

SECRETOS EN LA REDACCION DE PROYECTOS

DAVID MEDIANERO B.

RESUMEN

Se presentan las recomendaciones necesarias y más comunmente exigibles para la presentación de proyectos de cooperación internacional desarrollando ello en sus diferentes fases: diagrama de flujo, marco lógico, flujo de caja, ciclo del proyecto y formato de presentación. ()*

El arte de redactar proyectos tiene, como todo arte que se respete, sus “secretos”, que es menester conocer a fin de formular un buen documento. Este es un factor clave en el proceso de obtención de financiamiento, aunque, desde luego, la importancia del proyecto va más allá.

Como es sabido, el propósito del proyecto es presentar información clara y concisa sobre las necesidades o problemas a ser abordados por el proyecto y/o la inversión que se piensa realizar. El documento de proyecto, por otra parte, debe satisfacer los requerimientos de revisión o evaluación prescritos por la correspondiente entidad financiadora.

La experiencia en materia de preparación de proyectos aconseja dar los siguientes pasos:

Primer paso: Construir el diagrama de flujo del proyecto. Esto permite visualizar las relaciones entre las cinco variables clave de un proyecto: costo, beneficio, tiempo, rentabilidad y riesgo.

Segundo paso: Elaborar el marco lógico del proyecto. Sobre una hoja de papel se disponen los componentes principales del proyecto a ser ejecutado: fin, objetivos, metas, actividades, presupuesto, indicadores y supuestos, entre otros. Esto constituye la “prueba ácida” de la coherencia y realismo del proyecto.

Tercer paso: Elaborar el flujo de caja del proyecto. El eslabonamiento de ingresos y gastos a través del tiempo de duración del proyecto permite no sólo evaluar preliminarmente su posible rentabilidad (o sostenibilidad en proyectos sociales), sino también sus requerimientos de liquidez.

Cuarto paso: Conocer el ciclo de los proyectos. Normalmente la formulación de un proyecto se hace teniendo en mente desde el principio a una entidad potencialmente financiadora del mismo. Bajo este supuesto, resulta conveniente conocer como es el trámite en dicha institución. Por ejemplo: ¿se inicia el ciclo con la presentación de un perfil?

Quinto paso: Conocer el formato de presentación de proyectos. Cierta número de donantes o entidades financieras prescriben el uso de formatos para la redacción de perfiles y estudios de factibilidad.

Luego de haber hecho este recorrido, entonces usted puede sentarse a redactar el documento de proyecto. A diferencia de los cinco pasos mencionados, que pueden ser tomados como trabajo de equipo, la redacción propiamente dicha del proyecto es mas bien una labor que exige aislamiento.

Cultivo de Donantes

Escribir una propuesta de proyecto es solo uno de los pasos en el proceso de búsqueda de donaciones y en verdad no es el paso mas im-

portante. Mucho mas tiempo debería ser empleado en el desarrollo del proyecto y en la búsqueda y cultivo de donantes que en la preparación del documento de proyecto.

La redacción de un proyecto es una actividad, en realidad, enmarcada dentro del proceso de consecución de fondos. El proceso, en general, comprende cuatro fases distintas, que es necesario siempre tener presente a fin de no perder la perspectiva: “empaquetado”, marketing, negociación y “servicio post venta”. Bajo este enfoque, el proyecto es visto como un “producto” que se busca vender a determinadas entidades de financiamiento.

Empaquetado. El proyecto debe ser “empaquetado” en una forma que resulte atractivo. Cuando la entidad financiera posee formatos de presentación de proyectos, estos deben ser utilizados para la redacción de los mismos.

Marketing. El segundo aspecto importante del proceso es la “venta” del proyecto a potenciales donantes. A estas alturas, ya se debe contar con una lista de posibles donantes, pero en todo caso la investigación sobre potenciales donantes es un asunto vital en esta etapa.

Negociación. Esta etapa comprende un número indeterminado de reuniones y/o correspondencia entre solicitante y donante, lo cual se produce luego de que éste ha mostrado interés en financiar el proyecto. Las conversaciones, personales o por co-

responsabilidad, suelen referirse a los términos y condiciones de la donación, los requerimientos de los donantes respecto al seguimiento y evaluación del proyecto, una vez que éste se ponga en marcha, así como la eventual firma de un acuerdo o convenio de donación o préstamo.

Servicio “post venta”. Luego de que el proyecto ha sido aprobado y financiado, es importante mantener contacto con el donante. Esto implica, entre otras cosas, entregarle excelentes informes narrativos y financieros, alentarlos para que efectúe visitas al lugar del proyecto y, por supuesto, cumplir escrupulosamente con los términos del convenio. Aún después de que el período de donación ha concluido, es aconsejable mantener contacto con el donante, enviándole, por ejemplo, memorias e información sobre las actividades de la institución.

Evaluación: Consideraciones Generales

La evaluación tiene como propósito, desde el punto de vista de ejecutores y sobre todo de los financiadores, hacer una selección racional de proyectos y contribuir al buen diseño de los mismos. En razón de esta doble función, la evaluación de proyectos es un proceso que no puede ser totalmente separado de la formulación o diseño de los mismos.

El Comité de Asistencia al Desarrollo de la OECD recomienda a las agencias de cooperación in-

ternacional realizar la evaluación de los proyectos a seis consideraciones fundamentales:

- Evaluación Técnica.
- Evaluación Financiera.
- Evaluación Económica.
- Evaluación Institucional.
- Evaluación Social-Distributiva.
- Evaluación Medio ambiental.

La importancia relativa de cada uno de estos tipos de evaluación varía de proyecto a proyecto. Los principios establecidos a continuación reconocen las diferencias que se presentan en los problemas relacionados a dos tipos de proyectos:

Proyectos de inversión con beneficio económico cuantificable destinado a producir bienes y servicios comercializables.

Proyectos que abordan las necesidades de grupos sociales específicos en situación de pobreza, con beneficios no cuantificables.

Sostenibilidad. Un aspecto crucial de la evaluación de los proyectos de cooperación internacional, comparable por su importancia con el concepto de rentabilidad en proyectos lucrativos, es la sostenibilidad. Según el CAD-OECD, la sostenibilidad de un proyecto debe ser considerada en todas las formas de evaluación: el concepto de sostenibilidad es un indicador general útil para juzgar la viabilidad de un proyecto.

Se dice que un proyecto es sostenible cuando es capaz de generar beneficio por un período prolongado de tiempo, después de que la asistencia básica de un donante externo ha

concluido. Los siguientes requerimientos de sostenibilidad son considerados esenciales:

- Un contexto político adecuado.
- Objetivos claros y realistas.
- Un diseño de proyectos acorde con las capacidades administrativas y técnicas de la institución ejecutora.
- Viabilidad Económica.
- Accesibilidad en términos de inversión inicial y costos de operación y mantenimiento.
- Participación activa de las autoridades locales y grupos beneficiarios incluyendo las mujeres.
- Elección de tecnología apropiada a las condiciones económicas y sociales de las receptoras.
- Cronograma de implementación realista.
- Mantenimiento adecuado y sistemas de apoyo así como también la capacidad para manejarlas luego que la asistencia externa halla concluido.
- Compatibilidad con el entorno socio-cultural del país o región.
- Conservación de la base de recursos naturales.

En resumen, formulación y evaluación de proyectos son parte de un mismo proceso. Si bien los solicitantes cargan con la mayor responsabilidad en formulación del proyecto, no están exentos de participar en la evaluación, lo contrario es válido para las instituciones financieras: evaluando una solicitud, contribuyen sustantivamente al diseño del proyecto.

Diagrama de flujo

Un proyecto, cualquiera sea su

naturaleza, representa un intercambio de sumas de dinero o para usar una expresión mas general, un intercambio de costos y beneficios. Toda inversión exige la reducción de algún beneficio en el presente con la esperanza de recibir algún beneficio en el futuro. Y como los costos y beneficios acontecen en momentos distintos, resulta indispensable tomar en consideración al tiempo para evaluar la rentabilidad y el riesgo asociados a la inversión.

Esencia de un Proyecto

Independientemente del objetivo de tal o cual proyecto, todos representan una inversión. En tal condición, un documento de proyecto:

- Constituye una previsión de los costos y beneficios, normalmente medidos en unidades monetarias.*
- Esboza una ubicación en el horizonte de tiempo de los momentos en los cuales se producen dichos costos y beneficios.*
- Ofrece una evaluación de la conveniencia de realizar la inversión, aunque para determinar esta conveniencia se empleen criterios estrictos de mercado (evaluación privada) o criterios relacionados a consideraciones de política asistencial (evaluación social).*

Es ya una tradición el uso de diagramas de flujo para representar gráficamente un proyecto. En esencia, estos diagramas muestran el difícil equilibrio entre costos y beneficios.

Elementos Clave

La evaluación de un proyecto supone el análisis de cinco variables fundamentales acerca de la inversión que se planea realizar.

Los costos, o inversión propiamente dicha, que suelen ser subdivididos en inversión inicial y costos operativos.

Los beneficios o ingresos del proyecto, que igualmente se subdividen en ingresos operativos y valor de salvamento.

El tiempo de duración de la inversión u horizonte temporal del proyecto.

La rentabilidad de la inversión, que resulta de una comparación de los ingresos frente a los costos. En los proyectos de cooperación técnica internacional suele hablarse de rentabilidad para la sociedad, en tanto que en los proyectos privados se trabaja con la rentabilidad empresarial.

El riesgo asociado a la rentabilidad, toda vez que existe una indisoluble, aunque inversa, relación

entre rentabilidad y riesgo.

El gráfico anterior muestra en detalle estos cinco elementos clave de las inversiones presentes en todo proyecto.

Ingresos y Gastos

Los costos y beneficios asociados a una inversión suelen ser traducidos en gastos e ingresos desde una óptica mas bien contable y son susceptibles de una clara división.

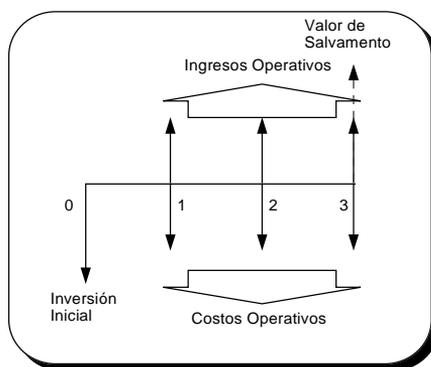
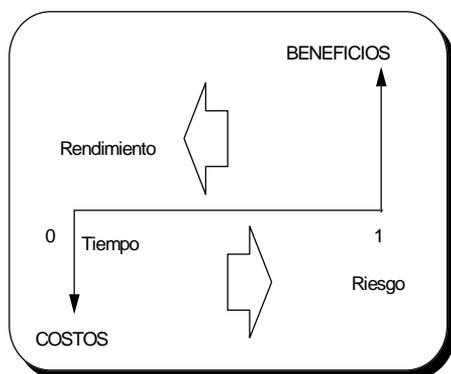
Así, los costos se clasifican en dos grandes grupos:

Los costos asociados a la inversión inicial, tales como adquisición de inmuebles, compra de maquinarias y equipos y activos intangibles.

Los costos asociados a la operación del proyecto, tales como pago de remuneraciones, alquileres, mantenimiento de equipos, impuestos, etc.

Por su parte los ingresos de un proyecto pueden ser clasificados - desde una perspectiva aún muy abstracta desde luego - en dos grupos:

Los ingresos por ventas o



ingresos operativos del proyecto.

Los ingresos derivados de la venta o valor imputado de los activos del proyecto al final del período de duración del mismo, conocidos bajo la denominación de *valor de salvamento*

Inversión y Financiamiento

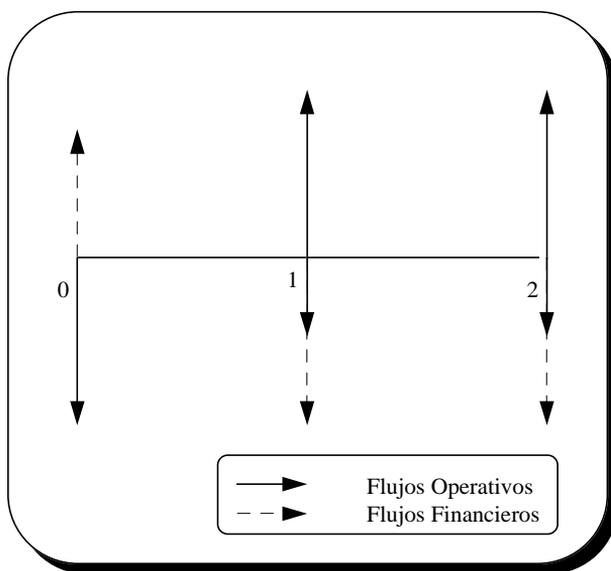
El diagrama de flujo es un instrumento que, además, permite visualizar el efecto del financiamiento externo sobre la rentabilidad del proyecto. Frecuentemente las inversiones suelen ser solventadas con un mezcla de aportes provenientes, de un lado, de la institución ejecutora (aporte propio) y, de otro, de una institución financiera o de cooperación internacional (aporte externo).

En el caso de que el aporte

externo se produzca a título de donación, su efecto sobre la inversión es nulo. Pero, en el caso de que el aporte externo se produzca en calidad de financiamiento reembolsable, los efectos serán contabilizados en forma de servicio de deuda. El diagrama que venimos usando puede mostrar dos tipos de flujos:

Los flujos operativos, referidos estrictamente a la inversión y su recuperación, sin tomar en cuenta un eventual financiamiento externo del proyecto y los costos a ello asociados.

Los flujos financieros, referidos exclusivamente al préstamo obtenido para financiar la inversión y al servicio de deuda correspondiente (amortización de intereses).



Como resultado de lo anterior, la evaluación de un proyecto puede enfocarse desde dos ángulos:

El análisis de las cuentas de inversión y recuperación, conocido como ANALISIS ECONOMICO u

OPERATIVO de la rentabilidad de un proyecto.

El análisis de todas las cuentas, incluyendo las de inversión/recuperación y las de financiamiento/servicio de deuda. Este es el ANÁLISIS FINANCIERO de la rentabilidad de un proyecto.

Enfoques de Evaluación

Los proyectos de cooperación técnica internacional, sin embargo, no son única ni principalmente sometidos a una evaluación privada (o empresarial). Los donantes suelen evaluar las solicitudes de apoyo desde una óptica mas bien económico-social; esto es, desde el punto de vista de la importancia del proyecto para el país en su conjunto, aunque en los últimos años están dando creciente importancia también a la viabilidad financiera de los proyectos.

En este contexto, debe entenderse a la evaluación de un proyecto como un *continuum* que va desde la evaluación estrictamente privada hasta la evaluación basada en consideraciones sociales.

El criterio de fondo es la comparación de los costos y beneficios asociados al proyecto.

Este criterio permite determinar la rentabilidad de los proyectos ya que los costos corresponden al valor de los recursos utilizados, en tanto que los beneficios son el valor de los bienes y servicios producidos por el proyecto.

En este contexto la evaluación

se califica de evaluación privada cuando se considera el interés de una unidad económica concreta (que puede ser una empresa o un médico). También se denomina “evaluación financiera”. Los costos y beneficios en este caso se miden a través de “precios de mercado”.

Cuando lo que interesa es el efecto que produce el proyecto en el colectivo económico-social, se suele denominar evaluación social, y los costos y beneficios se estiman con los llamados “precios sociales” o “precios de cuenta” o “precios sombra”.

Métodos de Evaluación

El proceso de evaluación de un proyecto, por otra parte, está sujeto a otro tipo de consideración, referido a la naturaleza de la medición de los costos y beneficios. En la medida de lo posible, el flujo de costos y beneficios debe expresarse en valores monetarios. Sin embargo ciertos proyectos como los de salud, educación o nutrición por ejemplo, esto es prácticamente imposible, por lo que habrá que emplear otros indicadores que faciliten la comparación y jerarquización de las diferentes opciones de inversión.

El criterio de costo-efecto, o costo-eficacia, o costo-eficiencia compara los costos monetarios con la posibilidad de alcanzar eficientemente ciertos objetivos que no pueden expresarse en términos monetarios. Este criterio supone que la determinación de objetivos es un problema

de política definido por las autoridades gubernamentales, y se orienta exclusivamente a asegurar que estos sean alcanzados con el empleo de un mínimo de recursos financieros.

El método costo-efectividad se emplea para valorar los proyectos cuando los beneficios no pueden ser expresados en términos monetarios.

Medición Monetaria	Medición No-Monetaria
Análisis beneficio/costo	Análisis beneficio/efecto

Este método tiene por finalidad comparar el grado de eficiencia relativa, ya sea de proyectos diferentes que persiguen similares objetivos, o de diversas variantes de un mismo proyecto. Se asume que tales alternativas son comparables entre sí, esto es que se refieran a la misma población objetivo, y que los resultados sean equiparables en términos de calidad y cantidad.

Marco lógico

El marco lógico ayuda a fijar los objetivos, identificar y definir los indicadores del éxito, así como a precisar las actividades clave y los supuestos críticos al éxito del proyecto.

El marco lógico es un instrumento básico para las formulación de proyectos de cooperación internacional.

Utilidad del Marco Lógico

El marco lógico es un instrumento metodológico de gran utilidad para el manejo de proyectos sociales, razón por la cual las principales agencias de cooperación internacional lo han adoptado dentro de los requerimientos de información que exigen a las instituciones solicitantes. Físicamente se trata de una tabla de doble entrada con 4 columnas y 4 filas, tal como se observa en el gráfico adjunto¹.

En la matriz del marco lógico las columnas o componentes verticales explican las razones del proyecto, en tanto que las filas o componentes horizontales sirven para demostrar como va a operar el proyecto. Las columnas son la sustancia del proyecto. Las filas son su lógica procesal, bajo la forma de un eslabonamiento de causa a efecto. Entre las bondades del marco lógico como instrumento metodológico de gestión de proyectos, figuran las siguientes:

- Ayuda a diseñar el proyecto, ya que permite resumir toda la información relativa de un documento complejo a un formato de una sola carilla de papel. Ayuda a revisar un proyecto, ya que permite al analista o evaluador una visión rápida e inmediata de la estructura del proyecto.

- Ayuda al proceso de negociación de los términos del acuerdo de financiación del proyecto, ya que actúa como *idioma común* entre donante y donatario.

-Ayuda al seguimiento del proyecto, ya que de hecho muchas de sus partes constituyen indicadores objetivamente verificables de la marcha del proyecto.

-Ayuda a la evaluación ex-post

del proyecto, ya que al proporcionar un cuadro simplificado de los objetivos, supuestos, actividades, recursos y otras variables, impide el subjetivismo en la evaluación de los resultados de la intervención.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN: Finalidad Social	Indicadores de Impacto	Instituciones Eventos Documentos	Supuestos
PROPOSITO: Objetivo Principal	Indicadores de Propósito	Instituciones Eventos Documentos Encuestas	Supuesto
PRODUCTOS: Resultados del Proyecto u Objetivos Específicos	Metas del Proyecto	Reportes	Supuestos
ACTIVIDADES: Principales acciones en ejecución de proyecto.	Presupuesto	Reportes	Supuestos

Esta matriz se denomina *marco lógico* por la relación de causa-efecto que se establece entre sus componentes: cuanto mas estrechos son los vínculos de causa a efecto entre los objetivos y demás componentes, mejor diseñado estará el proyecto. Cada proyecto que se desarrolle empleando el enfoque lógico debe tener la lógica de causa y efecto comprendida en él.

Las relaciones de causa y efecto entre niveles en la *jerarquía de objetivos* (las relaciones de actividades a resultados, resultados a propósito y propósito a meta), describen las *condiciones necesarias* para que un proyecto sea exitoso.

Sin embargo, son los objetivos (condiciones necesarias) más los supuestos (condiciones suficientes), lo que aclara la probabilidad de que el

proyecto tenga éxito.

Las distintas columnas de la matriz del marco lógico tienen su correspondiente significado:

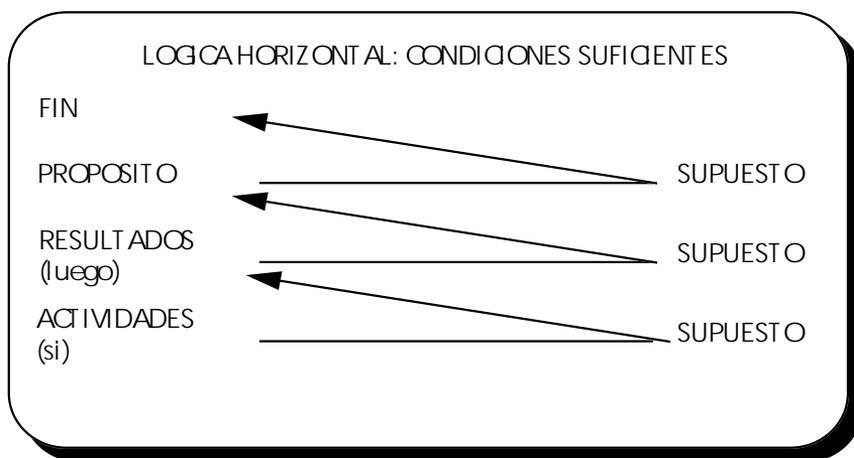
Los **objetivos** representan aquello que se logrará con el proyecto. Esta columna define al proyecto. Es el diseño del proyecto.

Los **indicadores** precisan al proyecto, pasando de la formulación cualitativa a la especificación cuan-

titativa. Es la base para el seguimiento y evaluación ex-post del proyecto.

Los **medios de verificación** complementan la información contenida en la columna anterior. Precisa la documentación básica del proyecto.

Los **supuestos** son el entorno del proyecto, las condiciones exógenas que representan oportunidades y amenazas.



Objetivos y supuestos

Empleando la matriz del marco lógico como guía, se identifican los objetivos del proyecto y los correspondientes supuestos. Los objetivos se clasifican siguiendo un orden jerárquico, en los siguientes tipos:

Fin. Es el objetivo superior u objetivo de desarrollo al cual va a contribuir el proyecto. Con mucha frecuencia varios proyectos con-

tribuyen a un fin común. En proyectos de organismos de envergadura nacional, las prioridades nacionales se reflejan, dentro de la jerarquía de objetivos, en el nivel del fin del correspondiente proyecto.

Propósito. Es el objetivo propiamente dicho del proyecto. Describe lo que cambiará como resultado de la ejecución del proyecto; es decir, lo que se espera lograr cuando el proyecto concluya exitosamente dentro

del período de tiempo estipulado. El propósito señala el impacto de un conjunto de condiciones que deberían predominar al finalizar el proyecto.

Resultados Esperados. Son los productos tangibles u objetivos específicos del proyecto, de los cuales puede responsabilizarse directamente al gerente del proyecto y para los cuales se asignan recursos. Los resultados esperados contribuyen al logro del propósito del proyecto y ayudan a producir el impacto deseado. Son los productos tangibles que el proyecto mismo debe producir.

Actividades. Son las acciones principales que el equipo del proyecto debe ejecutar con los recursos asignados para alcanzar los resultados. Se recomienda especificar entre tres a siete actividades para cada uno de los resultados esperados. Corresponde a la institución ejecutora del proyecto también la responsabilidad por el uso eficiente y eficaz de los recursos para llevar a cabo las actividades y sus tareas asociadas.

Los supuestos son enunciados sobre la incertidumbre que existe entre cada uno de los niveles en la jerarquía de objetivos. Representan condiciones externas que deben existir para que el proyecto tenga éxito, pero que no están bajo el control directo de la institución ejecutora del proyecto. Los supuestos pueden describir condiciones, como: “ninguna huelga laboral durante la etapa de iniciación del proyecto”, “entrega oportuna de los recursos financieros” o “las familias adoptarán nuevas

prácticas para preservar su salud”. En ocasiones, pueden describir lo que debe hacerse en otro proyecto.

Indicadores y Fuentes de Verificación

Los indicadores nos dicen cómo reconocer el logro exitoso de los objetivos. No son condiciones necesarias para lograr dichos resultados, no hay relación de causa y efecto, sino que definen en detalles cuantificables los niveles de desempeño por los objetivos que figuran en la primera columna del marco lógico.

La necesidad de establecer indicadores es un elemento clave del método del marco lógico. Si bien es posible que se prefieran indicadores cuantitativos, ya que su medición es más objetiva, también pueden emplearse indicadores cualitativos. Los indicadores deberán ser específicos y enunciados en términos de cantidad, calidad y tiempo, y a veces lugar y costo. Al seleccionar los indicadores las características más importantes son: validez, confiabilidad, sensibilidad y especificidad.

Es importante que el indicador de muestras de que puede verificarse en forma objetiva, independientemente de si es cuantitativo o cualitativo. Los conceptos de indicadores y fuentes de verificación están incluidos en el Enfoque Lógico para estimular a los equipos del proyecto a que midan lo que es importante y no lo que no puede medirse fácilmente. Existen distintos

tipos de indicadores, que corresponden linealmente a los distintos tipos de objetivos:

Indicadores de Impacto.

Incluyen medidas de desempeño para los objetivos del nivel más alto a los cuales apunta este proyecto. Por este motivo, los indicadores del nivel de la meta pueden ir más allá del alcance del proyecto.

Indicadores de Propósito.

Estos indicadores muy a menudo definen el cambio en el comportamiento de los beneficiarios del proyecto o el cambio en la manera en que funcionan las instituciones como resultado del proyecto; en consecuencia, la definición de estos indicadores puede ser difícil.

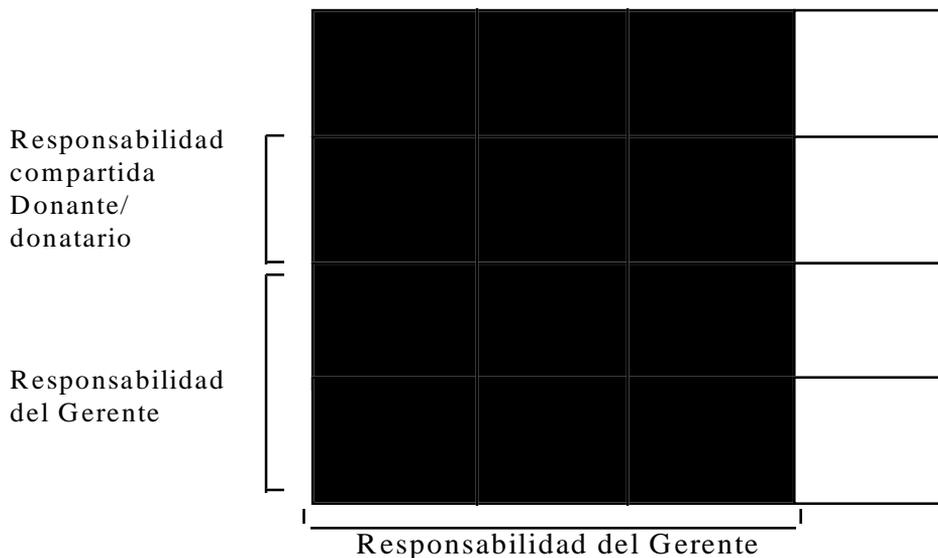
Metas. Establecen los marcos de referencia para la evaluación de los resultados del proyecto, ya que corresponde a la institución ejecutora

producir los resultados esperados.

Recursos. Los indicadores a nivel de actividad son generalmente los recursos programados para el proyecto. Tomados en conjunto producen una evaluación de desempeño ya que los costos pueden estar directamente relacionados con las actividades. Los recursos necesarios definidos en estos indicadores se emplean para analizar la eficacia en función de los costos.

Gerencia en Base al Marco Lógico

El marco lógico, más allá de ser una excelente metodología de diseño de proyectos, es una poderosa herramienta para la gerencia, ya que, entre otras cosas, permite delimitar con claridad las responsabilidades de la institución ejecutora del proyecto. Estas son esencialmente dos:



El logro del propósito del proyecto, responsabilidad que comparten la institución ejecutora (en la persona del gerente del proyecto) y la institución financiadora del proyecto.

El logro de los objetivos específicos o resultados del proyecto, para cuyo efecto el gerente debe organizar las actividades con los recursos asignados. En buena cuenta, esta es la *ingeniería del proyecto*.

La responsabilidad del gerente en estas áreas, por otra parte, cubre las etapas de diseño, ejecución y evaluación ex-post.

El cabal cumplimiento de estas responsabilidades llevarán finalmente a que el proyecto tenga una contribución significativa al logro del fin u objetivo de desarrollo. Este es el impacto del proyecto.

Flujo de caja y presupuesto. Horizonte del Flujo de Caja

El flujo de caja es un estado financiero de las actividades del proyecto que generan movimientos de dinero en efectivo, ya sea en calidad de ingresos o de gastos. El horizonte temporal o período de tiempo del flujo de caja varía en función de las características del proyecto. Si, por ejemplo, se trata de un proyecto que tiene garantizada una vida útil de cinco años, lo mejor será construir un flujo de caja que cubra un período quinquenal.

En el supuesto caso de que el proyecto vaya a dar lugar a la creación

de una institución o empresa que pretende mantenerse indefinidamente en operación, lo mejor será usar, por convención, un flujo de caja con una cobertura temporal de 10 años.

En este caso, los beneficios que se esperan obtener después del décimo año se reflejarán en el valor de desecho del proyecto. Este valor se consignará como beneficio en el último año del flujo de caja.

Con el fin de simplificar los cálculos se acepta también la convención de ubicar los flujos de dinero al final de cada período, a pesar de que se realicen durante todo el tiempo. Se pasa por alto, por ser poco significativa, la disminución del nivel de precisión de las cifras resultantes.

Ahora bien, sea cual fuere el horizonte temporal en evaluación, el flujo de caja deberá construirse con $n+1$ columnas, siendo el n el número de años bajo evaluación.

Si el proyecto se evaluara en un horizonte de tiempo de cinco años, el flujo de caja constará de seis columnas, una para cada año y otra para reflejar todos los desembolsos previos a la puesta en marcha (la inversión inicial).

Esta última se consigna delante de las demás y se conoce como “año cero” del proyecto.

En términos generales, se asume que en esta columna se anotará el resultado de inversiones capitalizado.

El flujo de caja puede ser construido en varias formas, dependiendo del objetivo que se persiga.

En cualquier caso, el flujo de caja es la base para evaluar la rentabilidad del proyecto. A continuación ofrecemos un formato de uso frecuente, en el cual el flujo de caja se divide en dos secciones:

-El **Flujo de Caja Económico**, que relaciona la bondad del proyecto con la inversión total requerida, independientemente de como ésta sea

financiada.

-El **Flujo de Caja Financiero**, mide la bondad del proyecto frente a la inversión propia y muestra el efecto de la estructura financiera adoptada.

La suma algebraica de estas dos secciones arroja el Flujo de Caja del proyecto.

<p>FLUJO DE CAJA ECONOMICO Contiene las Partidas de la Inversión y su Rendimiento</p>	<p><u>Módulo: Inversión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Gastos de Inversión Inicial -Capital de Trabajo -Valor de Recuperación <p><u>Módulo: Operación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos por Ventas -Egresos por Costos de Producción, Administración y Ventas, incluyendo Impuestos. <p>Resultado: FLUJO ECONÓMICO NETO</p>
<p>FLUJO DE CAJA FINANCIERO Incorpora el efecto del financiamiento sobre el flujo de caja económico</p>	<p><u>Módulo: Financiamiento Neto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Préstamos -Servicio de la Deuda -Escudo Tributario <p>Resultado: FLUJO FINANCIERO NETO</p>

Flujo de Caja y Presupuesto

Los proyectos sociales no siempre son pasibles de una evaluación sustentada en la construcción de un flujo de caja. De hecho, muchos proyectos de salud, de educación o de seguridad nacional no podrán nunca ser evaluados bajo esta perspectiva, por la dificultad virtualmente insalvable para encontrar datos de ingresos del proyecto. En estos casos la alternativa consiste en elaborar presupuestos detallados de gastos.

Sin embargo, muchos otros proyectos, calificados como proyectos de desarrollo, pero con capacidad de generación de ingresos propios pueden ser evaluados a partir de un flujo de caja y la aplicación de indicadores de rentabilidad. Claro que la evaluación integral no deberá, en este caso, detenerse en la evaluación de la rentabilidad. Este es solo el análisis financiero del proyecto, a partir del cual se pueden hacer ajustes que permitan desembolsar, finalmente, en una evaluación social.

El presupuesto es el reflejo de las necesidades del proyecto que se espera ejecutar. Aunque la presentación de las partidas presupuestales varía según el tipo de donante y/o la naturaleza específica del proyecto, generalmente existen dos tipos de gastos:

- Gastos Directos del Proyecto
- Gastos Indirectos o Compartidos

La elaboración de un presupuesto exige que se examine cuidadosamente cada actividad del proyecto a fin de determinar los gastos asociados con la ejecución de tales actividades. Este es un paso crucial, ya que a menudo hay gastos ocultos que pueden ser fácilmente desestimados: el alquiler de un lugar para llevar a cabo las actividades trimestrales de capacitación o la adquisición de materiales para esta actividad, por ejemplo.

Todos los gastos o rubros del presupuesto deberán ser clasificados luego de acuerdo a categorías presupuestarias. El primer borrador del presupuesto debería contener únicamente los gastos directos del proyecto. Esto es, aquéllos directamente asociados con una actividad específica del proyecto. Cada rubro enumerado en el presupuesto debe ser claramente identificable como parte del plan de actividades.

Formatos de presentación de proyectos

Fondo y forma son igualmente importantes al momento de presentar un proyecto ante una agencia financiera potencialmente donante. El fondo esta dado, obviamente, por la naturaleza, objetivos, beneficiarios y demás características de la inversión planeada. Y la forma en muchas ocasiones es predeterminada por los formatos de presentación de proyectos cuyo uso prescriben las propias agencias de financiamiento.

Formatos y Guías

El uso de formatos y guías para la presentación de proyectos es una costumbre que se va extendiendo paulatinamente. Si bien es cierto que de momento la mayoría de los organismos de cooperación internacional aun no tienen estos formatos o guías, el hecho es que cada nueva agencia que se crea aparece con su formato “bajo el brazo”. Veamos, a modo de ejemplo, los casos de algunas instituciones de financiamiento recientemente creadas:

El Fondo de Contravalor Perú-Unión Europea, creado en 1992, recomienda el uso del documento denominado “Guía para la Presentación de Proyectos”.

El PACT PERU, registrado en el Perú en 1992, prescribe el uso de dos formatos: “Guía para la Presentación del Resumen de Proyecto” y “Guía para la Presentación de Proyectos”

El Fondo de Contravalor Perú-Suiza, creado en 1993, prescribe el uso del documento denominado “Orientaciones y Requerimientos para la Presentación de Programas y Proyectos”.

En general, las guías y formatos de presentación de proyectos sirven, desde la perspectiva de la institución donante, para uniformizar la información contenida en las distintas propuestas que les remiten los organismos solicitantes de financiamiento.

Existen, sin embargo, muchas

agencias financieras que no incluyen la utilización de formatos de presentación de proyectos. En este caso, los solicitantes pueden redactar sus proyectos de acuerdo con sus propios criterios, en el entendido de que son conocidos los principios básicos de formulación de proyectos. Un esquema que para estos casos puede ser usado es el que figura en el gráfico adjunto, basado en una publicación del Grantmanship Center, y que se aplica en los proyectos susceptibles de financiamiento a título de donación.

Resumen Ejecutivo: Resumen de los objetivos, beneficiarios, agencia ejecutora, presupuesto y tiempo de duración del proyecto.

I. Introducción: Describir las cualidades y «credibilidad» del organismo ejecutor.

II. Problemas o Necesidades: Sustentar las necesidades o problemas que se espera resolver con el financiamiento propuesto.

III. Objetivos: Establecer los beneficios y beneficiarios del proyecto en términos cuantificables.

IV. Métodos: Describir las actividades que se ejecutarán para obtener los resultados deseados.

V. Evaluación: Presentar un plan para la evaluación del grado de obtención de los objetivos propuestos por cada actividad.

VI. Futuras u otras necesidades de financiamiento: Describir el plan para la continuación o la necesidad de otros recursos.

VII. Presupuesto: Deli-near

claramente los costos que serán atendidos por la fuente de financiamiento.

Introducción. El propósito de la introducción es decirle a la agencia donante quién es usted, dar un breve historial de la región, la gente, y el arraigo de su organización en el área. Describa la habilidad de su organización para abordar el problema que se pretende solucionar. Aquí usted debe establecer su credibilidad, la que incluye su profesionalismo, transparencia, y reputación como una institución ejecutora de proyectos.

Exposición del Problema.

En esta sección debe documentar el problema, incluyendo el uso de estadísticas y fuentes de información. usted debe dar una clara y concisa descripción de la necesidad sentida que piensa abordar y explicar el origen del problema y sus consecuencias en la vida de la gente.

Objetivos. El propósito de la sección objetivos es ofrecer una solución al problema que usted manifestó en la sección anterior. Brevemente liste los cambios que su organización tiene como fin efectuar a través del proyecto. Si el problema que Ud. abordara es el analfabetismo, entonces el objetivo obvio es reducir el analfabetismo.

Métodos. Explique cómo logrará sus objetivos. Describa su plan de acción: actividades principales, participación local en el diseño e implementación del proyecto y ca-

lificaciones del personal requerido, entre otros. Para proyectos mas extensos son necesarias fases, etapas y cronogramas. Ud. debe indicar por qué escoge estos métodos. ¿Han sido ellos usados en el pasado con éxito?

Presupuesto. El presupuesto debe ser realista: nunca inflado para resguardarse contra posibles cortes ni tampoco insuficiente en relación a los costos reales. El presupuesto no debería ser “tan fuerte” con salarios, y debería mostrar un ratio alto de beneficiarios por unidad monetaria invertida. El presupuesto es generalmente presentado para un período anual, y se divide en ingresos y gastos.

Financiamiento Futuro. El propósito de esta sección es demostrar la capacidad de su organización para continuar el programa después del apoyo inicial. Es la sostenibilidad financiera del proyecto. Fuentes anticipadas de apoyo para él pueden incluir el aporte de la población beneficiaria, los ingresos generados por el proyecto y recursos provenientes del gobierno.

Evaluación. El propósito de la evaluación es determinar el grado de éxito de su organización en el logro de los objetivos del proyecto. Usted debe diseñar herramientas o indicadores que no sólo medirán los resultados, sino que proveerá información que puede ser de necesidad para programas futuros. Si sus objetivos son específicos y cuantificables, el criterio para evaluación será evidente. Por sobre todo evite

hacer juicios subjetivos.

Resumen Ejecutivo. Aunque normalmente aparece al comienzo de la propuesta, el Resumen Ejecutivo debe ser redactado al final. El Resumen Ejecutivo debe ser claro e interesante y brevemente exponer el problema, objetivos, métodos, monto y tipo de asistencia solicitada (por ejemplo: fondos, ayuda material, etc.). Se debe mantener la extensión de una página o menos si fuera posible. Frecuentemente, la calidad del resumen ejecutivo determina que la propuesta reciba consideración seria por la agencia donante.

(*) El artículo que se publica constituye parte de un trabajo mayor confeccionado por el autor.

BIBLIOGRAFIA

- Arturo INFANTE, *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión Social*. Colombia, 1991.
- Manuel GOMEZ GALAN: *Elementos Básicos de los Proyectos en la Cooperación para el Desarrollo*. Madrid, 1994.
- Warren BAUM-STOKES, M. TOLBERT, *La Inversión en Desarrollo*. Madrid, 1986.
- Nassir SAPAG *Criterios de Evaluación de Proyectos*. España, 1993.
- GTZ : "ZOPP, Una Introducción"
- H. BANGUERO - V. QUINTERO: *Los Proyectos Sociales*. Colombia, 1991.
- OECD : "Development Assistance Manual"

¹ Gran parte de este capítulo ha sido tomado del documento "Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

