



**Diseño de proyectos sociales**

Autor: David Medianero Burga  
María del Carmen Maúrtua

© Derechos de autor registrados:  
Empresa Editora Macro EIRL

© Derechos de edición, arte gráfico y diagramación reservados:  
Empresa Editora Macro EIRL

Coordinación de edición:  
Magaly Ramon Quiroz

Diseño de portada:  
Alessandra Bonilla Zapata

Corrección de estilo:  
Yossy Quintanilla Pinillos

Diagramación:  
Eduardo Siesquén Aquije  
Julissa Ventocilla Fernández

Edición a cargo de:  
© Empresa Editora Macro EIRL  
Av. Paseo de la República N.° 5613, Miraflores, Lima, Perú

☎ Teléfono: (511) 748 0560  
✉ E-mail: [proyectoeditorial@editorialmacro.com](mailto:proyectoeditorial@editorialmacro.com)  
🌐 Página web: [www.editorialmacro.com](http://www.editorialmacro.com)

Primera edición: abril 2016  
Tiraje: 1500 ejemplares

Impresión  
Talleres gráficos de la Empresa Editora Macro EIRL  
Jr. San Agustín N.° 612-624, Surquillo, Lima, Perú

ISBN N.° 978-612-304-374-2  
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2016-05427

Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio o método, de este libro sin  
previa autorización de la Empresa Editora Macro EIRL.

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Prólogo .....                          | 11 |
| Plan de la guía .....                  | 13 |
| Mapa conceptual de la metodología..... | 15 |

## **Primera parte: Visión global de la metodología**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo 1: El enfoque de proyecto.....</b>            | <b>19</b> |
| 1.1 Concepto de proyecto .....                            | 21        |
| 1.2 ¿Cómo es un proyecto? .....                           | 33        |
| 1.3 ¿Cómo es un proyecto social? .....                    | 37        |
| 1.4 Tipos de proyectos.....                               | 39        |
| 1.5 El arte de evaluar.....                               | 43        |
| <b>Capítulo 2: Análisis estratégico de negocios .....</b> | <b>47</b> |
| 2.1 Fundamentos de los negocios .....                     | 49        |
| 2.2 Diseño de estrategias competitivas.....               | 50        |
| 2.3 Análisis de mercado.....                              | 54        |
| 2.4 Método para crear una estrategia.....                 | 63        |
| 2.5 Análisis de riesgo .....                              | 70        |
| <b>Capítulo 3: Descripción de la metodología.....</b>     | <b>73</b> |
| 3.1 Proceso de diseño.....                                | 75        |
| 3.2 Instrumentos metodológicos de diseño .....            | 77        |
| 3.3 La metodología en síntesis .....                      | 80        |
| 3.4 Cuestiones claves de diseño de proyectos.....         | 91        |
| 3.5 Proyectos sociales en el Estado.....                  | 94        |

## **Segunda parte: Desarrollo de la metodología**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Caso desarrollado.....</b>                           | <b>104</b> |
| <b>Capítulo 4: Definición del problema central.....</b> | <b>107</b> |
| 4.1 Problema central: Definición e importancia.....     | 109        |
| 4.2 Instrumentos metodológicos.....                     | 110        |
| 4.3 Aplicación práctica .....                           | 114        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo 5: Análisis de problemas</b> .....            | <b>119</b> |
| 5.1 Análisis de problemas: Definición e importancia ..... | 121        |
| 5.2 Árbol de problemas .....                              | 122        |
| 5.3 Aplicación práctica .....                             | 124        |
| <b>Capítulo 6: Análisis de alternativas</b> .....         | <b>127</b> |
| 6.1 Importancia del análisis de alternativas .....        | 129        |
| 6.2 Árbol de objetivos.....                               | 130        |
| 6.3 Aplicación práctica .....                             | 133        |
| <b>Capítulo 7: Descripción del proyecto</b> .....         | <b>141</b> |
| 7.1 Descripción básica del proyecto .....                 | 143        |
| 7.2 Contenido del marco lógico .....                      | 144        |
| 7.3 Aplicación práctica.....                              | 149        |
| <b>Capítulo 8: Análisis de mercado</b> .....              | <b>157</b> |
| 8.1 Análisis de mercado: Conceptos básicos .....          | 159        |
| 8.2 Instrumentos metodológicos.....                       | 159        |
| 8.3 Aplicación práctica .....                             | 163        |
| <b>Capítulo 9: Análisis técnico</b> .....                 | <b>171</b> |
| 9.1 Diseño técnico del proyecto .....                     | 173        |
| 9.2 Plan de implementación.....                           | 180        |
| 9.3 Aplicación práctica.....                              | 182        |
| <b>Capítulo 10: Análisis económico y financiero</b> ..... | <b>187</b> |
| 10.1 Enfoque de presupuesto por resultados .....          | 189        |
| 10.2 Presupuesto analítico .....                          | 191        |
| 10.3 Aplicación práctica .....                            | 194        |
| <b>Capítulo 11: Cálculo de beneficios</b> .....           | <b>209</b> |
| 11.1 Concepto de beneficios .....                         | 211        |
| 11.2 Matriz de proyección de ingresos.....                | 214        |
| 11.3 Aplicación práctica .....                            | 216        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo 12: Cálculo de costos operativos.....</b>                  | <b>221</b> |
| 12.1 Definición de costos operativos.....                              | 223        |
| 12.2 Matriz de costos operativos .....                                 | 224        |
| 12.3 Aplicación práctica .....   | 227        |
| <b>Capítulo 13: Evaluación del proyecto.....</b>                       | <b>231</b> |
| 13.1 Esencia de la evaluación.....                                     | 233        |
| 13.2 Flujo de caja .....   | 241        |
| 13.3 Aplicación práctica.....  | 246        |
| <br><b>Tercera parte: Redacción de proyectos</b>                       |            |
| <b>Capítulo 14: Pautas generales de redacción de proyectos.....</b>    | <b>259</b> |
| 14.1 Recomendaciones generales .....                                   | 261        |
| 14.2 Formatos generales de redacción de proyectos.....                 | 262        |
| 14.3 Formato de plan de negocios .....                                 | 268        |
| 14.4 Formatos del SNIP.....  | 272        |
| 14.5 Formatos de la APCI.....  | 283        |
| <br><b>Capítulo 15: Errores en la redacción de proyectos .....</b>     | <b>285</b> |
| 15.1 Incorrecta determinación del problema.....                        | 287        |
| 15.2 Insuficiente precisión en la definición de los beneficiarios..... | 288        |
| 15.3 Formulación de objetivos de forma imprecisa .....                 | 289        |
| 15.4 Existencia de más de un propósito .....                           | 291        |
| 15.5 Falta de justificación de la alternativa seleccionada .....       | 292        |
| 15.6 Inversión de la lógica vertical: proyectos «embudo» .....         | 293        |
| 15.7 Inclusión de indicadores objetivamente «inverificables».....      | 294        |
| 15.8 Deficiente análisis de factores externos.....                     | 295        |
| 15.9 Olvido de la importancia de las condiciones previas.....          | 296        |
| 15.10 Elaboración de presupuestos «soñadores» .....                    | 297        |
| <br>Anexo: Modelo de proyecto social de promoción productiva .....     | 301        |
| Glosario .....   | 335        |
| Referencias bibliográficas.....  | 347        |

## 1.1 Concepto de proyecto

Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas destinadas a lograr un objetivo específico de desarrollo, en un tiempo y a un costo predeterminados. Tal como refieren Baum y Folbert (1986) en *La inversión en desarrollo*<sup>1</sup>, el concepto de proyecto tiene su origen en la idea de que la inversión puede y debe ser planificada en forma de bloques de actividades concentradas sobre un objetivo específico de desarrollo; y fue sobre todo a partir de la década del 50, en el periodo de posguerra, que tanto los ejecutivos de entidades internacionales de desarrollo como los académicos de distintos países empezaron a enfatizar el papel de los proyectos como unidades operativas básicas de planificación y ejecución de políticas públicas.

El convenio constitutivo del Banco Mundial, adoptado en la Conferencia de Bretton Woods (1944), estipulaba «que los préstamos concedidos o garantizados por el Banco se destinen, salvo en circunstancias especiales, a proyectos específicos de reconstrucción y fomento». En gran medida, esto era una reacción a la experiencia de financiamiento internacional de los decenios de 1920 y 1930, periodo en el cual los recursos provenientes de préstamos internacionales se habían utilizado a menudo en forma inapropiada, generando despilfarro o simple ineffectividad en cuanto al logro de los objetivos de desarrollo.

Este es el enfoque que ahora han asumido prácticamente todas las agencias de cooperación internacional, cuya labor consiste, precisamente, en la concesión de ayuda a los países en desarrollo a través del financiamiento de proyectos específicos. Esto es lo que se conoce como enfoque de proyecto, gerencia de proyectos o gerencia orientada a proyectos. Es el concepto de mayor uso en entidades típicas de financiamiento como el Banco Mundial, BID y, en general, en la totalidad de los sistemas nacionales de inversión pública.

### Enfoque de proyecto

El enfoque de proyecto es el método de promoción del desarrollo que consiste en la asignación de recursos al logro de objetivos específicos de desarrollo, en lugar de destinarlos de modo general al financiamiento del presupuesto de una institución o de un gobierno.

<sup>1</sup> Warren c. Baum y Stokes M.Tolbert, (1986). *La inversión en desarrollo*. Madrid: Editorial Tecnos.

Desde la aparición formal del sistema multilateral de financiamiento en el marco del convenio constitutivo del Banco Mundial, el enfoque de proyecto —señala Warren Baum— armoniza bien con el punto de vista pragmático del desarrollo vigente hoy en la mayoría de países. Los gobiernos, antes que construir modelos complejos de planificación, están concentrando cada vez más sus esfuerzos en dos instrumentos de direccionamiento del desarrollo:

- Un sano programa de inversiones del sector público, que asigne los escasos recursos fiscales a la solución de las necesidades públicas prioritarias.
- Un adecuado marco regulatorio, que incentive la iniciativa privada y proteja a la ciudadanía.

Los buenos gobernantes buscan, cada uno a su modo, ser prácticos en lugar de doctrinarios, tratan de aprender haciendo y suelen escoger para el desempeño de la función pública a las personas que trabajan eficientemente, al margen de las tradicionales filiaciones ideopolíticas. En este contexto, el enfoque de proyecto ha demostrado ser un instrumento útil, incluso con independencia del tipo de gobierno o el nivel de desarrollo de un país.

### Políticas públicas y proyectos

Las políticas públicas, que reflejan las prioridades de desarrollo de un país, se expresan en planes estratégicos, y estos a su vez en programas de inversión social en general y proyectos de inversión pública en particular. Los proyectos constituyen la unidad operacional básica de promoción del desarrollo o, lo que es lo mismo, de ejecución de las políticas públicas.

## 1.1.1 Ciclo del proyecto

La «vida» de un proyecto puede definirse como un conjunto de eventos relacionados a su diseño, ejecución y evaluación *ex post* que, partiendo de una idea germinal, culmina finalmente en una gran obra de infraestructura, una reforma estructural de la economía o una eficiente campaña de inmunización. Todo este proceso sigue una determinada secuencia, comúnmente denominada **ciclo del proyecto**.

Si bien no existen dos proyectos iguales, los proyectos sociales recorren un ciclo que con ciertas variaciones es común a todos. El concepto de ciclo del proyecto da cuenta del proceso de gerencia de un proyecto a lo largo de su vida, y resulta particularmente útil a los efectos de conducir la gestión a lo largo de sus diferentes etapas y realizar las correspondientes acciones de monitoreo y evaluación.