar.
- Tamaño del proyecto: corto plazo (4 talleres de fomento a la lectura).
- Tecnología: retroproyector de filminas, radiograbadora, etc.

Ahora que conoce estos elementos, prepare, para fines de retroalimentación, el documento final a nivel de perfil.

Algunos consejos

- Al formular los objetivos del proyecto en el nivel de perfil, determine el fin que se persigue (objetivo general o de desarrollo) y, luego, los pasos para alcanzar ese objetivo general serán los objetivos específicos.



-
- No conviene elaborar una lista grande de objetivos, pues entre más objetivos defina en su investigación, más complejo será su proyecto educativo.
 - Según lo señala Rosales (2008), en los proyectos a nivel de perfil no se desarrollan todas las variables y se debe a la naturaleza y magnitud del proyecto. Comience por proyectos pequeños a corto plazo y fáciles de diseñar.
-

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Desarrollo

- a. Indique las principales diferencias entre un documento de proyecto a nivel de identificación y uno a nivel de perfil.

- b. Describa las variables que se analizan en el diseño de un perfil de proyecto.

- c. Justifique la importancia de realizar el estudio de mercado para un proyecto.



- d. ¿Qué factores se deben considerar en el momento de definir la localización de un proyecto?

- e. Defina los indicadores VAN y TIR.

- f. ¿Cuáles son las diferencias entre la evaluación financiera y la económico-social?

- g. Defina el concepto de Evaluación del Impacto Ambiental.

- h. Como gestor de cambio en su ambiente, cómo cree usted que la aplicación de proyectos ayudaría a su profesión.



RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Desarrollo

- a. Indique las principales diferencias entre un documento de proyecto a nivel de identificación y uno a nivel de perfil.

Las principales diferencias entre un documento de proyecto en nivel de identificación y otro a nivel de perfil son cada una de las variables en el perfil que se profundizan en análisis e información. En la fase de identificación o preinversión, las variables son cualitativas; en el caso de las variables del perfil, son cualitativas y cuantitativas. En el perfil, se incorporan otras variables en el análisis.

- b. Describa las variables que se analizan en el diseño de un perfil de proyecto.

Las variables del perfil del proyecto son: antecedentes de la situación que origina el proyecto; el problema por resolver; las alternativas de proyectos identificados; la alternativa seleccionada del proyecto; los objetivos del proyecto; la justificación de la intervención; el grupo meta; el proyecto en el marco de las políticas y estrategias de desarrollo del país y los resultados o productos de un proyecto.

- c. Justifique la importancia de realizar el estudio de mercado para un proyecto.

Un estudio de mercado es fundamental para un proyecto, pues se obtiene datos sobre la aceptación que tendrá un producto al ser puesto en el mercado. Se minimiza también el riesgo para la persona o institución al saber qué aceptación tendrá su producto.

- d. ¿Qué factores se deben considerar en el momento de definir la localización de un proyecto?

La localización se define respecto a la ubicación de los clientes y de la materia prima, las facilidades en cuanto a accesibilidad y servicios básicos, y las posibles restricciones legales o ambientales que existan en la zona.



- e. Defina los indicadores VAN y TIR.

El Valor Actual Neto VAN es el valor de los ingresos menos el valor de los costos, actualizados a la tasa de descuento convenida. Y la Tasa Interna de Retorno TIR es la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión.

- f. ¿Cuáles son las diferencias entre la evaluación financiera y la económico-social?

Las diferencias entre la evaluación financiera y la económico-social se identifican según sus objetivos, resultados, valoraciones de los bienes y servicios, alcances, indicadores y transferencias.

- g. Defina el concepto de Evaluación del Impacto Ambiental.

La Evaluación del Impacto Ambiental (EIA) es el estudio de todos los efectos relacionados positiva o negativamente que causan una acción propuesta sobre el ambiente.

- h. Como gestor de cambio en su ambiente, cómo cree usted que la aplicación de proyectos ayudaría a su profesión.

Son diferentes las maneras en que la aplicación de proyectos puede ayudarle en su profesión. Por ejemplo, en la mejora de los procesos de trabajo en una biblioteca, para la renovación de las colecciones, para fomentar la interacción con la comunidad de lectores, entre otros. Anote todos los aspectos que considere importantes.

REFERENCIAS DE APOYO

Alvarado, O. (s.f.). *Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos*. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/Educaci%F3n/gestion_proyectos/contenido.htm>.

Cohen, E. y Franco, R. (2006). *Evaluación de proyectos sociales*. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=Uz7IeGnN1mkC&oi=fnd&pg=PA11&dq=evaluacion+de+proyectos&ots=r_N3kRwiJ9&sig>>.



IFLANET (1999). *Directrices de la IFLA-Unesco para la biblioteca escolar*. Recuperado de www.ifla.org/VII/s11/pubs/sguide02-s.pdf.

Ministerio de Educación Pública. (2009). *Mejora de la calidad de la educación de los centros educativos públicos en Costa Rica*. San José. Recuperado de <http://www.mep.go.cr/downloads/ProyectosyProgramas/Proyecto%20de%20Mejora.pdf>.

Solarte, L. (2000). *La planificación y evaluación de proyectos en las organizaciones estatales: técnica vs política*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24-27 Oct. Recuperado de http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/la_planificacion_y_evaluacion_de_proyectos_en_las_org_estatales_tecnica_vs_politica_santodomingo.pdf.



GLOSARIO

Capital físico: recursos, como por ejemplo planta y equipo, construidos por el hombre para producir otros bienes y servicios.

Ciclo de vida de un proyecto: las cuatro fases por la cuales avanza un proyecto, es decir, identificación de una necesidad, problema u oportunidad, desarrollo de una solución propuesta, implementación de la solución propuesta y terminación del proyecto.

Costo: lo que se debe invertir (dinero, recurso humano, materiales) en un proyecto para obtener un beneficio.

Criterios de evaluación: los estándares especificados en una solicitud propuesta que un cliente utilizará para evaluar las propuestas de los contratistas competidores.

Demanda: en términos económicos, la demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Estudio de factibilidad: sigue el estudio de prefactibilidad y se profundiza en aquellos aspectos que se consideren relevantes para tomar la decisión de asignar recursos hacia un objetivo determinado.

Estudio de prefactibilidad: es la etapa que sigue al perfil del proyecto, en la cual se fija con mayor grado de precisión los diferentes aspectos y se determina rechazar, aplazar, ejecutar o pasar a la etapa de factibilidad.

Evaluación ex-ante: es la evaluación que se adelanta durante la etapa de preinversión y cuyo objetivo es determinar la conveniencia, pertinencia, oportunidad y viabilidad o no de asignar unos recursos para lograr determinados objetivos.

Evaluación ex-post: estudios retrospectivos sobre los proyectos en los que han participado a manera de ejecutores, consultores o asesores a intermediarias financieras, para comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos inicialmente al elaborar los estudios de preinversión.

Fase: cada fase forma parte de una lógica secuencial en la cual la especificación funcional y técnica del producto final del proyecto se define de forma progresiva. Dentro de cada fase, existen varios procesos que, colectivamente, constituyen las operaciones del proyecto desde su inicio hasta la terminación.

Indicador: se refiere a un determinado signo o señal concreta que pone en evidencia la magnitud o intensidad de un problema. Sirve para observar y medir los cambios cualitativos o cuantitativos que se presentan en el comportamiento de las variables en un determinado momento o entre periodos de tiempo. Los indicadores deben de ser válidos, medibles, disponibles, determinantes, demostrables, fácticos, pertinentes.

Insumo: recurso requerido para producir bienes o servicios en un proceso productivo.

Insumo variable: factor de la producción cuya cantidad usada por una firma puede variar en el corto plazo.

Inversión: erogaciones realizadas en bienes que aumentan o reemplazan activos reales productivos, incluyendo la inversión fija y acumulación de los inventarios.

Largo plazo: en la teoría de la oferta, es el tiempo necesario para variar todos los factores de la producción.

Neto: se refiere a la diferencia entre los beneficios y los costos. Se suman los beneficios atribuibles del proyecto y se le restan los costos.

Objetivo: el resultado o producto esperado de un proyecto definido, por lo general en términos de alcance, programa y costo.

Oferta: cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio específico.

Plazo indefinido: este concepto va más allá del rango de largo plazo, se refiere a la necesidad de un equilibrio dinámico en el tiempo de los ecosistemas, a fin de lograr su mantenimiento.

Política económica: conjunto de acciones planificadas por el gobierno para alcanzar ciertos objetivos en el ámbito económico.

Programa: es un cronograma para un plan de proyecto.

Proyecto: es un esfuerzo para lograr un objetivo específico, por medio de un conjunto específico de tareas interrelacionadas y la utilización efectiva de los recursos.



LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarado, O. (s.f.). *Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/Educaci%F3n/gestion_proyectos/contenido.htm >.
- Cohen, E. y Franco, R. (2006). *Evaluación de proyectos sociales*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=Uz7IeGnN1mkC&oi=fnd&pg=PA11&dq=evaluacion+de+proyectos&ots=r_N3kRwiJ9&sig>.
- Camacho, J. (2004). *La biblioteca escolar en España: pasado, presente...y un modelo para el futuro*. Madrid: Ediciones de La Torre.
- Chacón, I. (2010). *Las finanzas aplicadas a la formulación de proyectos*. [Comunicación personal 18 noviembre].
- Córdoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Domingo, A. (2005). *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*. México: Alfaomega.
- Fuentes, F. (1988). *Análisis técnico para proyectos de desarrollo*. San José: ICAP.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Haynes, M. (1992). *Administración de proyectos: desde la idea hasta la implantación*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

- Hernández, C. (2010). *La evaluación del proyecto como un sistema*. Recuperado de <www.degerencia.com/articulo/la_evaluacion_de_proyectos_como_un_sistema>.
- IFLANET. (1999). *Directrices de la IFLA-Unesco para la biblioteca escolar*. Recuperado de <www.ifla.org/VII/s11/pubs/sguide02-s.pdf>.
- Menares, M. (2001). *Manual para la formulación de proyectos de información*. Santiago de Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Ministerio de Educación Pública. (s.f.). *Política educativa hacia el siglo XXI*. San José. Recuperado de <<http://www.mep.go.cr/CentroDeInformacion/DOC/politicaeducativasigloXXI-226200914446.pdf>>.
- Ministerio de Educación Pública. (2009). *Mejora de la calidad de la educación de los centros educativos públicos en Costa Rica*. San José. Recuperado de <<http://www.mep.go.cr/downloads/ProyectosyProgramas/Proyecto%20de%20Mejora.pdf>>.
- Ministerio de Planificación, División de Planificación, Estudios e Inversión, Departamento de Inversiones. (2009). *Metodología para la preparación y evaluación de proyectos de educación*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://sni.mideplan.cl/documentos/Metodologias/me_educacion.pdf>.
- Palladino, E. (1999). *Como diseñar y elaborar proyectos: elaboración-planificación-evaluación*. Buenos Aires: Espacio.
- PMBOK Guide (2000). *Una guía a los fundamentos de la dirección de proyectos*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rodríguez, V., Bao, R. y Cárdenas, L. (2010). *Formulación y evaluación de proyectos*. México: Limusa.
- Rosales, R. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos*. San José: ICAP.
- Rosales, R. (2009). *La formulación y la evaluación de proyectos con énfasis en el sector agrícola*. San José: EUNED.

- Samuels, S. (1997). *Apuntes sobre preparación y evaluación de proyectos*. Recuperado de <<http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/civil/contenido/ManualProyectos1.pdf>>.
- Santana, G. (1999). *Programación y control de proyectos*. Bogotá: Rojas Eberthard.
- Serpell, A. y Alarcón, L. (2003). *Planificación y control de proyectos*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Solarte, L. (2000). *La planificación y evaluación de proyectos en las organizaciones estatales: técnica vs política*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. Recuperado de <http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/la_planificacion_y_evaluacion_de_proyectos_en_las_org_estatales_tecnica_vs_politica_santodomingo.pdf>.
- Solís, H. (1989). *Identificación de proyectos*. San José: ICAP
- Vallejo, C. (1979). *Un enfoque institucional de los problemas en manejo de proyectos: el manejo de proyectos en una corporación estatal de desarrollo :Corfo, Río Colorado Argentina*. San José: IICA
- Young, L. (2000). *Gestione bien sus proyectos*. Barcelona: Nuevos Emprendedores.



ANEXOS

ESTUDIOS DE IMPACTO

Proyecto: *nombre del proyecto* _____

Desarrollador: *responsable de su desarrollo* _____

Fecha de inicio: _____.

Fecha fin: _____

TIPO

IMPACTO

IMPACTO AMBIENTAL

Beneficios

1. _____

2. _____

3. _____

Alteraciones

1. _____

2. _____

3. _____

IMPACTO SOCIAL

Beneficios

1. _____

2. _____

3. _____

Alteraciones

1. _____

IMPACTO CULTURAL

2. _____

3. _____

Beneficios

1. _____

2. _____

3. _____

Alteraciones

1. _____

2. _____

3. _____

OBSERVACIONES

		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CONTROL FINANCIERO	Costos												
	Beneficios												
	R-C/B												
		TIEMPO			COSTO			CALIDAD			CANTIDAD		
CONTROL DE CALIDAD	Estimaciones												
	Productos terminados												
	Unidades vendidas												
	Unidades rechazadas												
	Medición del trabajo												
	Control de inventario												
OBSERVACIONES													

EX-POST

ESTUDIOS DEL FUNCIONAMIENTO

Proyecto: *nombre del proyecto* _____

Desarrollador: *responsable de su desarrollo* _____

Fecha de inicio: _____

Fecha fin: _____

TIPO

PRODUCTOS

Obtenidos

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

Ofrecidos

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

EFFECTOS

Población beneficiada

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

IMPACTOS

Población indirect./ beneficiada

1. _____

2. _____

3. _____

Positivos

1. _____

2. _____

3. _____

Negativos

1. _____

2. _____

3. _____

OBSERVACIONES