



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dirección General de Planeación**  
Dirección de Estudios Estratégicos y Desarrollo Institucional

Guía para la  
**Formulación de proyectos**

Junio de 2020

## Índice

Presentación .....	3
I. La Planeación en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.....	4
I.1 El Sistema Institucional de Planeación de la UAEH .....	4
II. Formulación de proyectos.....	6
II.1 Concepto de proyecto .....	6
II.2 Consideraciones previas para la elaboración del proyecto .....	8
II.3 Elementos de un proyecto .....	8
1. Datos de identificación del proyecto .....	10
2. Justificación o fundamentación .....	12
3. Objetivos: .....	12
4. Estrategias .....	13
5. Metas .....	13
6. Actividades .....	13
7. Cronograma.....	13
8. Recursos de soporte institucional.....	13
9. Presupuesto y financiamiento .....	14
10. Previsiones para el seguimiento y evaluación.....	15
Recomendaciones.....	16
Bibliografía.....	17

## Presentación

Desde hace tres décadas, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) ha implementado procesos de planeación estratégica y participativa, bajo el principio de trabajo colegiado integrado en el Sistema Institucional de Planeación, que le otorga orden y armoniza su operación, lo que le ha permitido alcanzar un desarrollo armónico.

Se entiende a la planeación no sólo como una función, sino como una cultura de trabajo en la que todas las áreas académicas y administrativas están implicadas, en igualdad de condiciones y responsabilidades, en la construcción del futuro deseable para la UAEH. Su operatividad se realiza bajo un sistema de control de gestión basado en indicadores, los que permiten constatar permanentemente los resultados del trabajo académico, técnico y administrativo conforme a lo establecido en las estrategias para el seguimiento y la evaluación, facilitando la transparencia y la rendición de cuentas.

El presente documento se concibe como un instrumento de apoyo y orientación para quienes coordinan y participan en el proceso de formulación de proyectos, como una parte fundamental del proceso de planeación. En éste, se presentan los elementos básicos que debe incluir un proyecto, definido como el conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

## **I. La Planeación en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo**

La planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipada, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, todo ello orientado al logro, en condiciones óptimas, de un objetivo deseado<sup>1</sup>.

Dicho de otra manera, el proceso de planeación comprende el análisis de la situación actual, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias para alcanzar los objetivos y el desarrollo de planes de acción.

En la UAEH, la planeación se lleva a cabo mediante procesos participativos, en el marco del Sistema Institucional de Planeación (SIP), lo que ha permitido ir consolidando la cultura de la planeación.

### **I.1 El Sistema Institucional de Planeación de la UAEH**

El Sistema Institucional de Planeación (SIP), se concibe como la estructura que formaliza y orienta todos los esfuerzos institucionales para el desarrollo, con base en una estrategia integral que promueve la obtención de resultados trascendentes a las funciones universitarias y está integrado por el Consejo Consultivo, que está constituido por el Rector y los Directores de escuelas e institutos; la Coordinación Ejecutiva, integrada por el Secretario General, el Director General de Planeación y los Coordinadores de División; los Mecanismos Operativos, que corresponde a distintas áreas de la Dirección General de Planeación, órganos asesores de la misma, así como las Unidades de Sistemas y

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Autónoma de México (2008), *Guía mínima para la elaboración de Planes de Desarrollo Institucional*.

Procedimientos de las Divisiones; y los Participantes Organizados, que son los coordinadores de planeación en escuelas e institutos<sup>2</sup>.

De acuerdo con el Reglamento del Sistema Institucional de Planeación (SIP) vigente en la UAEH, la categoría de Plan queda reservada al Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Asimismo corresponde al SIP determinar, previa consulta a la comunidad, las estrategias para la formulación, integración, ejecución y revisión del Plan y los programas que constituyen el PDI.

Para efectos de la presente guía, es importante mencionar la estructura jerárquica de la planeación.

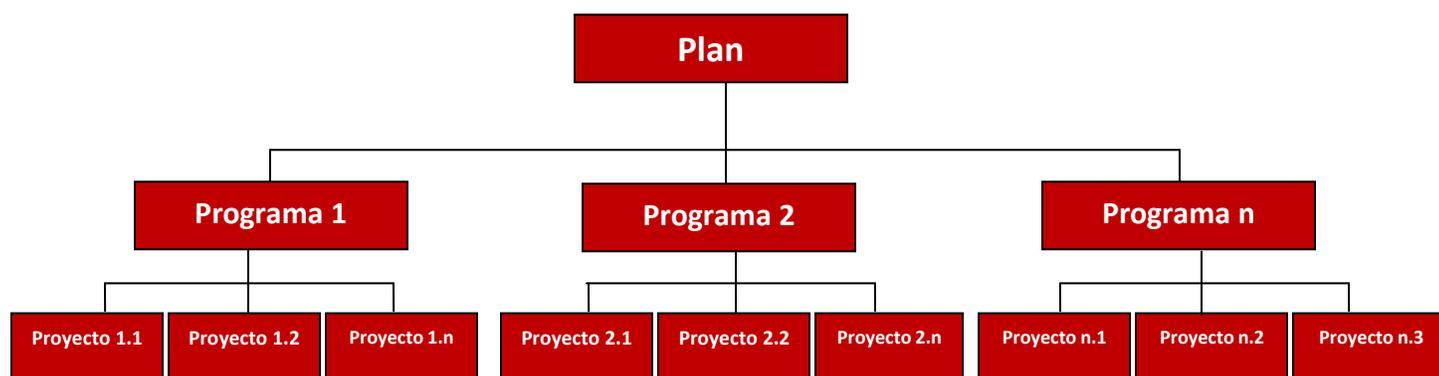


Figura 1. Estructura jerárquica de la planeación

Como puede observarse en la Figura 1, el plan agrupa programas y proyectos, pero es muy importante destacar que la formulación del plan emana de propósitos más amplios que la suma de programas y proyectos.

La jerarquía va de lo general, a lo particular. Según Torres y Torres (2014), “el plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a

<sup>2</sup> Reglamento del Sistema Institucional de Planeación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, aprobado por el Honorable Consejo Universitario, en sesión de fecha 30 de junio de 1988 (Anexo número tres del acta número 145).

utilizar para alcanzar los resultados esperados”. El plan es el término con la jerarquía más general en la planeación.

Los programas operacionalizan el plan mediante acciones orientadas a alcanzar metas dentro de un determinado tiempo. Los grandes objetivos establecidos en el plan, se desagregan en unos subobjetivos a conseguir por los programas, y estos a su vez requieren de los proyectos<sup>3</sup>.

## II. Formulación de proyectos

### II.1 Concepto de proyecto

La elaboración de proyectos se realiza aplicando herramientas teórico-prácticas, es decir, un conjunto de relaciones que se ponen en operación para el diseño y elaboración de un proyecto innovador.

Como procedimiento técnico, utiliza de manera ordenada conceptos y métodos de planificación estratégica para que aplicándolos se llegue al objetivo buscado. De inmediato, esto hace pensar que durante el proceso hay una previa selección y jerarquización de tales relaciones para tratar de conseguir el mejor proyecto planteado, sin embargo, la técnica de elaboración de proyectos está evolucionando continuamente y se encuentra muy lejos de permanecer inmóvil.

Un proyecto es un conjunto de actividades por realizar en un tiempo determinado, con una combinación de recursos humanos, físicos, financieros y con costos definidos orientados a producir un cambio en una entidad, a través de la concreción de las metas establecidas.

También se define como cualquier intervención que tiene las siguientes características:

---

<sup>3</sup> GESPLAN, [http://evaluacionydesarrollo.com/12-planes-programas-proyectos-desarrollo/#:~:text=Los%20programas%20a%20su%20vez,programaci%C3%B3n%20\(Trueba%2C%201982\).](http://evaluacionydesarrollo.com/12-planes-programas-proyectos-desarrollo/#:~:text=Los%20programas%20a%20su%20vez,programaci%C3%B3n%20(Trueba%2C%201982).)

1. Está planificado.
2. Está destinado a lograr un objetivo.
3. Tiene un presupuesto asignado.
4. Tiene un plazo determinado.

En los manuales y guías para la elaboración de proyectos, difundidos por organismos internacionales tales como: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aparecen, entre otras, las siguientes definiciones de proyecto:

“Proyecto es el conjunto de antecedentes que permiten estimar las ventajas y desventajas económicas de la asignación de insumos para la producción de bienes y servicios” (ONU, 1973).

“Un proyecto es una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionada y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados” (ONU, 1984).

Álvarez, I. (2004), en un intento de síntesis integradora de las definiciones de proyecto presentadas por los especialistas, señala en su obra *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*, que un proyecto es un proceso que describe la idea dinámica de una acción organizada para lograr determinados fines y objetivos, que se puede planear, administrar y evaluar por sí misma, constituyendo un ámbito de gestión peculiar que no puede ser confundido con el de la entidad madre o del sistema en donde surge.

Pichardo, A. (1982, citado por Álvarez, I. 2004) “El proyecto representa la unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso.”

El desarrollo de proyectos constituye un elemento fundamental del proceso general de planeación, del que forma parte; sobre todo, porque en los proyectos se reproducen integralmente las diferentes fases del proceso de planeación:

diagnóstico, programación, discusión-decisión, formulación y selección de alternativas, instrumentación y evaluación.

Una planeación que no se concreta en proyectos suele quedarse en el papel o en el discurso; y, de algún modo, los proyectos que logran introducir cambios relevantes o resolver problemas complejos representan la verdadera planeación, su campo de vanguardia.

Las soluciones a los problemas se dan precisamente al nivel de proyectos específicos y la experiencia de la planeación se hace más viable de recuperar mediante la evaluación y asimilación de las experiencias que proporcionan los proyectos.

Un buen proyecto debe surgir del trabajo organizado de un equipo humano en el que se combinan el análisis racional con la inteligencia creativa, se aprovechan recursos, se coordinan esfuerzos y se articulan compromisos de acción para el logro de sus fines y objetivos.

## **II.2 Consideraciones previas para la elaboración del proyecto**

El proyecto se definirá en función directa de los problemas, necesidades o demandas detectadas en un diagnóstico.

En la formulación de proyectos, es necesario considerar que estos deben ser coherentes y alinearse con el Plan de Desarrollo Institucional, así como con los programas rectores e institucionales.

## **II.3 Elementos de un proyecto**

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. La diferencia entre un programa y un proyecto, como se mencionó anteriormente, radica en la magnitud, diversidad y especificidad,

teniendo en cuenta que un programa está constituido por un conjunto de proyectos.

Un proyecto hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar metas y objetivos específicos de un proyecto.

Tarea es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre otras muchas de las que hay que realizar para concretar un proyecto o la prestación de un servicio.

En el proceso de elaboración de un proyecto, es necesario y conveniente apelar a criterios y pasos metodológicos que sean capaces de adaptarse y responder a la complejidad y a las transformaciones de la realidad. En la elaboración del proyecto deben incorporarse elementos y procedimientos capaces de responder adecuadamente a los desafíos provenientes de esas transformaciones que, en gran medida, se manifiestan durante el tiempo que transcurre entre la formulación del proyecto y el momento de la ejecución.

<b>¿Qué</b>	se quiere lograr?
<b>¿Por qué y para qué</b>	se quiere?
<b>¿Dónde</b>	se va a lograr?
<b>¿Quién</b>	lo va a lograr?
<b>¿Cómo o por qué medios</b>	se va a lograr?
<b>¿Cuándo</b>	se logrará?
<b>¿Cuál es el costo</b>	total o presupuesto requerido?
<b>¿A qué fuentes de financiamiento</b>	se recurrirá?
<b>¿Qué criterios e indicadores</b>	se utilizarán para verificar o valorar el nivel de éxito en los resultados que se alcancen?

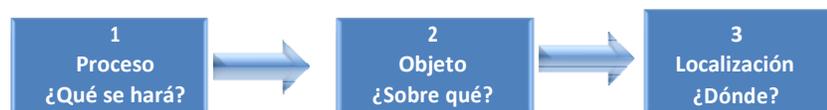
Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se realiza la propuesta de los elementos que debe contener un proyecto.

## 1. Datos de identificación del proyecto

### Nombre o título del proyecto

El nombre del proyecto debe ser conciso y expresar de la manera más precisa posible qué es lo que deseamos o es necesario hacer. Debe dar una idea clara de lo que trata el proyecto.

Figueroa (2005) recomienda los siguientes pasos para la definición del nombre del proyecto. Según esta fórmula, el nombre consta de 3 partes.



### Ejemplo



Figura 2. Pasos para definir el nombre de un proyecto

### Tipo de proyecto

De acuerdo con la Dimensión Operativa del Modelo Educativo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, los proyectos pueden ser de:

Tipo de Proyecto	Descripción
1.- Desarrollo	Corresponden al trabajo recurrente o cotidiano; permiten mantener la operación normal de la Universidad, con tendencia hacia la mejora, pero no implican transformaciones significativas. Son apoyados con fondos de tipo genérico y autogenerado.

2.- Innovación	Están orientados a la creación de nuevas ideas, metodologías, productos o servicios que conlleven a la mejora o a la solución de problemas; implican el logro de cambios relevantes. Son factibles de ser apoyados por cualquier fondo.
3.- Inversión	Se realizan para la ampliación de la infraestructura física; incluyen la construcción de nuevos espacios y su correspondiente equipamiento. Su financiamiento puede ser con cualquier tipo de fondo.

### Origen y antecedentes

De acuerdo con Álvarez, I. (2004), este apartado incluye información relacionada con los antecedentes históricos e institucionales del proyecto y con las condiciones del contexto socioeconómico, político y cultural en que surge el problema y con las previsiones sobre la situación, si el contexto no cambia.

### Fuente de financiamiento

La fuente de financiamiento se refiere a la institución o instituciones que proveerán los recursos.

### Localización física y cobertura espacial

La localización física se refiere a definir la ubicación del área en donde se desarrollará el proyecto.

La cobertura espacial indica el espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto a la prestación de servicios o área de influencia.

### Nombre del responsable o coordinador del proyecto y área de adscripción

El responsable o coordinador de un proyecto es el encargado directo de su desarrollo. Tiene la mayor responsabilidad técnica sobre el logro de sus

objetivos y metas. Dentro de este rubro, debe indicarse su área de adscripción y datos de contacto, como teléfono y correo electrónico.

## **2. Justificación o fundamentación**

Contiene información sobre la importancia e impacto del tema que aborda el proyecto, así como los beneficiarios del mismo. Debe especificarse cuáles problemas y necesidades se atienden, así como las fortalezas que se pretende conservar, partiendo de un diagnóstico.

Se debe explicar la necesidad de realizar precisamente ese proyecto, es decir, expresar por qué esta alternativa resulta óptima.

Es necesario explicar, también, de qué manera el proyecto contribuye al logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional.

## **3. Objetivos:**

El objetivo general se refiere a la descripción cualitativa de los logros que se espera alcanzar con el desarrollo del proyecto. Precisa la finalidad del proyecto, en cuanto a sus expectativas más amplias. Su descripción debe ser breve, clara y concisa.

Los objetivos específicos facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas, es decir, se refieren a aspectos más precisos, necesarios para lograr el objetivo general. Se recomienda un máximo de cuatro objetivos específicos, que para que éstos queden bien formulados, debe responder tres preguntas, el qué, el cómo y el para qué.

#### **4. Estrategias**

Representan la descripción de cómo lograr algo; es un proceso para determinar el curso de las acciones que se necesita instrumentar para lograr los objetivos.

#### **5. Metas**

Constituyen los resultados cuantitativos en cada objetivo; deben incluir unidades de medida y el tiempo en que se alcanzarán. Las metas hacen referencia al cuánto y al cuándo. Al establecer las metas se debe tener siempre presente que estas deben expresarse en función de resultados cuantitativos, como ya se mencionó y en ningún caso deben referirse sólo a la adquisición de equipos o materiales o a la contratación de servicios. Es recomendable formular cuatro metas por cada objetivo específico, como máximo.

#### **6. Actividades**

Es el conjunto de operaciones o tareas a realizar para el logro de las metas y objetivos. Se recomienda un máximo de cuatro actividades por cada meta.

#### **7. Cronograma**

Representa el calendario de actividades. Se utiliza para controlar los avances del proyecto y para el mejor aprovechamiento de los recursos.

#### **8. Recursos de soporte institucional**

En este rubro, se deben definir el personal, los materiales y la infraestructura institucional con que se contará como apoyo para el logro oportuno de las metas y objetivos del proyecto.

## 9. Presupuesto y financiamiento

El presupuesto integra el costo de todos los medios, acciones y estrategias del proyecto, representándolos en valores monetarios.

El financiamiento se refiere a la fuente o fuentes que proveerán los recursos. Para aquellos proyectos que se presenten para ser financiados, es necesario incluir la investigación de mercado y el análisis costo beneficio.

Investigación de mercado es la verificación de la existencia de bienes, arrendamientos o servicios, de proveedores nacionales o internacionales y del precio estimado basado en la información que se obtenga en la propia dependencia, de organismos públicos o privados, de fabricantes de bienes o prestadores del servicio, o una combinación de dichas fuentes de información. El cumplimiento de este requisito está establecido en Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Por otra parte, el análisis costo beneficio es la evaluación socioeconómica del programa o proyecto, que consiste en determinar la conveniencia de un programa o proyecto de inversión mediante la valoración en términos monetarios de los costos y beneficios asociados directa e indirectamente, incluyendo externalidades, a la ejecución y operación de dicho programa o proyecto de inversión.

Para cada una de las actividades que así lo requieran es necesario establecer con claridad el por qué son necesarios los recursos solicitados en el proyecto, así como la prioridad con que deben ser suministrados.

Para el caso de un proyecto con recursos autogenerados, además de la investigación de mercado y el análisis costo beneficio, también debe incluir el retorno de inversión y el punto de equilibrio. El primero, expresa la relación entre lo invertido en un negocio y el beneficio obtenido proveniente de dicha inversión; suele utilizarse a menudo para calificar si la inversión vale la pena desde el punto de vista financiero. El punto de equilibrio es la herramienta

financiera que ayuda a saber la cantidad de unidades o servicios que se deberán vender para recuperar la inversión o la cantidad de dinero que se debe ganar para que el negocio no se vaya a la quiebra. Si las ventas aumentan, entonces se obtendrá un beneficio positivo al haber superado el punto de equilibrio. Por otro lado, si hay una baja en las ventas, se presentarán pérdidas.

## 10. Previsiones para el seguimiento y evaluación

Es necesario especificar qué criterios e indicadores se utilizarán para verificar o valorar el nivel de éxito en los resultados que se alcancen. Deben incluirse desde elementos de logística para garantizar la operación adecuada del proyecto, hasta el establecimiento de previsiones para su evaluación<sup>4</sup>.

El conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que se utilizan para obtener la información adecuada sobre la situación del proyecto en cada momento, se denomina sistema de seguimiento<sup>5</sup>.

Las preguntas a responder cuando se quiere establecer un sistema de seguimiento son:

¿**Qué** información es relevante? (indicadores).

¿**Cómo** debería ser recolectada y analizada la información? (métodos).

¿**Quién** se involucrará en cada fase? (responsabilidades).

La evaluación es la acción que permite medir o estimar el grado en que se están logrando o bien se lograron los objetivos. En este apartado, deben establecerse las previsiones para evaluar los resultados del proyecto.

---

<sup>4</sup> Álvarez, I. (2004). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México: Limusa.

<sup>5</sup> *Manual de gestión del ciclo de un proyecto*, Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, y Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI.

## Recomendaciones

- a) Se sugiere que los recursos solicitados, se clasifiquen en los siguientes rubros:
- Honorarios
  - Servicios
  - Materiales
  - Equipos o infraestructura académica (Bienes Muebles)
  - Acervos
- b) Es necesario describir de manera sucinta lo que se está solicitando en cada uno de los rubros del punto anterior, es decir, no será suficiente con solicitar un monto para infraestructura académica, por ejemplo, sino que deberán describirse de manera general los equipos y sus principales características. Lo mismo, en el resto de los rubros.

## Bibliografía

Álvarez, I. (2004). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa.

Dirección General de Planeación de la UNAM. (2008). *Guía mínima para la elaboración de planes de desarrollo institucional*. Mayo 2, 2020, de Universidad Nacional Autónoma de México Sitio web: [https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia\\_minima.pdf](https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf)

Figuroa, G. (septiembre, 2005). *La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural*. Junio 14, 2020, de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, FONDART, Gobierno de Chile Sitio web: [http://eprints.rclis.org/6761/1/serie\\_7.pdf](http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf)

GESPLAN, [http://evaluacionydesarrollo.com/12-planes-programas-proyectos-desarrollo/#:~:text=Los%20programas%20a%20su%20vez,programaci%C3%B3n%20\(Trueba%2C%201982\)](http://evaluacionydesarrollo.com/12-planes-programas-proyectos-desarrollo/#:~:text=Los%20programas%20a%20su%20vez,programaci%C3%B3n%20(Trueba%2C%201982))

Manual de gestión del ciclo de un proyecto, Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, y Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI.

Reglamento del Sistema Institucional de Planeación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, aprobado por el Honorable Consejo Universitario, en sesión de fecha 30 de junio de 1988 (Anexo número tres del acta número 145).

Torres, Z. y Torres, H.. (2014). *Planeación y Control. Una visión integral de la Administración*. México: Patria.