



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# CURSO: Formulación y Evaluación de Proyectos

## CLASE 1

Docente

**Rodolfo Franco**

Las presentaciones actuales fueron elaboradas  
para ediciones anteriores por la docente Mercedes Figari

**IDIIS**

Instituto de Desarrollo Sostenible,  
Innovación e Inclusión Social

**T9D**

Técnico Promotor de  
DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

# PRESENTACIÓN DEL CURSO

## *Características generales y objetivos*

**Carga horaria y créditos:** 8 créditos, con una equivalencia horaria de 60 horas, correspondientes a 4 horas semanales (3 de clase y 1 de estudio y trabajo en la EVA).

**Modalidad de enseñanza:** Presencial (a excepción de residencia en otra ciudad). Trabajo individual (principalmente). Experiencia de Campo. **Acompañamiento activo del proceso de aprendizaje por parte del docente**

### **Objetivos del Curso:**

- Introducir a los estudiantes en los conceptos básicos y en la metodología del diseño, desde el enfoque estratégico de proyectos, desarrollando las competencias y saberes necesarios para la planificación y formulación de proyectos de desarrollo, mediante el estudio de metodologías como planeación estratégica y marco lógico.
- Reconocer los principales componentes de la **planificación** estratégica en la **formulación** y **evaluación** de proyectos.
- **Diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar** un proyecto, contemplando los conceptos de eficacia y eficiencia.
- Aplicar técnicas metodológicas en una actividad de campo.

# Aspectos Metodológicos:

- **Modalidad: alternancia de clases** de 3 horas de duración y frecuencia semanal con tareas domiciliarias en base a lectura y ejercicios en clase y principalmente una experiencia basada en la formulación de un **Proyecto de campo** en la que se ponen en práctica los principales contenidos desarrollados a lo largo del curso.
- Las **clases semanales alternan contenidos teóricos y prácticos** en forma presencial
- Se promueve el **trabajo y aprendizaje colaborativo** en subgrupos, promoviendo el intercambio y la autoevaluación estudiantil a través de tareas concretas y una experiencia de campo vinculada a un caso real.
- La **evaluación del curso** consiste en un **proceso continuo** combinando la autoevaluación del estudiante, con acompañamiento y orientación docente, **actuaciones en clases** y en tareas domiciliarias, **una prueba escrita presencial y un trabajo final grupal, con defensa individual**. La **ponderación de las respectivas instancias** de evaluación será: parcial escrito (40%), trabajo final grupal (40%) y presentación proyecto individual (20%).
- Para mantener la **condición de “reglamentado”** el estudiante deberá **asistir al 75% de las clases** y obtener como **mínimo la nota de Regular (3) como final del curso**. La condición de reglamentado da lugar a dos posibilidades: a) el estudiante tendrá derecho a la **promoción** si alcanza o supera un promedio de Bueno Regular (06) como nota final del curso, lo cual no exime del examen final; b) el **derecho a rendir examen**, en condición de reglamentado si en la aprobación del curso obtiene un promedio de entre Regular (03) y Bueno Regular ( 05).

# UN PRIMER EJERCICIO DE “ACERCAMIENTO” AL TEMA PROYECTOS.

Algunos “**problemas**” o también “**oportunidades**” (como ejemplos).

1) *En los accesos a la Patria Gaucha se congregan miles de personas, principalmente turistas de otros departamentos.*

2) *Cerca de la Terminal de Buses en Tacuarembó se instalará un Shopping Center.*

3) *La calle de acceso a la Universidad es compartida con peatones, bicis, autos y motos.*

4) *El basurero municipal a cielo abierto genera contaminación del agua y problemas sociales.*

5) *En Tacuarembó hay más personas en situación de calle.*

*Elija alguno de los 5 problemas u oportunidades y conteste las siguientes preguntas pensando en clave de Proyectos:*

**QUE** .....se quiere hacer.....Naturaleza del proyecto  
**POR QUE** .....se quiere hacer.....origen y fundamentación  
**PARA QUE**.....se quiere hacer.....objetivos, propósitos  
**CUANTO**.....se quiere hacer.....metas  
**DONDE**.....se quiere hacer.....localización física (ubicación en el espacio)  
**COMO**.....se va hacer.....Actividades y tareas. Metodología  
**CUANDO**.....se va hacer.....candelarización o cronograma (ubicación en el espacio)  
**A QUIENES**.....va dirigido.....destinatario o beneficiarios  
**QUIENES**.....lo van hacer ..... recursos humanos  
**CON QUE**.....se va hacer..... recursos materiales  
.....se va a costear..... recursos financieros

# PRESENTACIÓN DEL CURSO

## *Contenidos*

- **Primera Parte**

- Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos.  
Definiciones y Etapas.

- **Segunda parte**

- **Formulación** de Proyecto

- **Tercera parte**

- **Ejecución y Evaluación** del Proyecto

- **Cuarta Parte**

- Herramientas metodológicas para la intervención.  
Práctica pre-profesional.

# **PRIMERA PARTE**

## **Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos**

- ¿Que son y para que sirven los Proyectos? Etapas de los Proyectos
- Tipología de Proyectos y sus definiciones
- Niveles jerárquicos: Vinculación con Planificación Estratégica.
- Gestión de Proyectos: Estilos, Enfoques y Modelos

# **SEGUNDA PARTE**

## **Formulación de Proyecto**

- Análisis del entorno, Diagnóstico e Identificación de Proyectos.
- Análisis de involucrados. Análisis de problemas. Análisis de objetivos. Análisis de Alternativas
- Completando la Matriz Lógica.
- Indicadores, Medios de Verificación. Características fundamentales de los Medios de Verificación.
- Supuestos y Factores externos. El contexto del proyecto y los riesgos. Manejo de los riesgos. Tratamiento de supuestos.
- Componentes de un proyecto. Acta de Constitución. Formato básico de un proyecto: Resumen ejecutivo, antecedentes, contexto, justificación, enfoque, población objetivo, objetivo del proyecto, propósito, resultados y productos, actividades, presupuesto, mecanismos de evaluación, cronograma, anexos. Herramientas para presentaciones orales de proyectos.

## **TERCERA PARTE**

### **Ejecución y Evaluación del Proyecto**

- Herramientas de la gestión de proyectos.
- Modelos de la Gestión del Cambio.
- Matrices para la gestión.
- Comunicación del Proyecto. Matriz de Comunicación del Proyecto.
- Monitoreo y evaluación: Definición de monitoreo; El monitoreo de la ejecución; El avance en términos de impacto; Definición de evaluación; Dimensiones de la evaluación; La ejecución; La evaluación de impactos y resultados.

## **CUARTA PARTE**

### **Herramientas metodológicas para la intervención. Práctica profesional.**

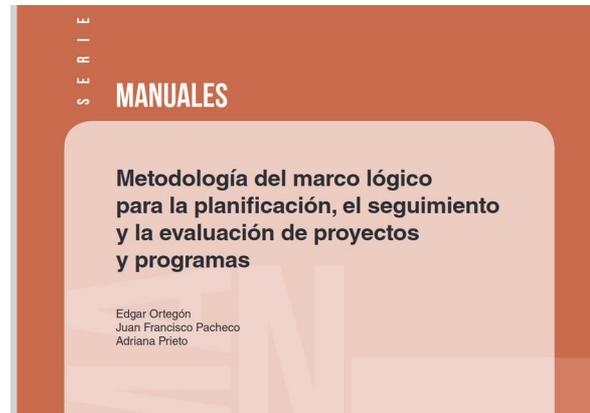
- Diseño, ejecución y sistematización de la intervención.
- Trabajo de campo aplicado los conceptos trabajados a lo largo del curso a un caso concreto.

# Calendario 2024:

Clase	Mes	Fecha	Contenido	Modalidad	Bibliografía
1	Marzo	19	Teórico 1. Bienvenida. Nivelación de expectativas. Presentación del Curso: programa, dinámica de trabajo, horarios, actividades, herramientas. Propuesta de trabajo práctico. Que son y para que sirven los Proyectos?.	<b>PRIMERA PARTE.</b> Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos. Definiciones y Etapas.	CLASE 2 CAMACHO, H. et al. (2001). p 13 a 20  ANDER-EGG, E; AGUILAR, MJ (1996). p 1 a 6
2	Abril	2	Teórico 2. Ciclo de un proyecto. Tipos de proyectos y definiciones. Los niveles jerárquicos. Introducción a los diferentes Marcos para la formulación de Proyectos: Gestión de proyectos.		
3	Abril	9	Teórico 3. Análisis del entorno. Partes interesadas. Diagnóstico e identificación de Proyectos. Árbol de Problemas y otras herramientas de diagnóstico. Análisis de casos prácticos.	<b>SEGUNDA PARTE</b> Formulación de Proyecto	ORTEGÓN, E & PACHECO, J.F. & PRIETO, A CEPAL, ILPES (2015). p 9 al 47 y 69 al 90  ALDUNATE, E & Córdoba, J (2011). Completo
4	Abril	16	Teórico 4. Análisis de involucrados. Análisis de problemas. Análisis de objetivos. Análisis de Alternativas. Construcción de la Matriz de Marco Lógico		
5	Abril	23	Teórico 5. Indicadores, Medios de Verificación. Características fundamentales de los Medios de Verificación. Supuestos y Factores externos. El contexto del proyecto y los riesgos. Manejo de los riesgos. Tratamiento de supuestos.		
6	Abril	30	Clase de repaso: Ejercicios vinculados a la etapa de la Formulación		
7	Mayo	7	Primer Parcial.		
8	Mayo	14	Teórico 6. Componentes de un Proyecto. Formato básico de un proyecto: Resumen ejecutivo, antecedentes, contexto, justificación, enfoque, población objetivo, objetivo del proyecto, propósito, resultados y productos, actividades, presupuesto, mecanismos de evaluación, cronograma, anexos. Herramientas para presentaciones orales de Proyectos.		
9	Mayo	21	Teórico 7. Herramientas de la gestión de proyectos. Modelos de Gestión del cambio. Matrices para la gestión. Comunicación del Proyecto. Matriz de comunicación del Proyecto.		
10	Mayo	28	Teórico 8. Monitoreo y evaluación: Definición de monitoreo; El monitoreo de la ejecución: El avance en términos de impacto. Definición de evaluación; Evaluación de impactos y resultados.		
11	Junio	4	Practico Informe 1. Planificación y organización del ejercicio de campo. Pautas para la elaboración del informe Final.	<b>CUARTA PARTE</b> Herramientas metodológicas para la intervención. Práctica pre-profesional	ORTEGÓN, E & PACHECO, J.F. & PRIETO, A CEPAL, ILPES (2015)  Camacho et al 2001. Enfoque Marco Logico_ EML_10_casos
12	Junio	11	Practico Informe 2. Primer relevamiento de datos (Partes interesadas /Diagnostico). Selección ideas.		
13	Junio	18	Practico Informe 3. Presentación de avances y consultas sobre Informe Final		
14	Junio	25	Práctico Informe 4. Entrega del informe final de Proyecto.		

# BIBLIOGRAFÍA DEL CURSO

**ORTEGÓN, E & PACHECO, J.F. & PRIETO, A CEPAL, ILPES (2015)** Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>



**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2009)** Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York. PNUD

Recuperado de

[http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

**ROMANO, C. (2014).** Guía Introductoria para la Formulación de Proyectos. AECID, MEC. Disponible on line en <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/sites/ministerio-educacion-cultura/files/documentos/publicaciones/1.%20Gu%C3%Ada%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20de%20proyectos.pdf>. (Disponible en Sala Biblioteca CUT)

# BIBLIOGRAFÍA DEL CURSO

## **Bibliografía Básica:**

**AEDO, C. ILPES, CEPAL. (2005).** Evaluación de impacto. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5614/S0501006\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5614/S0501006_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**ALDUNATE, E & Córdoba, J (2011)** Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Santiago de Chile. ILPES. CEPAL. Serie N.º 68. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5507>

**ANDER-EGG, E; AGUILAR, MJ (1996).** Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales; Editorial Lumen Humanitas; Argentina; página 25; 1996.

**CAMACHO, H. et al. (2001).** El enfoque del marco lógico. 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid: CIDEAL & ADC

**CEPAL, ILPES (2001).** El uso de indicadores socioeconómicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5571/S0110891\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5571/S0110891_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**COHEN, E. y MARTÍNEZ, R. (s.f.).** Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Recuperado de: [https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual\\_formulacion.pdf](https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual_formulacion.pdf)

# Bibliografía Ampliatoria:

AMÉNDOLA, J.L. (2004) Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Universidad Politécnica de Valencia.  
AROCENA, F. Desarrollo Sustentable. Propuesta de indicadores sociales para Uruguay. Cap 1. Pág 45 El URUGUAY DESDE LA SOCIOLOGIA VII Facultad de Ciencias Sociales.

CANZANI, A. (1998) Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. Un enfoque centrado en el impacto. Universidad Católica del Uruguay.

CANDIA J., Perroni D., Aldunate, E. CEPAL, ILPES (2015) Evaluación social de proyectos: Un resumen de las principales metodologías oficiales utilizadas en América Latina y el Caribe. Recuperado de:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37954/S1500291\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37954/S1500291_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (pp87: Uruguay)

DI FILIPPO, M. S.& Mathey, D ( 2008) Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial. Buenos Aires. INTA. <http://inta.gob.ar/documentos/los-indicadores-sociales-en-la-formulacion-de-proyectos-de-desarrollo-con-enfoque-territorial>

MEZONES, F. 9na Edición BID INDES (2014) Cambio Organizacional para una gestión productiva – Gerenciando el cambio.

MINISTERIO DE VIVIENDA ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE. (2010). Diseño de un sistema de indicadores para el monitoreo del desarrollo sostenible a nivel nacional y costero en Uruguay. Componente 2 del proyecto C “Sistema de Monitoreo Socio-Económico, Ambiental y Territorial” del Marco de Programación Conjunta, Unidos en la Acción, ONE UN.

PERRIN, B ( 2012) Relación entre el monitoreo y la evaluación con la evaluación de impacto Interaction The Rockefeller Foundation <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/03/3-Linking-Monitoring-and-Evaluation-to-Impact-Evaluation-Spanish.pdf>

QUIROGA, R. (2001). Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas. Serie Manuales N.º 16 Cepal. Disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5570/S0110817\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5570/S0110817_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ROGERS, P ( 2012) Introducción a la evaluación de impacto. Interaction – The Rockefeller Foundation. [http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/3%20-%20Introduction%20to%20Impact%20Evaluation%20-%20Spanish\\_0\\_0.pdf](http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/3%20-%20Introduction%20to%20Impact%20Evaluation%20-%20Spanish_0_0.pdf)

ZIMMERMAN A., Ediciones ABYA YALA (2000) Gestión del cambio organizacional – Cap. 4 y 5. Disponible en [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala)

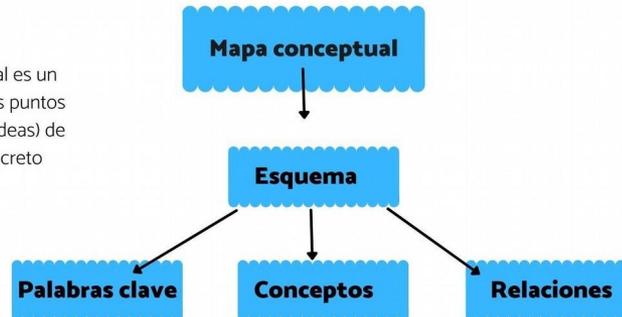
# Linea de base conceptual

**Con qué nociones, ideas, conceptos (preconceptos?) llegan a este curso**  
**Qué cosas ya saben y podemos aprovechar, además de no duplicar**

1. Pensando en otros cursos de la TED relacionados con los contenidos que hemos repasado ¿qué conceptos, nociones, palabras, reconocieron en los contenidos de este curso?
2. ¿ Qué palabras asocia usted con el término “Proyecto”?

## MAPA CONCEPTUAL

Un mapa conceptual es un esquema que une los puntos más importantes (o ideas) de algún tema en concreto



*Base para ordenar, jerarquizar y priorizar el tratamiento de los contenidos teóricos y prácticos*

**Partir reconociendo y valorizando lo que ya saben**

# Linea de base conceptual en base a las respuestas Actividad 1

**Pregunta 1:** Pensando en otros cursos de la TED, **haga un listado de los conceptos, temas o nociones** que usted entiende que podrían estar vinculados con los contenidos de este Curso.

## CURSOS

- Marcos o Enfoques
  - Componentes
  - Técnicas
  - Instrumentos
  - Herramientas
- 
- Tipo de problemas
  - Marco/Contexto
  - Desarrollo
  - Sustentabilidad
  - Metodología

2. Haga **un listado de todas las palabras** que usted asocia con el término “Proyecto”.

2. Haga un listado de todas las palabras que usted asocia con el término “Proyecto”.

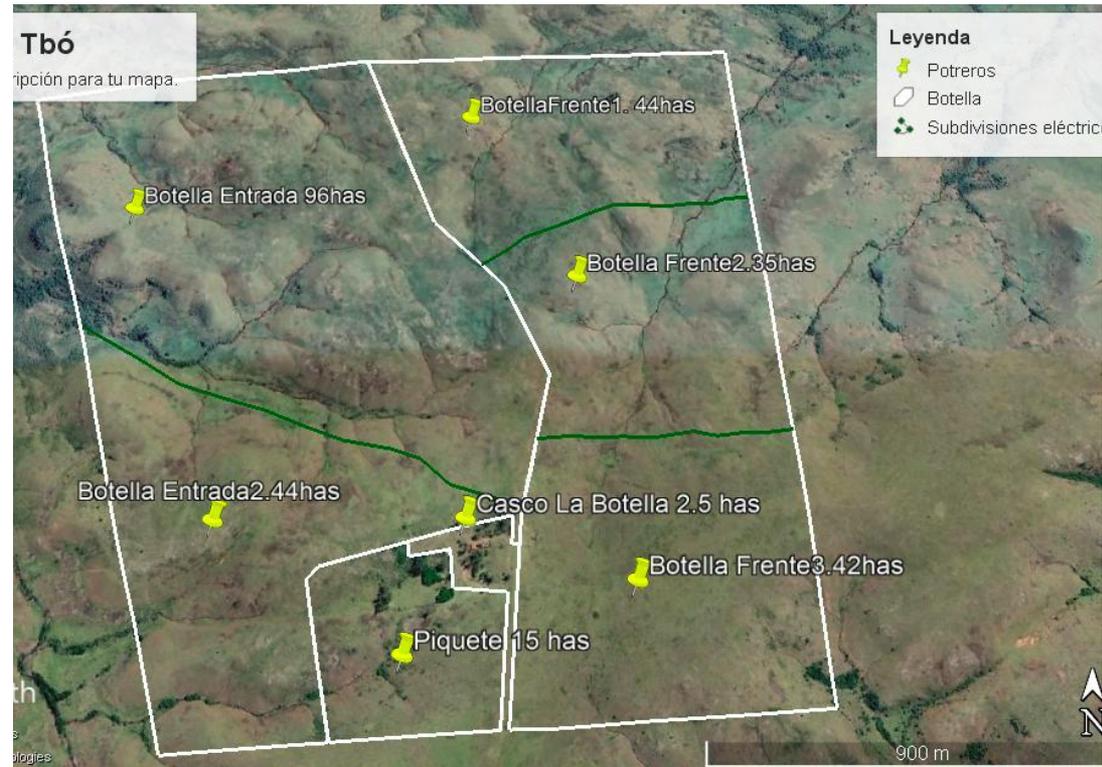
Diagnostico/problema/lluvia de ideas/imaginación  
Objetivos/finalidad/anhelo/aspiración/Intención/propósito  
Plan/Planificación/Programa  
Organización/Etapas/Secuencia/Proceso/pasos  
Metodología/Marcos  
Evaluación/Ejecución  
Actividades/recursos/presupuesto  
Equipos/interdisciplina/cooperacion/trabajo/redacción  
Alcance/plazos  
Resultados  
Gestión

# Una definición muy elemental de Proyecto

## Definimos Proyecto como:

**el conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dados.**

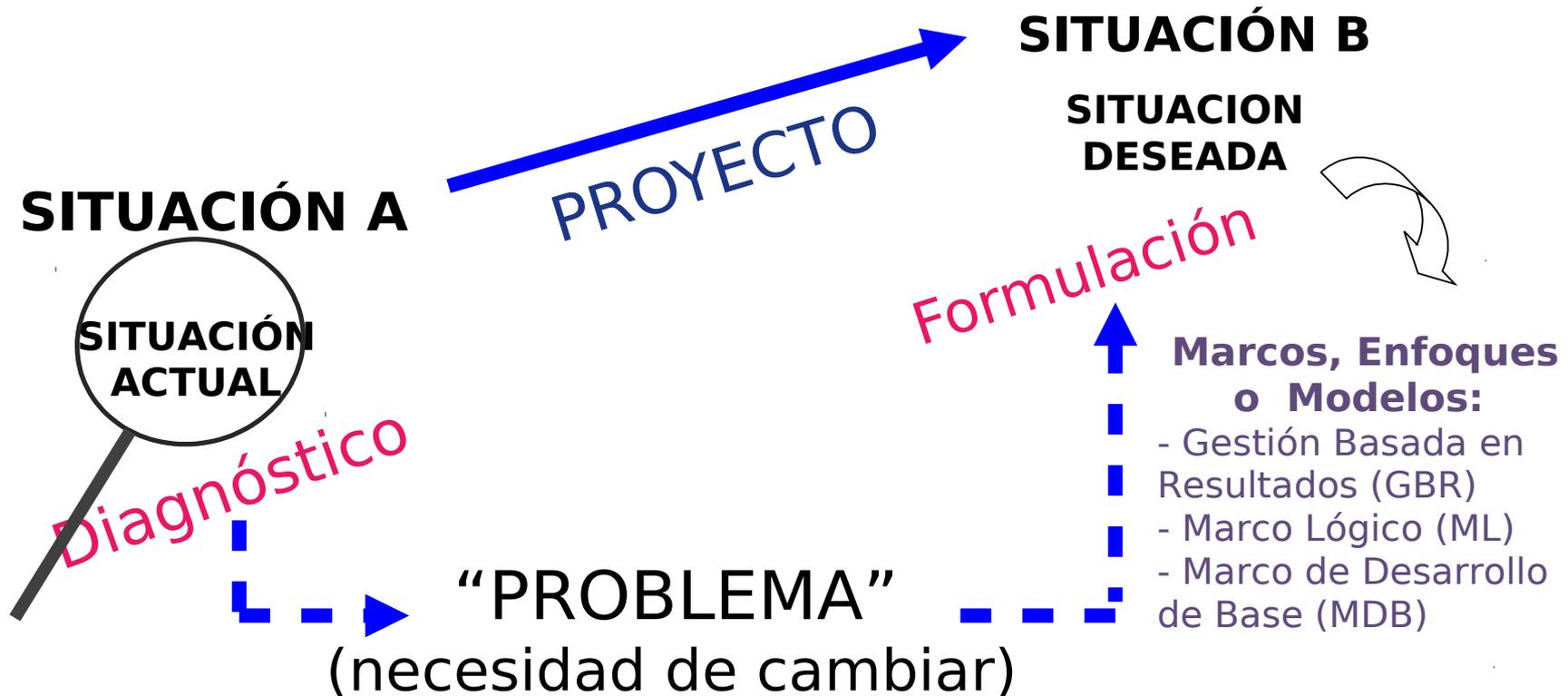
Ander-egg y Aguilar (1996)



# Introducción

## 1.1 Aspectos básicos de proyectos y enfoque general del Curso

¿Qué son y para que sirven los proyectos?



# **Recomendamos para CLASE 2 Introdutoria a la temática de Proyectos**

## **CLASE 2**

**CAMACHO, H. et al. (2001). El enfoque del marco lógico. 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid: CIDEAL & ADC p 13 a 20**

**ANDER-EGG, E; AGUILAR, MJ (1996). Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales; Editorial Lumen Humanitas; Argentina; página 25; 1996. p 1 a 6**