RAMO: DISEÑO Y ELABORACION DE PROYECTOS SOCIALES

UNIDAD I

PASOS PREVIOS

CLASE 01

Antecedentes Históricos

Desde mediados de los años ochenta, el concepto y la práctica de elaboración de proyectos sociales comienza a circular en el mundo universitario, en los centros de investigación académica independientes y de las Organizaciones no Gubernamentales denominadas ONGs en nuestro país, a partir de este primer momento logra extenderse ampliamente por casi todo el entramado social, "pasando a constituir hoy en día una práctica común en organizaciones e instituciones de diverso tipo"[1]

A partir de los años noventa, considerando los altos niveles de desequilibrio económico, social existentes y la nueva situación política que comienza a vivir el país, desde el Estado se diseñan políticas públicas que propiciarán el financiamiento de iniciativas de la sociedad civil, entre otras fórmulas, a través de la modalidad de fondos concursables.

Esta política, se fundamenta en el supuesto o hipótesis de que los proyectos sociales pueden constituir un vehículo de expresión y participación social en las soluciones que interesan a la ciudadanía y de esta manera permitirían cautelar el interés público.

La política de fondos concursables supone el reconocimiento por parte de los decidores públicos de las capacidades y potencialidades de la sociedad civil, de que no se tienen todas las soluciones, que existen otras miradas, otras posibilidades para enfrentar las situaciones. En este sentido, el proyecto social puede ser entendido como una propuesta de solución, una vía de acción tal vez más efectiva desde quienes están en la base social.

La Elaboración de Proyectos sociales es una metodología que busca establecer un ordenamiento lógico de los pasos necesarios a seguir, para concretar de la manera más eficaz posible determinados objetivos. No es un fin en sí misma, es un instrumento que aproxima, pero que no puede asegurar que se logre el éxito, no obstante, lo que se busca es conocer y controlar el máximo de variables posibles, de manera tal de reducir los márgenes de error y de incertidumbre que se encuentran en una realidad social concebida como dinámica y compleja.

Ninguna metodología puede asegurar el éxito absoluto ya que resultará del todo imposible lograr un conocimiento y control absoluto de todas las variables y todos los factores. Esta perspectiva, nos permite comprender que ya no es posible sostener que las situaciones o problemas presentes en la realidad puedan ser comprendidos,

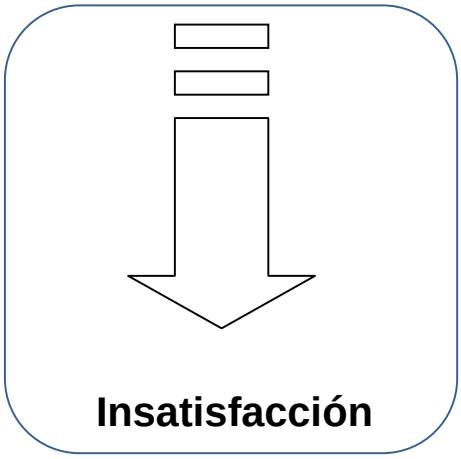
[1] Rayo,Gustavo y de la maza, Gonzalo: " LA acción colectiva popular urbana" en Chile en los 90, Cristian Toloza-Eugenio La hera, Editores : Presidencia de la Republica, Dolmen , año 1998.

caracterizados y enfrentados de manera unilateral. Cada vez más se cuestiona esta forma de entender el desarrollo local, recomendándose una aproximación holística, multidisciplinaria, participativa e integral.

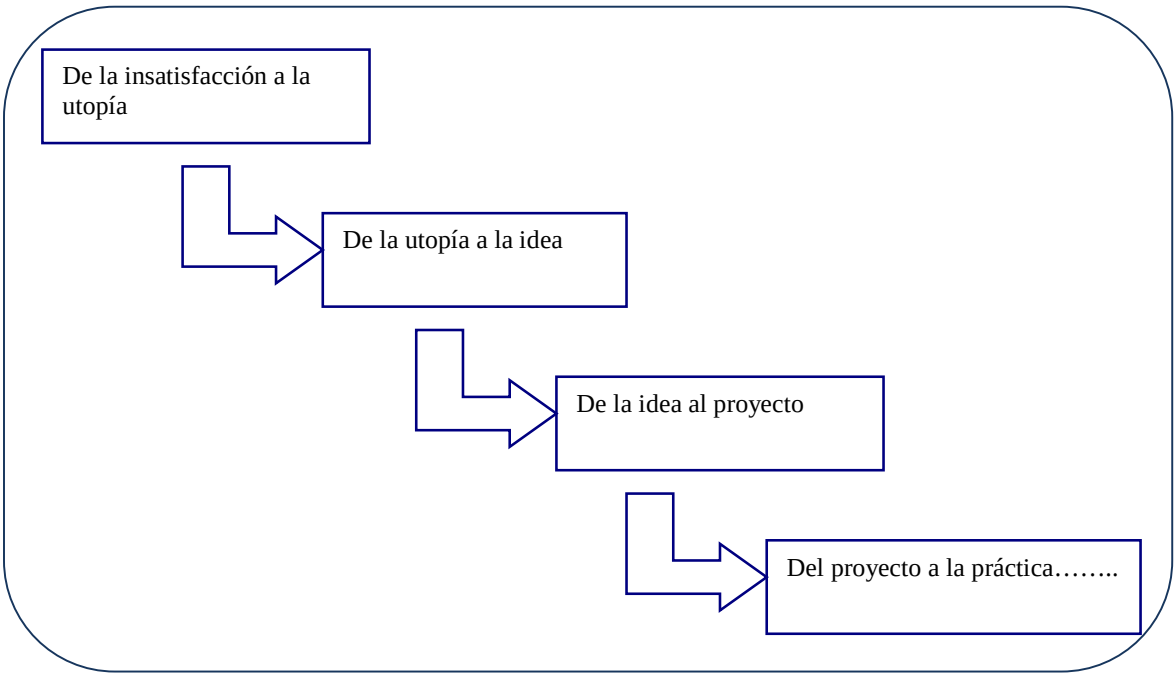
Las situaciones presentes en la realidad social no poseen una única forma de tratamiento, una fórmula única, rígida y menos universal de ser abordadas. Es por ello que si se hace el ejercicio de intentar una aproximación participativa, integrativa e integral, se estará en condiciones de generar mayores posibilidades de éxito en la gestión de los procesos de desarrollo cultural, social en la comunidad, localidad.

En función de construir una aproximación desde múltiples puntos de vista de validez, para la elaboración de proyectos sociales resultará entonces fundamental la realización de diagnósticos que permitan lograr una caracterización lo más completa posible de la realidad, para esto, se debe tomar en consideración el máximo de factores y variables que entran en juego. Con la perspectiva de enfrentar adecuadamente la necesidad inicial o básica considerando la complejidad que se presenta en cada realidad.

Para eso, es necesario constatar una carencia, una insatisfacción y un deseo de superarla. Pero no se puede quedar en un deseo utópico. La idea que motiva un proyecto consiste en imaginar un cambio posible. Si se imagina algo fuera del alcance, no se esta en condiciones de iniciar un proyecto.



Ahora bien, las utopías son, por decirlo de una manera sencilla un semillero de ideas. Siempre y cuando la persona sea capaz de pasar de la ensoñación al compromiso con la realidad.



Pasar de la utopía a la idea realizable es una responsabilidad entre el mundo de los deseos, de los sueños y el de las realidades. En esa responsabilidad nace el cambio, la innovación, la mejora, que es en definitiva, lo que justifica la existencia de un proyecto.

En el paso de la utopía a la idea realizable, es muy necesario la participación de otras personas, que permite acercarse al mundo de lo real. El trabajo en equipo es muy necesario para concretar una idea.

En varios casos, el proyecto no surge de una idea transformadora, sino que viene determinado por una exigencia institucional. En ese caso es preciso convenir ese encargo en una idea concreta y realizable.

A no ser que se pretenda resolver la exigencia de realizar un proyecto con un simple formalismo, siempre se tendrá que convertir la utopía o la exigencia institucional en una idea.

⇒ Concreta
⇒ Realizable

Una idea puede expresar una innovación, la intención de crear algo nuevo, algo que no existe: constituir una nueva asociación, crear una nueva empresa, un centro o un servicio…

También puede ser una mejora, cuando se trata de lograr un cambio, conseguir que algo evolucione desde una situación no satisfactoria a otra más deseable: modificar actitudes de una persona, de una familia o de un grupo, mejorar la calidad en funcionamiento de un centro o servicio.

En varias ocasiones, lo que motiva un proyecto no es solo una idea, sino diversos cambios que, en conjunto, crean una nueva situación. Por ejemplo: En un proyecto de intervención familiar se puede proponer el logro de diversos cambios en aspectos formativos, de salud, relacionales, creación de habilidades domésticas, de actitudes.

Las innovaciones y los cambios propuestos afectan a la organización, dan lugar a proyectos cuyos resultados, si se logran, repercutirán positivamente en una mayor o mejor atención a los usuarios de la organización o las personas que se dirige.

Son proyectos de carácter instrumental, entre otros, aquellos que proponen crear un nuevo recurso, los que pretenden mejorar la calidad, los que se proponen conocer mejor a la organización o al entorno, los que pretenden mejorar la cualificación de los profesionales o de los voluntarios.

Los proyectos de intervención directa: son aquellos que se proponen lograr innovaciones o mejoras que afectan directamente a personas o familias, a grupos o colectivos, o incluso a toda la población de un territorio: proyectos de intervención individual o familiar, proyectos de inserción laboral o social, de información, de autoayuda y organización.

Proyectos instrumentales y de intervención directa: innovaciones y mejoras: cambios para conseguir una situación más deseable, para lograr una idea que nació de una utopía, la cual, a su vez, surgió de una insatisfacción. Una idea que será el embrión del proyecto, por decirlo en un lenguaje actual, su genoma.

Para materializar la idea se diseñará un proceso ordenado de actuaciones y actividades, se determinarán los recursos necesarios, presupuestos, controles y evaluaciones. Pero sin una idea o con una idea inadecuada, todo ese instrumental.

CLASE 02

1.- PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL.

En el diseño y elaboración de proyectos sociales juega un rol esencial la intervención social, la cual debe planificarse correctamente para lograr los determinados objetivos que se propone el profesional en una primera instancia.

Por tanto, se definirá lo que se entenderá por intervención social para tener claridad sobre las premisas que se entrelazarán para desarrollar el tema en cuestión.

La intervención social no es más que una acción programada y justificada en el tiempo desde un marco legal y teórico, que se ejecuta sobre un colectivo o individuo, teniendo un doble fin: mejorar su situación generando de tal manera un cambio social y eliminando situaciones que generen desigualdad.

Por lo anterior se puede determinar que la intervención social contiene los cambios sociales que ha tenido la humanidad y por ello se ha debido realizar una planificación del accionar antes de intervenir una realidad.

El autor Carballeda hace referencia a la Intervención como "un proceso complejo que la sociedad construye con sus creencias y costumbres y que va cambiando al paso del tiempo" y que "se lleva a cabo despaciosa y calladamente a través de descripciones, informes, observaciones y la relación que establece el interventor con el medio"

Realizar una planificación de la intervención social es difícil para los especialistas en diferentes áreas ya que no se puede ver la situación desde afuera, porque cada persona está y forma parte de un grupo, una comunidad, un ente social con el cual se identifica y está en constante movimiento con el medio que lo rodea.

Considerando que planificar "es la acción que consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los que se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, que tienen el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados"[2].

Además planificar se considera como elaborar planes con los elementos con que cuenta. Estos planes deberán ser fundamentados, definidos, orientados, evaluados y controlados.

Esta herramienta le ha resuelto al hombre casi la mayor parte de sus problemas. La planificación es una de las principales funciones de las organizaciones, y supone la proyección de metas, basada en métodos apropiados. Ayuda a tomar decisiones y se constituye en un medio para lograr algo y no es un fin en sí mismo.

La planificación es permanente y sus acciones deben interpretar la realidad para mejorarla.

[2] Resumido de: ANDER-EGG Ezequiel y AGUILAR IDAÑEZ María José, Cómo elaborar un proyecto. Guía pata diseñar proyectos sociales y culturales, Editorial Lumen Humanitas, Buenos Aires

Toda planificación tiene como su nombre lo indica, un plan, es decir, un conjunto coherente de acciones que procuran modificar una situación o problema.

a) La Lógica de la Planificación

- La planificación no debe ser pretenciosa, sino efectiva.
- No debe actuar por actuar, sino establecer consensos entre las partes sobre lo que se quiere, sobre las prioridades y las estrategias del proyecto.
- Es necesario definir colectivamente con qué indicadores se trabajará para establecer si el proyecto tiene perspectivas de lograr lo previsto; si los destinatarios aprovechan lo que se ha previsto y si se logran los cambios esperados.

b) Planear y Proyectar

Planificar y proyectar en el área de la calidad de los servicios públicos requiere considerar tres ejes fundamentales sobre los que se debe asentar el objetivo central:

- Facilitar la vida diaria de las personas.
- Acercar las decisiones a los ciudadanos
- Renovar la gestión.

c) Focalización de un Proyecto

Es importante considerar sobre qué área la organización o administración va a proyectar.

En primer lugar, toda organización puede decidir sobre uno o más de los campos mencionados en el punto anterior introduciendo las mejoras de calidad en alguno de los procesos o servicios que brinda al ciudadano y, en segundo lugar, podrá elaborar un proyecto consecuente con su expectativa y acorde a los requerimientos que considere más óptimos.

d) Planificar con Estrategia

La planificación de un proyecto deberá estar articulada sobre cuatro estrategias de funcionamiento que son consideradas de vital importancia y sin las cuales no es posible conseguir una administración receptiva que preste adecuados servicios a los ciudadanos:

1- La mejora de la información y comunicación con el ciudadano.

2- La mejora en la calidad del servicio, fundamentalmente reduciendo y simplificando los trámites administrativos en aquellos servicios que afecten directamente al usuario.

3- Funcionamiento más eficaz y eficiente de los diferentes organismos en su gestión interna.

4- Realización de procesos integrales de modernización relativos a un servicio o sector de un organismo determinado de la Administración Pública.

Se puede mencionar que la elaboración de cualquier proyecto no debe ser improvisada, sino que debe ser elaborada cuidadosamente, considerando todos los aspectos para lograr siempre la mejora continua.

Planificar consiste en adelantarse en el tiempo, prever lo que puede suceder y actuar en consecuencia, para concretar en la realidad lo que se imagina en la planificación. Es arribar exitosamente a las metas que se han propuesto, de la manera menos costosa, en el menor tiempo posible y con la mayor calidad posible.

Toda planificación requiere de una idea, de un plan y de unos objetivos, cuyos pasos son:

1- Selección de una idea, problema o situación determinada que quiere ser modificada.

2- Bosquejo preliminar: Se plantea brevemente lo que se desea realizar.

3- Anteproyecto preliminar o estudio de prefactibilidad: Es la profundización del punto anterior y da la pauta si se puede continuar en el proyecto o no.

4- Anteproyecto definitivo o estudio de factibilidad: Es el estudio más profundo del anteproyecto preliminar, utilizando indicadores y mediciones específicas, sondeos, muestreos, etc. El anteproyecto determinará si se puede continuar con el objetivo.

5- Proyecto final o definitivo: es cuando se realiza todo el desarrollo del proyecto a través de un trabajo meticuloso y minucioso, sobre la idea que le dio origen.

Para lograr el éxito en el proyecto definitivo se debe tener en cuenta:

1- Ciudadanos a los que va dirigido.
2- Lugar en donde se va a realizar.
3- Tamaño.
4- Procesos a llevar adelante.
5- Costos.
6- Beneficios.

1.1 Fundamentos de la Planificación

Se ha comprobado internacionalmente que las estrategias de la planificación optimizan la utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y de información, desarrollando nuevas técnicas de dirección, seguimiento, control de los procesos, perfeccionamiento del sistema de gestión y de recursos humanos de la organización, ajustando la estructura interna de la organización a las funciones encomendadas dentro de un nuevo contexto de actuación de la administración del Estado.

La planificación consiste en gestionar acciones específicas de mejora de la calidad de los servicios comprometidos por el organismo, a través de la declaración de admisibilidad de un proyecto consecuente, que reúna las características de evaluable y medible y cumpla con los requerimientos específicos.

Es importante considerar que todo lo que supone inversión inicial de un proyecto, sea atendida con recursos públicos o privados afectados a tal fin, hasta que la acción se incorpore a la gestión de la repartición como gasto corriente, lo que debe coincidir con la puesta en marcha del proyecto.

Toda planificación tiene un objetivo general, una idea y un propósito.

El objetivo general significa concretar esa idea (o resolver un problema). El propósito deberá ser siempre el poder brindar una mejor atención al ciudadano, destinatario de los servicios.

1.2 La Programación

Esta es la etapa que permite organizar y detallar el modo de trabajar en el proyecto.

a) Supervisar

Es la etapa de la planificación del proyecto que permite evaluar, proseguir y replantear la coordinación y organización del proyecto.

b) Planificación estratégica

Los tres pilares básicos de la planificación son:

1-Planear
2- Programar
3- Supervisar

c) Problemas

Los problemas siempre existen.

- El primer paso es identificarlos a través de un diagnóstico.
- El segundo paso es buscar una solución adecuada.
- El tercer paso es implantarla.
- El cuarto paso comprobar y evaluar si la solución implantada tiene un efecto beneficioso.

Uno de los procedimientos para planificar, y el que mejor se adapta al trabajo social y la animación, es el método de elaboración de proyectos que se desarrolla en la unidad.

CLASE 03

2.- NIVELES DE LA PLANIFICACION

La planificación es la segunda etapa de un proceso de diseño y gestión de una propuesta. Es la fase más importante considerando que es en ella en la que se establecerán los objetivos y las metas que tiene que cumplir un programa o proyecto.

¿Qué es planificación?

Planificación

Es un proceso racional que nos indica cómo se deben organizar las acciones relacionadas a la propuesta y que permitan lograr una meta específica.

Además de ser importante por los objetivos y las metas, también lo es porque se reafirmará la intervención en el grupo blanco y además se determinará cómo será la intervención en él. Es posible considerar nueve elementos que deben desarrollarse para cumplir los objetivos y las metas propuestas.

1. Justificación. Esta se enfoca en determinar por qué se está realizando este programa de prevención y cuál es la importancia que tiene para el ámbito en el que se aplicará. Para ello se debe detallar claramente lo que contiene el programa, definiendo el problema central y las actividades que se quieren ejecutar. Por eso se debe contextualizar siempre de acuerdo a los grupos a

intervenir. Aquí, el proceso de diagnóstico realizado previamente es fundamental.

2. Objetivos. Los objetivos responden a la pregunta ¿para qué se realiza el programa? En este punto se indica el beneficio del programa y cuáles son los resultados que se quieren alcanzar. Como ya se sabe, en el tema de los objetivos siempre se debe tener claro cuál es el objetivo general y cuáles son los objetivos específicos del programa. El objetivo general es el central, el que tiene mayor importancia y que se tiene como meta final. Los objetivos específicos son anexos al general, aportando con una parte al cumplimiento de este. Que los objetivos estén bien formulados es esencial para que el programa logre su meta y responda a las necesidades detectadas mediante las técnicas de diagnóstico.

3. Metas. Las metas son los logros cuantificados, es decir, medibles estadísticamente. Responden a los criterios de cantidad, calidad y tiempo, y se exigen porque así se fundamenta claramente qué es lo que se quiere lograr específicamente con el programa.

4. Sistema de evaluación. Estos se refieren a los medios elegidos para comprobar que el programa ha logrado el objetivo final. Debe definirse en que niveles se realizará la evaluación, existiendo tres: evaluación inicial, evaluación del proceso y evaluación final.

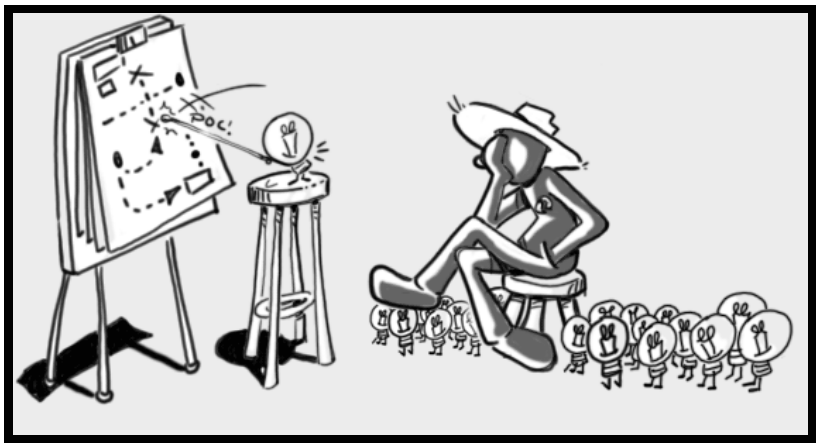
5. Monitoreo. Un proceso de monitoreo que consiste en la revisión constante de cómo se está aplicando y desarrollando el programa, por lo que aporta información muy valiosa para detectar posibles errores y corregirlos a tiempo, y también para comparar los resultados reales con los esperables. Es muy práctico formular una matriz donde se establezcan las actividades, sus indicadores y sus medios de verificación.

6. Recursos. En este punto se establecen los recursos humanos, materiales, financieros con los que se cuenta para ejecutar el programa.

7. Presupuestos. Siempre se debe presentar el costo material, financiero, técnico, que tendrá que cumplir el objetivo general y específicos de la propuesta planteada.

8. Plan de acción. Luego de tener bien definidos los puntos anteriores, se deben elaborar las actividades, acciones a realizar durante la ejecución del proyecto. Algunos criterios a tener en cuenta son: actividad, procedimiento, técnica a utilizar, materiales, y tiempo requerido.

9. Cronograma de actividades. Se calendarizan las actividades de acuerdo a la duración del programa y a la disposición del grupo objetivo. Puede ser semanal, mensual, trimestral, o como se necesite.



El método recién expuesto es una manera sencilla de comprender lo que significa una planificación. Existe una gran diversidad de tipos de planificación, pero la más utilizada es la planificación estratégica.

La planificación estratégica puede definirse como un proceso orientado a la construcción de una imagen de futuro, que se lleva a cabo a través de entrevistas con distintos actores. Lo primordial, es el énfasis que le otorga a las visiones que cada participante le otorga al futuro próximo, o al más lejano.

La planificación estratégica se forma por los procesos que realmente aportan a la viabilidad de la visión, la que ha sido formulada en base a la misión determinada.

Antes de continuar explicando los detalles de la planificación estratégica, aclararemos dos conceptos que son fundamentales para entender el formato que tiene: misión y visión. La misión corresponde a la expresión del porqué del proyecto, y da a conocer los valores que lo fundamentan. La visión, por su parte, es una imagen del estado futuro deseable para el proyecto. Muchas veces la misión y la visión se transforman en la misma cosa, pero igualmente existe una diferencia: la misión es el objetivo principal relacionado con el presente, mientras que la visión es una mirada al futuro, al ideal a cumplir.

A pesar de ser una planificación que se utiliza mayormente a nivel organizacional, muchos de sus conceptos son aplicables también al área social, tal y como se verá a continuación.

Uno de los puntos que destaca a la planificación estratégica es la utilización del Marco Lógico. Este es una matriz en el cual se establecen los principales objetivos, fines, indicadores y actividades del programa a implementar.

3.- ¿QUE DEBEMOS TENER EN CUENTA ANTES DE COMENZAR CON EL DISEÑO DEL PROYECTO?

Se puede afirmar que la elaboración de proyectos sociales nace de la consecuencia del deseo de mejorar la realidad en la que se esta inserto. Los proyectos pueden ser muy diversos y variados, tanto en sus objetivos como en su metodología; teniendo una característica en común que los identifica como tales proyectos.

Por lo tanto se puede señalar que un proyecto puede ser un avance anticipado de las acciones a realizar para conseguir unos determinados objetivos. Además debe tener una unidad en sí mismo en la medida en que persigue determinados objetivos para el logro efectivo requiere una estructura interna que le permita alcanzar el fin propuesto.

Teniendo como misión la de prever, orientar y preparar bien el camino de lo que se va hacer, para el desarrollo del mismo.

Subyaciendo de él la dignidad, autoestima, aprecio, seguridad, consideración, capacidad de encontrar sentido a la vida y al mundo que los rodea.

Todas estas necesidades son imperiosas para el ser humano, ahora bien, la noción de necesidad varia en el tiempo y en el espacio, según las culturas e ideologías de cada pueblo.

A continuación se definirá que se entiende en políticas sociales como social y proyecto desde otra perspectiva.

Se entiende por social todo lo que afecta a una persona, usuario o ser humano y a sus condiciones de vida. Por ello un proyecto social debe contemplar fundamentalmente lo que hace referencia a las necesidades básicas del individuo, es decir; salud, educación, empleo y vivienda así como otro tipo de necesidades como son la dignidad, autoestima, aprecio, seguridad, consideración, la capacidad de encontrar sentido a la vida y al mundo que nos rodea, etc.

Por lo tanto cuando se hable de proyecto social, se debe entender como toda "acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado"[3].

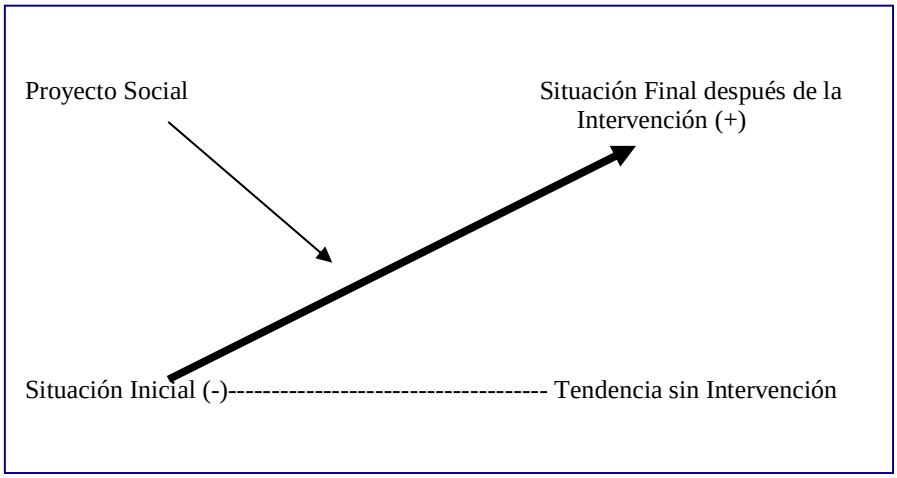
Los cambios deseados en un proyecto social se entienden como un avance positivo en la realidad a intervenir, especialmente se espera una mejoría en las condiciones y la calidad de vida de los sujetos involucrados en una determinada realidad social.

De esta forma el proyecto se transforma en una *apuesta*, una hipótesis de intervención en determinados ámbitos (vivienda, salud, educación) y aspectos de la realidad social, para producir el cambio social deseado.

Se debe realizar una observación y lectura de la realidad, en base a ella se proyecta una acción que si se cumple a cabalidad, provocará un cambio en una situación. Toda acción a desarrollar debe estar fundada en una serie de principios teóricos y en anteriores acciones que la avalan y otorgan coherencia. Además se incorporan los recursos necesarios para su implementación y ejecución del proyecto social.

Dicha hipótesis se puede graficar de la siguiente manera:

[3] Martinic Sergio, "Evaluación de proyectos ", Año 1996, Pág. 50



* Tomado de Martinic, Sergio. En "Evaluación de Proyectos", 1996- pág.50

Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

- Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

En el diseño de proyecto social es importante tener presente que se debe destacar siempre los siguientes aspectos:

- La descripción de lo que se desea conseguir, señalando con precisión la finalidad del mismo.
- La adaptación del proyecto social a las características del entorno y a las personas que lo van ejecutar.
- Las cifras e información técnica para el mejor desarrollo del proyecto social

Estos son los recursos mínimos imprescindibles para la aplicación y temporalización para el desarrollo del proyecto social.

Es por ello que los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada.

Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado.

Un programa social es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención.

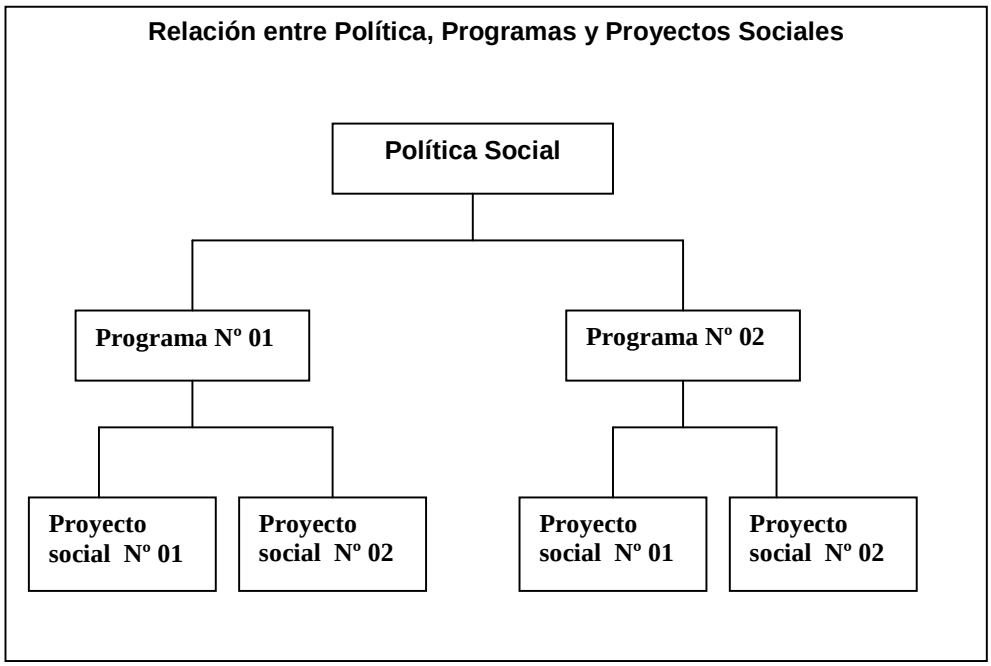
La política social es un conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines y están orientadas sobre qué problemas sociales priorizar y define las principales vías y/o límites para la intervención que la política plantea.

Los programas y proyectos sociales, se enmarcan en una política, de la que constituyen su traducción operacional, vía la asignación de recursos que permite su implementación.

En la literatura tradicional se ha asumido que los proyectos se definen por la existencia de inversión, esto es, porque se asignan recursos para la adquisición de bienes de capital (terreno, construcciones, equipamiento). Los programas, alternativamente, supondrían sólo la utilización de recursos para gastos corrientes (por ejemplo, los sueldos y salarios que se requieren para la operación).

Hoy existe acuerdo en que los proyectos no se definen por la presencia o ausencia de inversión, sino por ser una unidad organizada de gestión que busca solucionar un problema.

Aun cuando la inversión sea inexistente o marginal, todo proyecto social puede y debe ser evaluado.



CLASE 04

¿Hacia donde están orientado los proyectos sociales?

Considerando la política social de Chile, se puede señalar que los proyectos sociales se orientan a la resolución de problemas o conflictos, con el objeto de intentar satisfacer las necesidades básicas del individuo o usuario que son latentes.

Por eso los proyectos sociales apuntan a producir cambios significativos en la realidad económica, social y cultural de los sectores más pobres o vulnerables de una comuna o país y con ello se pretende mejorar las oportunidades y calidad de vida de las personas en la sociedad.

Los cambios que se persiguen no son fáciles de lograr y no siempre resultan ser permanentes o sustentables cuando se acaban las intervenciones establecidas en una primera instancia en el proyecto social.

Tal situación se puede explicar, porque se requiere de cambios de tipo conductual en los sujetos involucrados o beneficiarios. En ese contexto se hace necesario intervenir a veces de forma simultánea a nivel de conocimientos, percepciones, relaciones sociales, en las organizaciones, en los sistemas de producción, en los sistemas educativos y de salud pública, entre otros ámbitos del ser humano, teniendo en consideración la complejidad y tiempo que eso significa.

Para que la intervención sea adecuada, pertinente y relevante, es necesario que se haya realizado un diagnóstico sobre la realidad que se aprecia como negativa y sobre la cual se intervendrá, para producir el cambio esperado en dicha situación, hacia una situación mejor para el grupo o población. Es importante señalar que producir cambios tan profundos, requiere de la cooperación de todos los actores sociales y, principalmente de los propios afectados, para que participen activamente en las tareas de crecimiento y de la integración social, de manera de asegurar la permanencia del estado alcanzado.

La coherencia interna de un proyecto se establece en función del grado de integración lógica de sus distintos componentes.

La pertinencia de un Proyecto Social viene dada por su capacidad para dar respuestas a las necesidades reales de los grupos y sujetos involucrados. Esta capacidad debe considerar los recursos disponibles para lograr lo planificado.

Un proyecto es relevante cuando resulta ser significativo para los actores sociales involucrados.

En un proyecto social existe una cierta relación entre la fragilidad y la carencia, por un lado, y la responsabilidad por el otro. La responsabilidad en un trabajador social se acrecienta al mismo tiempo que crece el poder que engendra una fragilidad complementaria.

Los Proyectos Sociales persiguen siempre resolver una carencia que esta presente, una escasez, una necesidad y se proyectan a mediano y largo plazo. Los proyectos se pueden clasificar de acuerdo a cómo intentan satisfacer la necesidad.

Considerando al autor Forni, se pueden clasificar los proyectos sociales de la siguiente manera:

- Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia en base a estándares sociales.
- Los que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial.
- Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales.

- Los que afectan a situaciones que se apartan de una normalidad socialmente definida.

- Los que apuntan a introducir tecnologías organizativas para producir cambios en las situaciones sociales.

La elaboración de proyectos implica sistematizar los procesos vividos, es decir, construir un sistema para lograr una ordenación de los hechos. Implica jerarquizar y articular una serie de hechos, de objetos o de ideas, aparentemente dispersos para poder comprender e interpretarlos de mejor manera.

Además implica una reflexión autocrítica que ayude a planificar acciones con el fin de lograr una mayor calidad en los proyectos que se elaboran.

El proyecto Social, tiene siempre la intención clara de alcanzar aquello que se pretende con la mayor eficacia y calidad.

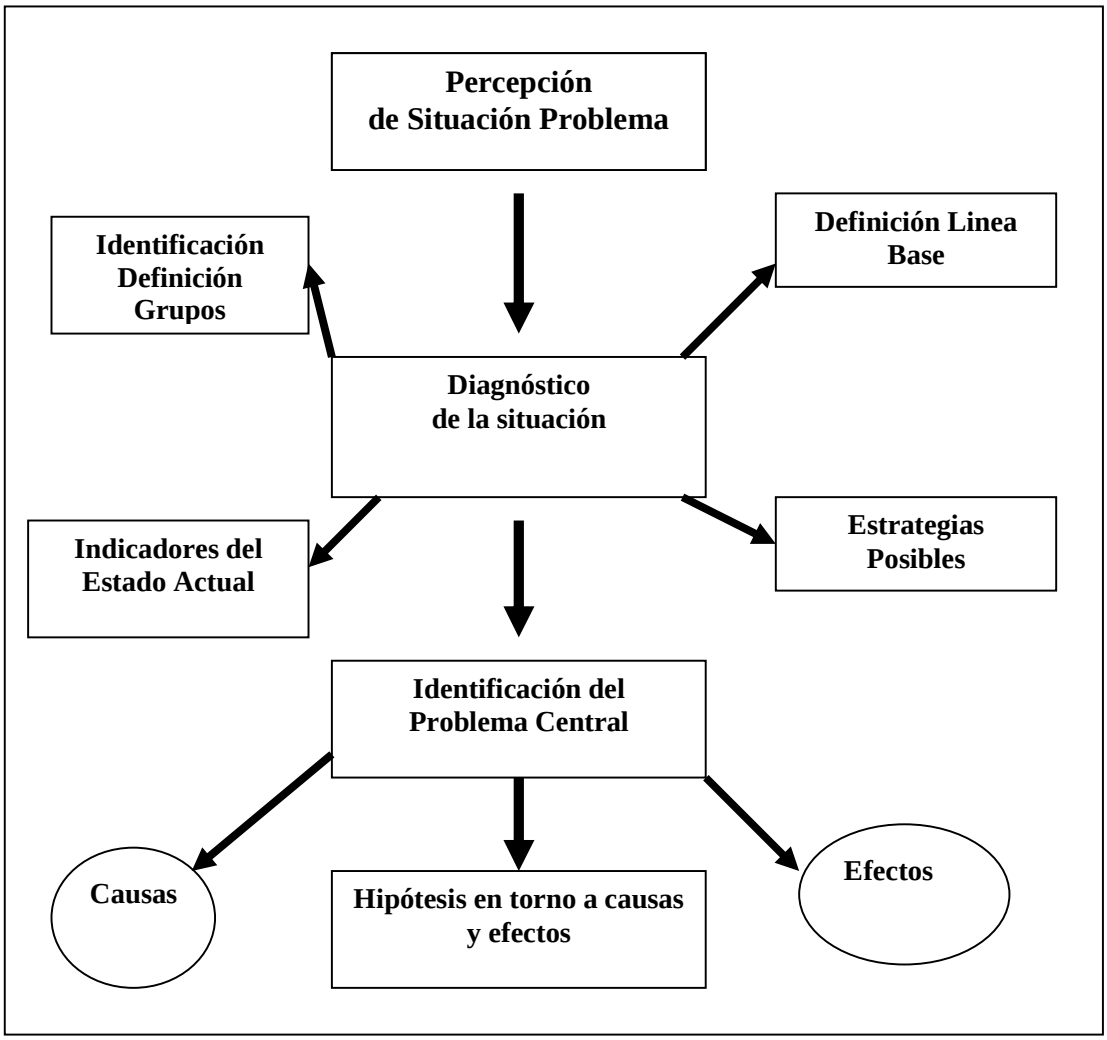
Síntesis

*La elaboración de proyectos sociales nace como consecuencia del deseo de mejorar la realidad en la que vivimos
*Un proyecto es un avance anticipado de las acciones a realizar para conseguir unos determinados objetivos.

¿Qué implica un Proyecto Social?

- Una reflexión critica sobre el problema social concreto que se pretende mejorar.
- Tomar conciencia de las necesidades existentes y elegir un problema concreto que precise solución y, además, que esa solución se contemple como posible.
- Seleccionar un problema concreto que presente una solución viable.
- Elaborar un diseño científico.
- Aplicarlo a la práctica para transformarla y mejorarla.
- Apertura y flexibilidad en su aplicación. La apertura no solo debe entenderse como apertura al medio y al entorno social, sino que debe tener capacidad de generar innovación y cambio.
- Originalidad y creatividad en la elaboración del proyecto, intentando responder a necesidades concretas.
- Partir siempre de la práctica, desde la óptica de quién vive el problema, cómo lo vive y que posibilidades vislumbra de solución del mismo.

4.- CONTENIDOS QUE DEBE RECOGER UN PROYECTO SOCIAL



La formulación precisa y concreta de un proyecto social exige entrelazar armónicamente todos los pasos que llevan a la consecución del mismo, tanto la fase de diagnóstico de necesidades, de identificación de objetivos, de especificación de actividades, de tiempo de ejecución, como los recursos de que se dispone para llevar a cabo el proyecto social.

Desde el punto de vista operativo, programar una acción significa dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- Qué se quiere hacer Naturaleza del proyecto

- Por qué se quiere hacer Origen y Fundamentación.
- Para qué se quiere hacer Objetivos
- Cuánto se quiere hacer Metas
- Dónde se quiere hacer Localización física
- Cómo se quieres hacer Actividades y tareas a realizar Metodología
- Quiénes lo van a hacer Recursos Humanos
- Con qué se va a hacer Recursos Materiales.
  Se va a costear Recursos Financieros

Existen algunos pasos que son fundamentales en la formulación, evaluación y monitoreo de un proyecto social. Estos son:

Diagnóstico

1. Análisis de problemas sociales
2. Identificación del problema central
3. Elaboración de la línea de base
4. Definición de la población objetivo
5. Estudio de la oferta y la demanda
6. Análisis del contexto (geográfico, demográfico, socioeconómico, sociocultural, legal y financiero)
7. Identificación de actores y grupos relevantes
8. Análisis de causas y efectos (árbol de problemas)
9. Identificación de medios y fines (árbol de objetivos)
10. Áreas de intervención (viabilidad e importancia)

Formulación

1. Definición de los objetivos y metas de impacto
2. Descripción de los objetivos de producto
3. Determinación del horizonte del proyecto
4. Definición de las metas y planes de producción
5. Descripción de la tecnología y proceso productivo
6. Identificación de las variables e indicadores a utilizar
7. Selección de las fuentes de información
8. Caracterización de los supuestos
9. Confección de una Matriz Lógica de las alternativas a evaluar

Evaluación Ex-Ante

1. Identificación de los recursos necesarios
2. Estimación de los costos
3. Estimación de los impactos
4. Análisis de las relaciones costo/impacto

Programación

1. Generación del mapa de procesos

2. Descripción de las actividades por proceso
3. Confección del cronograma y ruta crítica
4. Determinación de insumos
5. Definición de la estructura organizacional
6. Diseño del modelo de focalización
7. Programación del monitoreo y la evaluación ex-post
8. Análisis detallado del presupuesto y plan de financiamiento.

Monitoreo y Evaluación Ex-Post

1. Diseño de un plan de Monitoreo
2. Recolección y procesamiento de la información
3. Elaboración de informes

Evaluación Ex-Post

1. Diseño del modelo de evaluación
2. Medición de los costos reales
3. Análisis de la relación entre costos e impactos
4. Elaboración de informes

Naturaleza del proyecto: La definición de la idea central del proyecto implica caracterizar brevemente la idea que representa el proyecto, identificando el programa del que forma parte la institución y unidad de la que depende. También consiste en el origen de la idea del proyecto o la necesidad que lo origina.

Fundamentación: Especificar los antecedentes que detectó el diagnóstico y la justificación.

Objetivos: Son los logros que se pretende alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en: generales y específicos.

Metas: Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de que calidad es lo que queremos alcanzar.

Localización: Consiste en la determinación restringida del área geográfica donde se ubicará, señalando el lugar específico de su funcionamiento.

Metodología: Son las acciones y los procedimientos que es necesario realizar para alcanzar las metas y los objetivos propuestos. El método es el camino que se elige para la obtención de un fin. La metodología implica la definición de tareas, normas y procedimientos para la ejecución.

Ubicación en el tiempo: Se puede denominar también Calendarización del proyecto, ésta servirá de base para la confección de los gráficos de apoyo.

Recursos humanos: Consiste en describir la cantidad y calidad de las personas que son necesarias para la ejecución de las actividades.

Recursos materiales: Instalaciones necesarias, los materiales, los instrumentos y los equipos.

Recursos financieros: Dos aspectos; el presupuesto y la financiación.

CLASE 05

5.- FASE INICIAL DEL PROYECTO.

Diagnóstico:

Es la instancia en que se estudian los problemas, necesidades y características de la población y su contexto. Un proyecto sin un diagnóstico adecuado corre el serio peligro de no generar impacto alguno.

Esta fase previa a la formulación del problema implica el reconocimiento lo más completo posible de la situación objeto de estudio.

El objetivo del diagnóstico es el conocimiento de la realidad a estudiar.

Considerando los planeamientos de Ezequiel Ander- Egg señala que "el diagnóstico sociocultural se elabora a partir de los datos recogidos en la investigación, mediante el ensamblaje de cuatro niveles de análisis"[4]

- Descripción de la situación: Hay que hacer un análisis sincrónico y diacrónico de la situación estudiada; es decir, hay que remontarse al pasado y proyectarse al futuro.
- Tendencias: En esta fase se trata de predecir las situaciones futuras a menos que se intervenga para modificar la evolución de la realidad del grupo concreto.
- Juicio o evaluación de la situación: Es la comprensión analítica de la realidad. Se trata de establecer la naturaleza de las necesidades. Después conviene jerarquizarlas, indicando cuales son las que se van atajar primero de acuerdo con los ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- Destacar los factores relevantes que influyen en la situación y determinan la viabilidad del proyecto: Se deben determinar los problemas y las necesidades, pero también hay que incluir los recursos con los que se cuenta para atenderlos y resolverlos.

Existe una conexión muy estrecha entre el diagnóstico de una situación, los valores que subyacen en la sociedad y los objetivos.

Al realizar el diagnóstico de una determinada realidad social hay que contemplar los siguientes puntos:

- Antecedentes de la situación o problema que motiva el proyecto.
- Zona y población afectadas.
- Gravedad de la situación negativa que se intenta modificar.
- Intentos anteriores de solución.
- Intereses de los grupos involucrados.

Entre las diferentes fuentes de información disponibles para elaborar esta tarea, será imprescindible considerar la información estadística disponible que sea pertinente (general, local y sectorial) y la literatura especializada existente sobre el tema.

Antecedentes de la situación que motiva el proyecto

En esta sección se debe explicar brevemente:

a) Los motivos que generaron la propuesta de este proyecto

[4] Ezequiel Ander-Egg, Formulación de proyectos Sociales, Año 1989, Pág. 29

Entre los principales suelen estar: la observación de la realidad, particularmente de los problemas que la población de la zona enfrenta, la solicitud explícita de dicha población respecto de la solución de un problema particular, la identificación por parte de las autoridades de que no se han alcanzado las metas sectoriales planteadas para la zona, entre otros aspectos.

b) Las características de la situación negativa que se intenta modificar

En la mayoría de los casos, las características de la situación negativa que se intenta modificar se desprenden naturalmente de los motivos que generaron la propuesta. Sin embargo, es necesario indagar con más profundidad sobre las mismas.

c) Las razones por las que es de interés para la comunidad resolver dicha situación.

Se deberá explicar por qué es necesario modificar la situación negativa y qué consecuencias se espera alcanzar con ello. Si fuera posible, se deben incluir referencias a la literatura especializada sobre el tema que permitan sustentar cómo, al resolver esta situación negativa, la localidad en cuestión se beneficiará.

d) La explicación de por qué es competencia del Estado resolver dicha situación.

Las razones estarán generalmente asociadas a las características del bien o servicio que el proyecto pretende brindar (y las de los mercados en los que éstos se transan), específicamente, a su condición de bien o servicio público.

Zona y población afectadas

En este ítem se debe precisar lo siguiente:

a) Las características de la zona afectada y la estimación de su población

Se deberá elaborar una división geográfica del área (o áreas) afectada(s) por la situación negativa que se quiere resolver, y estimar su población total (o la de cada una de dichas áreas). Usualmente, esta división se hace de dos maneras:

- Utilizando la división geopolítica, es decir, en regiones, provincias, distritos y centros poblados. Esta división puede ser muy útil porque suele ser empleada por las "agencias especializadas"[5] para recoger y procesar la información social.

[5] Como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y otras empresas privadas dedicadas a la recolección y procesamiento de datos.

- Utilizando la división empleada por la institución vinculada con la formulación y/o ejecución del proyecto, elaborada en función a diferentes variables, como la ubicación de sus unidades operativas o la ubicación de sus poblaciones en riesgo, entre las más importantes.

b) Las características de los grupos sociales afectados

Es importante determinar los diferentes grupos sociales afectados por la situación negativa que se quiere resolver (según sexo, edad, ocupación, nivel de pobreza, nivel socioeconómico, entre otros), así como las distintas formas e intensidades en que cada uno de ellos se ve afectado por la misma.

Cabe destacar que la mayor parte de la información cuantitativa disponible, por lo general, es muy limitada en el análisis desagregado por sexo, y más aún en lo que se refiere a otros grupos sociales y étnicos, razón por la cual puede ser necesario solicitar, a quien corresponda (unidades estadísticas de la institución respectiva, o a las agencias especializadas antes mencionadas), formas de procesamiento de la información que respondan a esta necesidad.

Algunas preguntas útiles para determinar los grupos sociales pertinentes son:

- ¿La población del área geográfica relevante es afectada con diferente intensidad por la situación negativa que se quiere resolver?
- ¿Por qué ocurre esto?
- ¿Qué características socio demográficas de la población la hace más vulnerable?
- ¿Es posible mejorar la situación actual utilizando la misma estrategia para toda la población del área geográfica afectada?
- ¿Es posible que los resultados sean aún mayores si consideramos las características socio demográficas de dicha población?
- ¿Por qué esto es así?

Gravedad de la situación negativa que se intenta modificar

En este paso se debe incluir la siguiente información vinculada con la gravedad del problema:

- Temporalidad: Se debe precisar por cuánto tiempo ha existido la situación negativa, cómo ha evolucionado históricamente (¿ha mejorado o

empeorado?) y cómo se espera que evolucione si no se llevara a cabo el proyecto social.

- Relevancia: Se debe precisar si la situación negativa refleja una circunstancia temporal (una catástrofe natural, una epidemia, un hecho fortuito no previsto, una situación crítica coyuntural) o si es más bien de índole permanente o estructural, considerando en ambos casos su relevancia estratégica, por ejemplo, para el logro de los objetivos de gobierno.

- Grado de avance: Se debe expresar como un porcentaje referido a la población que potencialmente podría estar afectada por la situación negativa (por área geográfica y grupos sociales, si es posible); debe estar sustentado por información cuantitativa y cualitativa.

Intentos anteriores de solución

En caso que existiera algún intento anterior de solución, es necesario indicar de qué tipo fue, el grado de éxito o fracaso alcanzado así como las causas a las que se atribuyen los mismos. Por otro lado, si no existiera es necesario indicar el porqué.

Intereses de los grupos involucrados

Es importante contar con el apoyo de diversos sectores de la sociedad para que el proyecto social sea mejor considerado y para poder ejecutarlo más fácilmente. Así pues, con el fin de indagar si existe el apoyo social y político necesario para llevarlo a cabo, resulta útil elaborar la siguiente matriz de involucrados.

Grupo de involucrados	Problemas percibidos	Intereses
• Grupo X	• Problema X.1 percibido por el Grupo X • Problema X.2 percibido por el Grupo X	Interés X.1 del Grupo X (vinculado con el problema X.1) • Interés X.2 del Grupo X (vinculado con el problema X.2)
• Grupo Y	•…..	•…..
• Grupo Z	•…..	•…..

Para elaborar esta matriz se deberá considerar lo siguiente:

• En la columna de grupos de involucrados hay que consignar a los siguientes actores (personas o instituciones): (i) los que serán afectados por los resultados del proyecto (negativa o positivamente), por ejemplo, los beneficiarios; y, (ii) los que pueden afectar los resultados del proyecto, por ejemplo, instituciones formuladoras y ejecutoras.

- Los problemas percibidos son las situaciones negativas observadas por el grupo de involucrados respectivo; se deberán incluir sólo aquellos que se encuentran relacionados con el proyecto.
- Los intereses de cada grupo de involucrados se encuentran vinculados con sus problemas percibidos, y expresan aquellos resultados que consideran importante obtener del proyecto.

CLASE 06

5.1.- Identificación del proyecto.

En esta tarea se debe definir correctamente la situación negativa que se intenta solucionar (o problema central). Determinar ésta, así como sus causas, es muy importante, porque ello será el punto de partida para identificar las alternativas de solución.

Es aquí donde el árbol de problemas es un instrumento útil en la etapa de definición del problema de intervención. Ayuda a una comprensión de la problemática, visualizando sus causas y efectos, así como otros problemas relacionados, lo cual aporta al problema central que abordará el proyecto. Una vez concluido, el árbol de problemas aporta una representación de las problemáticas que condicionan la situación existente de partida del proyecto, permitiendo jerarquizar problemas y adoptar decisiones.

Sintéticamente, el árbol de problemas consiste en la elaboración de un diagrama en el que se ubican causas y efectos en torno al problema central del proyecto.

Por cierto que las problemáticas existentes a nivel social son complejas y multicausales, y todas las formulaciones de este tipo pueden ser reduccionistas o tecnicistas. No obstante, la virtud de este instrumento consiste en que permite visualizar los problemas relacionados al problema central, de modo tal que el conjunto de acciones planificadas gane en precisión y potencia estratégica. Asimismo, el árbol de problemas es un buen instrumento para trabajar en el marco de un taller o técnica participativa, favoreciendo el proceso grupal de reflexión sobre las problemáticas existentes.

5.1.1 Definir el problema central

El problema central es una situación negativa que afecta a un sector de la población, y que puede ser deducida a partir de los antecedentes del proyecto, desarrollados en el paso.

Es recomendable que el problema sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero que a la vez sea amplio para que permita plantear una gama de soluciones alternativas.

Una medida que puede ser utilizada para determinar si el problema cumple con esta condición consiste en observar su posición en el árbol de causas (que será elaborado posteriormente).

Un problema lo suficientemente amplio y concreto debe tener una fila de causas indirectas que puedan ser atacadas directamente, a través de acciones concretas. Por ello, resulta útil revisar cómo se ha definido el problema central una vez que el árbol de causas y efectos haya sido elaborado.

Cabe mencionar que el problema no debe ser expresado como la negación de una solución, sino que debe dejar abierta la posibilidad de encontrar múltiples alternativas para resolverlo.

Si se diera el caso de que hay una solución predominante, o que parece ser única, un procedimiento que facilitaría la correcta identificación del problema central es preguntarse

¿Por qué es necesaria esta solución?

A manera de ejemplo, presentamos a continuación algunos casos en que los problemas identificados fueron incorrecta y correctamente formulados.

Incorrectamente formulado	Correctamente formulado
"No existe un generador local de energía eléctrica"	"Limitada provisión de energía eléctrica durante el día"
"Necesidad de un programa de empleo femenino"	"Baja participación de la mujer en la generación de ingresos de los hogares en situación de pobreza"
"Ausencia de programas de educación inicial"	"Bajo rendimiento de niños y niñas en los primeros años de educación primaria"

5.1.2 Identificar las causas del problema principal

La identificación y el análisis de las causas y consecuencias del problema central permiten ampliar su comprensión e ir más allá de sus manifestaciones visibles, facilitando la identificación de posibles soluciones. Con este propósito se elabora el árbol de causas – efectos, que es un mapeo en el que se ubica el problema principal en la parte central del árbol, como el tronco, las causas de dicho problema como sus raíces, y los efectos que se desprenden, como sus ramas.

Para elaborar este árbol es necesario, en primer lugar, realizar una "lluvia de ideas"[6] que permita identificar las posibles causas del problema. Esto consiste en hacer una lista de ellas sin que sea necesario, por el momento, buscar algún orden entre las ideas que surjan.

5.1.3 Seleccionar y justificar las causas relevantes

Tanto para eliminar causas de la lista como para mantenerlas, es importante ofrecer argumentos, que deberían ser apoyados por:

- La literatura y fuentes estadísticas revisadas
- El diagnóstico del problema realizado en la tarea
- La experiencia de los proyectistas.

Se puede decidir eliminar una causa de la lista por diversos motivos; entre los principales se pueden mencionar los siguientes:

- No afecta al grupo social que se pretende beneficiar con la solución del problema sino a otros grupos sociales sobre los cuales el proyecto social no busca tener mayor impacto.

- No se puede modificar a través del proyecto planteado. Este es el caso de las causas cuya solución está fuera de las posibilidades de acción de la institución ejecutora ("porque es demasiado costosa o porque se encuentra fuera de sus lineamientos"[7]). No obstante, y aunque estas causas sean eliminadas y, por tanto, no incluidas en el árbol de causas, es importante considerarlas como un parámetro a tener en cuenta cuando se propongan las alternativas.

- Se encuentra repetida o incluida dentro de otra, de tal modo que sería incorrecto considerar ambas.

- Se concluye que, en realidad, es un efecto del problema antes que una causa del mismo.

- No afecta verdaderamente al problema planteado o lo hace de manera muy indirecta (en este caso, es particularmente importante sustentar la afirmación a través de información estadística o estudios realizados al respecto).

---

[6] Lista de posibles causas que generan el problema que entregan los actores participantes de la formulación del proyecto social.
[7] En esta última situación, la causa identificada debería ser trasladada a la entidad competente

CLASE 07

5.1.4 Agrupar y jerarquizar las causas

Es necesario agrupar las causas de acuerdo a su relación con el problema central. Esto implica dividirlas por niveles:

Algunas afectarán directamente al problema –causas directas- y otras lo afectarán a través de las anteriores –causas indirectas. Un procedimiento que puede ayudar en el reconocimiento de la causalidad entre las causas, consiste en preguntar, para cada una de ellas.

¿Por qué ocurre esto? Si la respuesta se encuentra en el listado ya elaborado, se habrán encontrado diferentes niveles de causalidad.

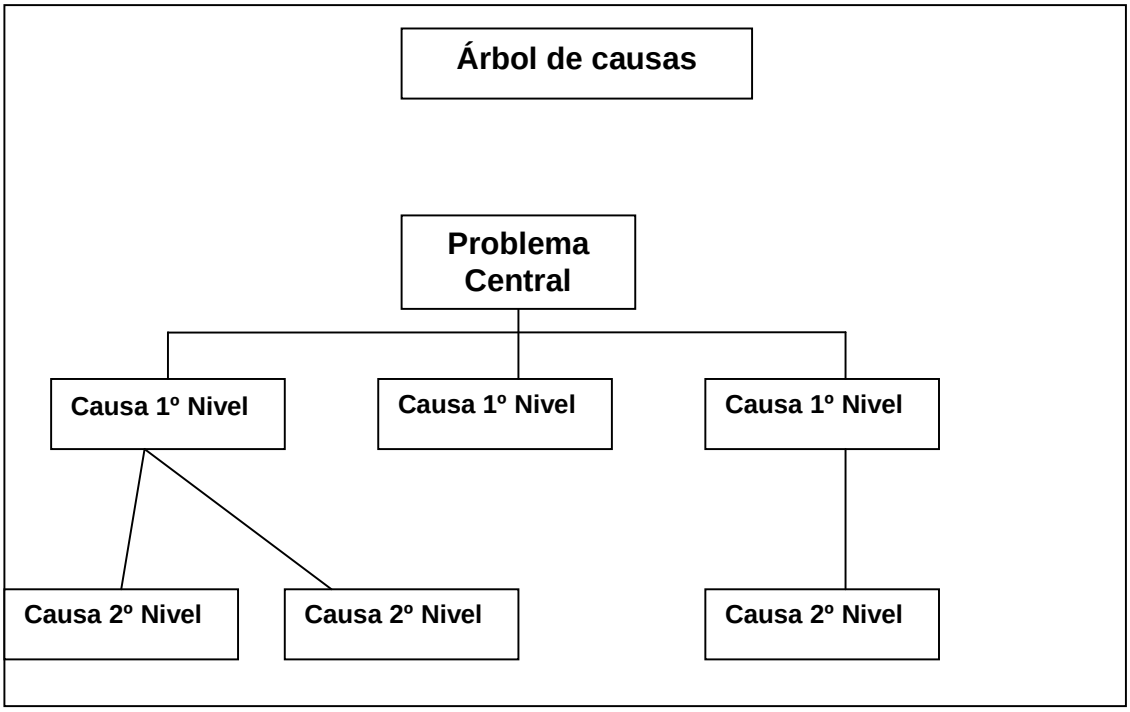
Finalmente, se deberá elaborar una descripción de las causas indirectas de último nivel, pues son las que se atacarán directamente con el proyecto, incluyendo los argumentos utilizados en el paso anterior para considerarlas como causas del problema central, y analizando cuidadosamente la información cualitativa y cuantitativa que las sustentan como tales.

5.1.5 Construcción del árbol de causas

En este paso se construye el árbol de causas, ordenando estas últimas de acuerdo con su vinculación al problema principal. Para ello:

- En primer lugar, se coloca el problema principal en la parte central del árbol.
- En segundo lugar, se colocan las causas directas o de primer nivel (cada una en un recuadro) por debajo del problema, unidas a este último por líneas que indican la causalidad.
- Seguidamente, si existieran causas de segundo nivel, se colocan por debajo de las de primer nivel (cada una en un recuadro), relacionándolas también con líneas que indican la causalidad entre ellas. Vale la pena destacar que una causa de primer nivel puede relacionarse con más de una causa de segundo nivel; asimismo, una causa de segundo nivel puede vincularse con más de una causa de primer nivel.

De esta manera, el árbol de causas del ejemplo planteado sería el siguiente:



5.1.6 Identificar los efectos del problema principal

Para identificar los efectos del problema principal, se pueden realizar las siguientes preguntas.

¿Si el problema no se solucionara, qué consecuencias tendría?

La respuesta a esta pregunta debe verse reflejada en una lluvia de ideas similar a aquella realizada para definir las causas del problema.

Al llevar a cabo este paso, es importante considerar dos tipos de efectos:

- Los actuales, aquellos que existen actualmente y pueden ser observados, y
- Los potenciales, aquellos que aún no se producen, pero que es muy posible que aparezcan.

5.1.7 Seleccionar y justificar los efectos relevantes

Al igual que con las causas del problema, es necesario que los efectos a tenerse en cuenta estén sustentados mediante:

- La literatura y fuentes estadísticas revisadas,
- El diagnóstico del problema realizado en la tarea,
- La experiencia de los proyectistas.

Cabe tener en cuenta que las principales razones para eliminar un efecto son similares a las consideradas en el caso de la selección de las causas, tal y como se detalla a continuación:

- Se encuentra incluido dentro de otro efecto, de tal modo que sería repetitivo incluir ambos.
- Se concluye que, en realidad, es una causa del problema antes que un efecto del mismo.
- No es un efecto verdadero del problema planteado o lo es de manera muy indirecta (en este caso, es particularmente importante sustentar la afirmación a través de información estadística o estudios realizados al respecto).
- No puede ser diferenciado del problema principal, pues no es realmente un efecto del mismo, sino parte de él.

5.1.8 Agrupar y jerarquizar los efectos

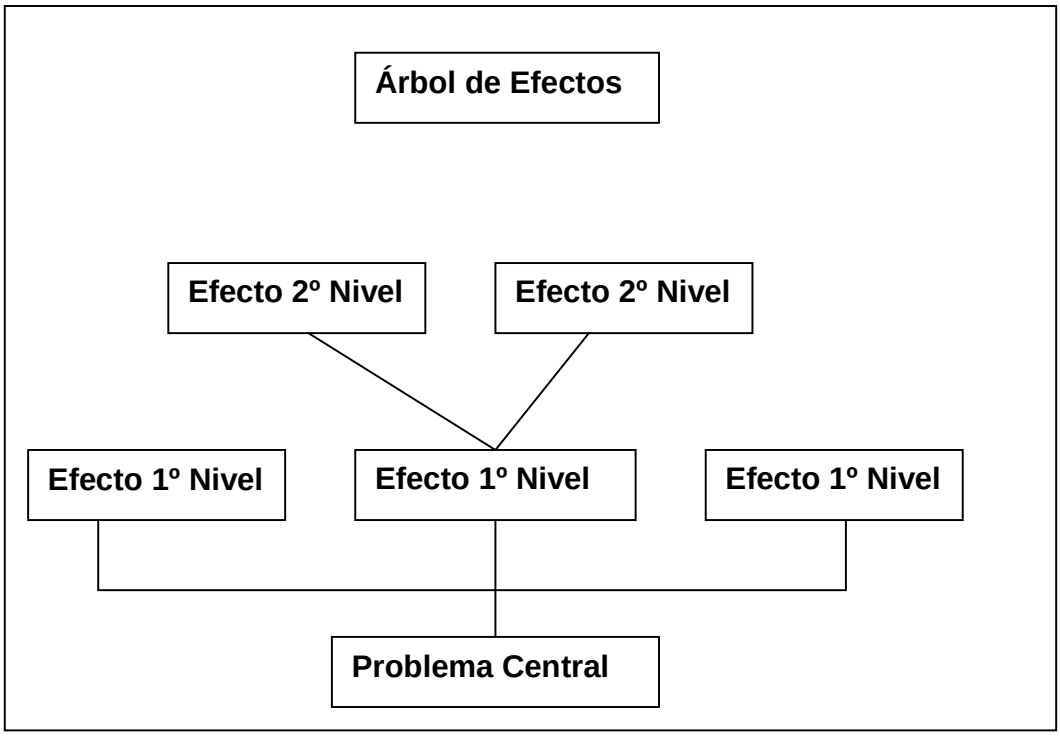
Tal como se realizó con las causas, es necesario agrupar los efectos seleccionados de acuerdo con su relación con el problema principal.

De esta manera, se reconocen efectos directos de primer nivel (consecuencias inmediatas del problema principal) y efectos indirectos de niveles mayores (consecuencias de otros efectos del problema). Asimismo, debe existir un efecto final, relacionado con el nivel de satisfacción de las necesidades humanas y/o el desarrollo de sus capacidades, es decir, con un incremento del bienestar de la sociedad.

5.1.9 Construcción del árbol de efectos

El árbol de efectos se elabora siguiendo las mismas pautas utilizadas en el caso del árbol de causas, es decir, se coloca un efecto por casillero, se organizan por niveles y se muestra la relación entre ellos conectando los casilleros mediante líneas. Así, los efectos directos deben estar en una fila sobre el problema principal, y las siguientes filas deben estar compuestas por los efectos indirectos. Finalmente, es importante cerrar el árbol consignando el efecto final.

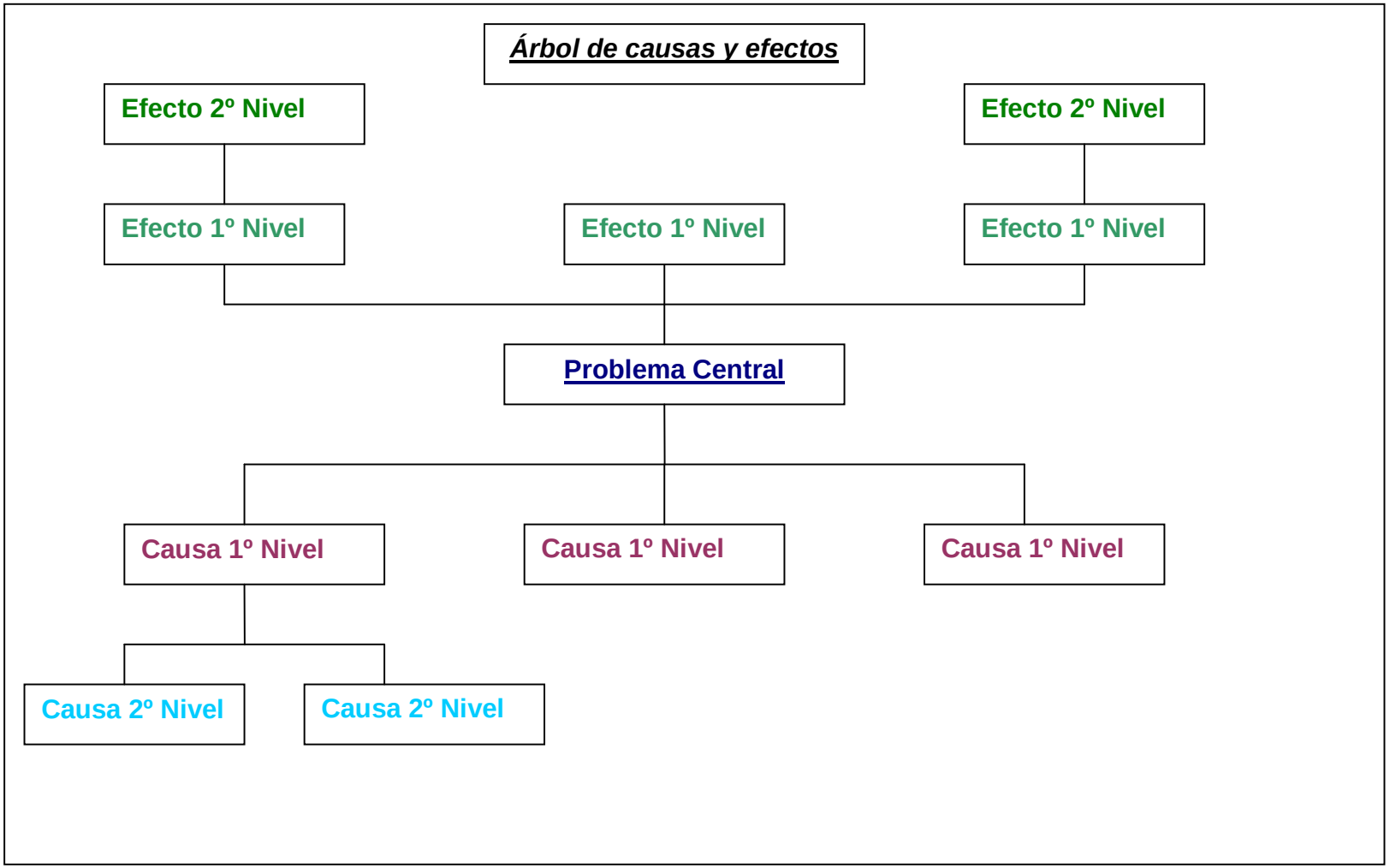
Al igual que en el árbol de causas, es posible que un efecto directo contribuya a generar más de un efecto indirecto o, que un efecto indirecto sea provocado por más de un efecto de los niveles más cercanos al tronco.



5.1.10 Presentar el árbol de causas-efectos

El árbol de causas y efectos es la unión de los dos árboles construidos en las tareas previas. Para conectar estos últimos se coloca el problema central como núcleo del primero.

A continuación se presenta el árbol de causas-efectos del ejemplo que se viene trabajando.


Árbol de causas y efectos
Efecto 2º Nivel
Efecto 2º Nivel
Efecto 1º Nivel
Efecto 1º Nivel
Efecto 1º Nivel
Problema Central
Causa 1º Nivel
Causa 1º Nivel
Causa 1º Nivel
Causa 2º Nivel
Causa 2º Nivel

CLASE 08

5.2.- Referencias y descripción.

El método hace referencia al camino que se va a recorrer para alcanzar un fin propuesto (los objetivos).

Y es aquí donde la metodología proporciona las herramientas y las técnicas mediante las cuales se intentará transformar la realidad con el fin de mejorarla. La metodología constituye el eje central de un proyecto. Es conveniente evaluarla en función de los objetivos y de los beneficiarios del proyecto.

Para el proceso metodológico es conveniente tener en cuenta:

- Las actividades a desarrollar en el proyecto. Se especifican las acciones a realizar así como la planificación de actividades variadas para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Especificar las técnicas e instrumentos que se van a usar para la obtención posterior de los datos. Para ello es necesario saber previamente qué datos necesitamos y qué herramientas vamos a utilizar para obtener los datos (observación simple, participante, sistemática; encuestas, entrevistas, cuestionarios, escalas de observación, etc.).
- Definir el grupo con el que vamos a trabajar. Es decir, a qué personas se dirige el proyecto y qué características tienen. Conviene elaborar una descripción de la población objeto de estudio (edad, sexo, formación, clase social, etc.).
- Identificar la muestra con la que se va a realizar el proyecto. Normalmente no podemos trabajar con toda la población por lo que nos vemos obligados a seleccionar a un grupo de sujetos que reúnan determinadas condiciones. A estos sujetos extraídos de la población con los que se llevará a cabo el proyecto le llamamos en lenguaje técnico, muestra.

En la descripción del proyecto, se hace referencia que se quiere hacer.

En este punto, hay que realizar una descripción más amplia del proyecto, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende realizar. En bastantes casos, esta caracterización o descripción hay que hacerla, contextualizando el proyecto dentro del programa del que forma parte.

De lo que se trata es de ampliar en sus aspectos esenciales la información que proporciona la denominación. Ahora bien, la descripción no conviene que sea excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá ofreciendo información complementaria de todos sus aspectos. Lo que se pretende es que la persona que desea conocer el proyecto, pueda tener, de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, etc.

5.3.- Fundamentación.

En todo proyecto conviene especificar los antecedentes, la motivación, la justificación y el origen del mismo, es decir, por qué se hace.

Por lo tanto la fundamentación o justificación del proyecto es donde se explica el por qué es necesario realizar precisamente ese proyecto social y no otro, por qué tal alternativa (según la evaluación que se realizo en primera instancia de la realidad) resulta la más óptima respecto de la situación que se necesita enfrentar.

Un elemento que incide significativamente en la fundamentación de un proyecto social es la identificación de su carácter estratégico respecto de una visión global del desarrollo local.

La fundamentación del proyecto debe expresar:

- A que estrategias o tácticas pretende contribuir

Esta referencia estratégica permite ubicar el proyecto en un marco referencial institucional, indicando como van a contribuir sus resultados a alguno de los efectos previstos en un programa o en un plan de la organización en la que se desarrolla. Sin estas referencias carecería de sentido llevar a cabo el proyecto en esa organización.

Cuando más próxima sea la referencia, más útil será para la orientación el proyecto y para vincularlo a las políticas institucionales. Por eso, si existe un programa de referencia es mejor citar ese programa en lugar de buscar la fundamentación en un plan, de la misma manera, si existen referencias en la propia organización, mejor utilizar esas que otras externas o más lejanas.

Ahora bien, si el proyecto ha de ser presentado a otra institución para conseguir algún aval o colaboración (particularmente subvenciones) es importante fundamentarlo diciendo de qué manera contribuye a algunos de los efectos enunciados en alguno de los programas o planes de esa institución; es la forma de argumentar el interés de la colaboración que se solicita.

Sino existieran planes y programas en qué fundamentar el proyecto, será preciso buscar en ese caso referencias estratégicas más genéricas, bien en algún plan de ámbito estatal, autónomo o incluso internacional (Convenciones, Acuerdos) en leyes o incluso en la Constitución.

Pero estas referencias genéricas solo tienen sentido a falta de otras más próximas y especificas.

Así pues, el proyecto se debe fundamentar en los efectos a los que pretende contribuir, que estarán expresados en programas y en planes, en forma de objetivos de carácter general o específicos. A falta de programas o planes, la legislación, la constitución o las convenciones internacionales pueden ofrecer estas referencias institucionales que justifiquen el proyecto.

Se debe citar, en consecuencia, cuales don estos programas o planes y dentro de ellos, los objetivos generales o específicos o las orientaciones estratégicas a las que se pretende contribuir con el proyecto.

Esto permite darse cuenta que un proyecto no tiene objetivos generales o específicos, sino que utiliza y cita este tipo de objetivos contenidos en algún plan o programa como referencia y fundamentación. Pero no son sus objetivos; no son propios del proyecto; de hecho, diferentes proyectos pueden utilizar como referencia unos mismos objetivos generales o específicos, porque diferentes proyectos pueden contribuir a través de diferentes resultados en una misma dirección, hacia un mismo efecto.

No es conveniente extenderse demasiado en la fundamentación de un proyecto. A veces solo una página o página y media es suficiente. Nunca demasiadas. El proyecto debe ser un documento preciso, de fácil lectura y comprensión, y no un discurso genérico. Hay que ir directos a lo que interesa.

Para la redacción de la fundamentación de un proyecto social resulta de gran ayuda el diagnóstico inicial y otros elementos que se mencionan a continuación.

Elementos significativos en la fundamentación:

1 - Datos estadísticos, diagnósticos anteriores, documentos de otros proyectos que tengan alguna relación con la temática que se aborda en el presente proyecto social.
2 - Resultados del diagnóstico en una primera instancia.
3 - Carencias o necesidades detectadas:
4 - Fortalezas y oportunidades propias:
5 - Visión estratégica: Es decir, a partir de la realización del proyecto social se obtiene capacidad material, técnica y humana que permite la factibilidad del proyecto social.
6 – Participación.

Además es recomendable explican lo más claramente posible los presupuestos de los que se inicio el proyecto social.

Delimitar el problema: Consiste en formular el problema objeto de estudio de un modo claro y concreto.
La observación constituye una fuente privilegiada para detectar e identificar problemas existentes en el grupo humano con el que se trabaja.

Ubicar: Se debe especificar el lugar en el que se realiza el proyecto social, indicando algunos datos significativos de la Comunidad o Comunidades Autónomas, provincia, entorno, barrio, etc.

Revisar la bibliografía: Una vez se ha llegado a formular el problema conviene realizar un examen detenido de la principal bibliografía existente sobre el tema, lo que se ha hecho sobre el mismo. Es decir, leer trabajos semejantes al que vamos a plantear en algunas de las dimensiones. Esta lectura nos aportará una visión más amplia del problema y nos brindará posibilidades de solución.

Prever la población: Conviene analizar su situación, características, peculiaridades y, sobre todo, las necesidades y los rasgos más sobresalientes que presenta.

Prever los recursos: Conviene desde los momentos iniciales del diagnóstico tener conocimiento de los recursos de los que podremos disponer para realizar el proyecto, tanto humanos como económicos.

En todo proyecto conviene especificar los antecedentes, la motivación, la justificación y el origen del mismo, es decir, por qué se hace.
Conviene explicitar lo más claramente posible los presupuestos de los que partimos.

La fundamentación debe ser el texto más literario del proyecto. Su lectura debe resultar comprensible y atractiva. Para esto, esmera la redacción, repasándola una y otra vez hasta lograr un texto bien construido, que combine la emotividad que impulsa el cambio, con el rigor técnico que debe significar el proyecto. Si se logra comunicar emotividad y rigor técnico, la fundamentación será, sin duda, la mejor presentación del proyecto.

Expresar los Objetivos del Proyecto.

Cuando el proyecto este fundamentado, es momento de concretar sus objetivos. Hasta el momento solo se tiene la idea, la intención de lograr un cambio, una mejora. Ahora hay que dar forma a esa idea, convertirla en un enunciado preciso que diga, en primer lugar, que resultado o resultados se esperan conseguir.

CLASE 09

5.4.- Objetivos: generales y específicos.

En cada proyecto, se enuncian las metas a alcanzar, de modo claro, y preciso. Es recomendable abordar uno o dos objetivos generales, para no sobredimensionar el proyecto de intervención en una proporción inalcanzable o de dudoso alcance. Lo mismo se sugiere para los objetivos específicos.

Los objetivos de un proyecto son los logros que queremos alcanzar con la ejecución de una acción planificada.

Los objetivos surgen del diagnóstico de las necesidades realizado en el análisis de la realidad.

Los objetivos en un proyecto constituyen el punto central de referencia, son los que conforman su naturaleza y le dan coherencia al plan de acción. Por ello, es muy importante que los objetivos sean:

- CLAROS: Formulados en un lenguaje comprensible y preciso, fáciles de identificar.
- FACTIBLES: Posibles de alcanzar con los recursos disponibles, con la metodología adoptada y dentro de los plazos previstos.
- PERTINENTES: Tienen una relación lógica con el tipo de problema que se pretende solucionar.

1. Los objetivos generales

Son los propósitos o metas que conforman el marco de referencia del proyecto. Por su formulación pueden admitir varias interpretaciones y no hacen referencia a conductas concretas.

Como ejemplo podemos indicar que para formular objetivos generales se suelen utilizar verbos del estilo de: conocer, comprender, analizar, evaluar, etc., es evidente que estos verbos admiten varias interpretaciones y no son directamente observables.

Los objetivos específicos: son especificaciones más concretas y pormenorizadas de los objetivos generales. Identifican de forma más clara y precisa lo que se pretende alcanzar con el proyecto.

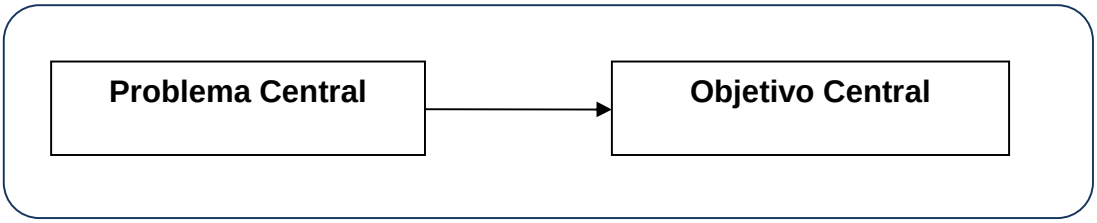
Estos objetivos restringen el significado de los generales. Sólo admiten una interpretación, facilitan la mejor estructuración del proyecto social y pueden desglosarse para su análisis.

Para formular objetivos específicos es necesario utilizar verbos de acción, tales como: diseñar, enumerar, resolver, clasificar, calcular, comprobar, repetir, ordenar, diferenciar, juzgar críticamente, comparar, decidir, etc.

Decir finalmente, que es conveniente que todo el equipo que va a llevar a cabo el proyecto participe en la elaboración del mismo, se debata y se llegue a un consenso, comprometiéndose todos los miembros a asumirlo.

Además sobre la base del árbol de causas – efectos, se construye el árbol de objetivos o árbol de medios-fines, que mostrará la situación positiva que se produce cuando se soluciona el problema central.

El objetivo central o propósito del proyecto está asociado con la solución del problema central. Dado que, como se dijo en la tarea previa, el problema central debe ser sólo uno, el objetivo central del proyecto será también único.



Se refiere a toda la serie de pasos que tienen que llevarse a cabo para desarrollar el proyecto, constan de diversas etapas que tienen que ser completadas.

Dentro de un proyecto social puede haber uno o más objetivos, los cuales pueden encontrarse en diferentes etapas del proyecto. Los objetivos de los proyectos son siempre: particulares; estratégicos; operativos; viables; funcionales y; alcanzables.

Los objetivos específicos se derivan del objetivo general planteado, razón por la cual el conjunto de objetivos específicos logran consecuentemente el objetivo general.

Explicitar los objetivos es responder a la pregunta para qué se hace. Es decir, se trata de indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización en la realidad social.

Los objetivos conforman el elemento fundamental, ya que expresan los logros definidos que se busca alcanzar. Antes de seguir avanzando en este punto, quizá es conveniente que usted pueda realizar una distinción entre lo que es la finalidad del proyecto (impacto) y lo que es el objetivo o los objetivos del proyecto (efectos).

Ningún proyecto adquiere su significado pleno, si no se produce una clara definición y explicación de los objetivos a alcanzar. La buena formulación del objetivo principal y de los objetivos específicos es garantía de elaborar un buen proyecto, ya que entorno a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

Como ya se ha mencionado, a veces conviene hacer una distinción entre el objetivo principal o general, y los objetivos específicos o complementarios:

- El objetivo principal, llamado también, objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.

- Los objetivos específicos, inmediatos o complementarios, son ulteriores especificaciones o pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general. En algunos casos puede tratarse de objetivos que se derivan del hecho del alcanzar el objetivo principal.

De cualquier modo, hay qué tener siempre presente que no es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o abstracción que tenga el objetivo general.

No hay que confundir como ocurre con alguna frecuencia los objetivos (que hacen referencia al fin deseado) y los medios para alcanzarlos. Así por ejemplo cuando se dice, promover, coordinar, realizar una investigación, etc. se está haciendo referencia a medios, consecuentemente no deben utilizarse para definir objetivos.

Determinación de los medios o herramientas para alcanzar el objetivo central, y elaboración del árbol de medios.

Los medios para solucionar el problema se obtienen reemplazando cada una de las causas que lo ocasionan por un hecho opuesto, que contribuya a solucionarlo. De esta manera, se construye el árbol de medios donde, de manera similar al árbol de causas, existirán diferentes niveles: los medios que se relacionan directamente con el problema (medios elaborados a partir de las causas directas) o, indirectamente, a través de otros medios (elaborados a partir de las causas indirectas).

Cabe mencionar que la última fila de este árbol es particularmente importante, pues está relacionada con las causas que pueden ser atacadas directamente para

solucionar el problema. Es por ello que estos medios de la última fila reciben el nombre de medios fundamentales.

2. Determinación de las consecuencias positivas que se generarán cuando se alcance el objetivo central, y elaboración del árbol de fines

Los fines del objetivo central son las consecuencias positivas que se observarán cuando se resuelva el problema identificado, es decir, cuando se alcance el primero. Por esta razón, se encuentran vinculados con los efectos o consecuencias negativas del mencionado problema.

Así pues, de manera similar al caso anterior, los fines pueden ser expresados como el lado positivo de los efectos. El procedimiento de elaboración es semejante al utilizado en el caso del árbol de medios.

3. Presentar el árbol de objetivos o árbol de medios-fines

En este paso, se deberán juntar los árboles de medios y fines, ubicando el objetivo central en el núcleo del árbol, de manera similar a lo realizado en el caso del árbol de causas – efectos.

CLASE 10

Síntesis del árbol de los objetivos

El propósito es utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas-efectos se transforma en un flujo interdependiente de medios-fines. En un árbol de objetivos:
Los medios fundamentales se especifican en el nivel inferior: constituyen las raíces del árbol.

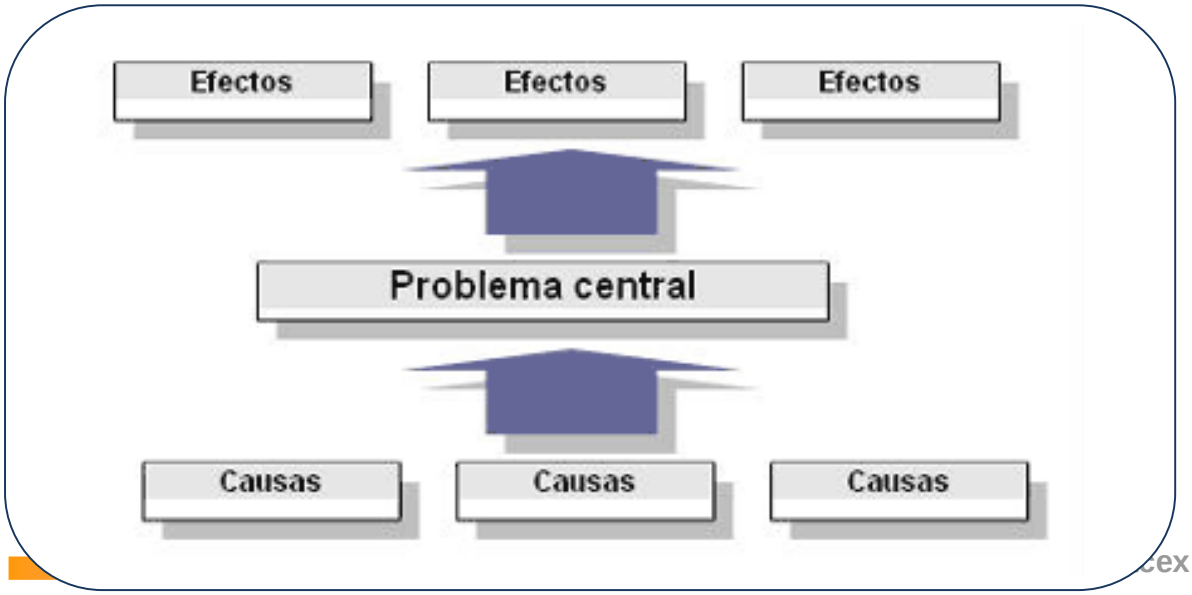
Los fines se especifican en la parte superior: son las ramas del árbol. Más propiamente son los objetivos del posible proyecto.

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

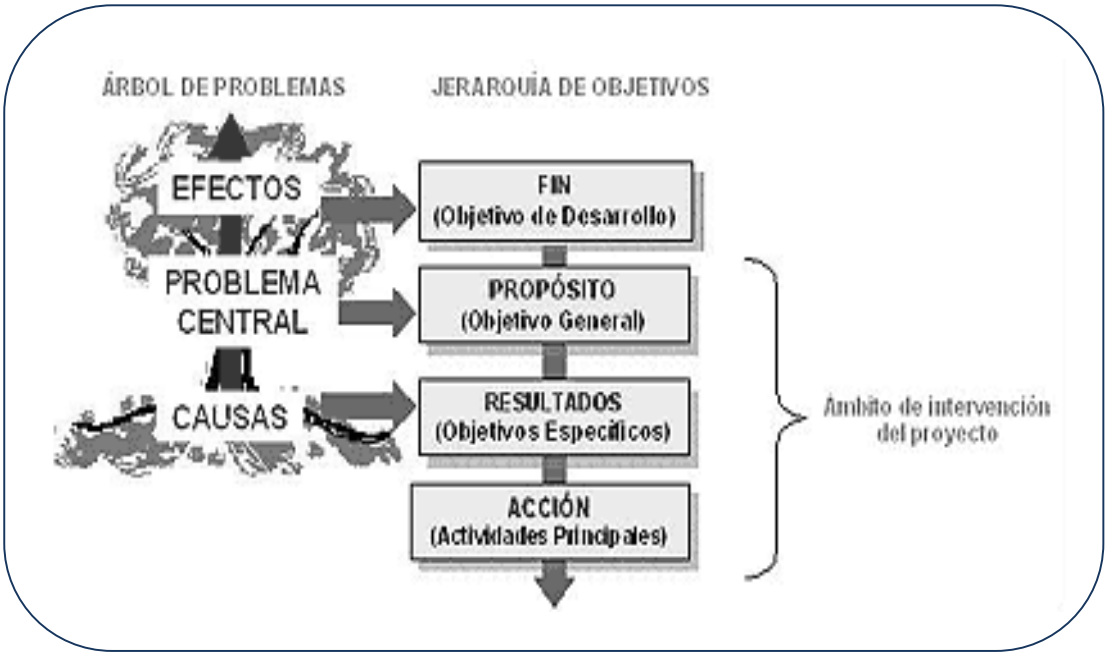
Describir la situación futura que prevalecerá una vez resuelto los problemas;
Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y
Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

De este modo, los estados negativos que muestra el "árbol de problemas" se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán a la conclusión del proyecto. Es la imagen, por cierto simplificada, de la situación con proyecto, en tanto que el árbol de problemas representa, en forma también simplificada, la situación sin proyecto.

Árbol de causas y Efectos



Árbol de Objetivos



4. Clasificación de Objetivos Según El Tiempo

a) Largo plazo

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato.

Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y un mínimo de de 3 años los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro de un negocio.

b) Mediano plazo

Son los objetivos tácticos y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales y se fijan por áreas para ayudar a esta a lograr su propósito.

c) Corto plazo

Son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales.

Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir cada objetivo y para combinarlo dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

CLASE 11

5.5.- Características principales de los objetivos.

Al preparar el diseño de un proyecto, y cuando se escribe una propuesta (para la aprobación de una demanda), se establecen las metas del proyecto.

La meta se define fácilmente como la solución del problema que se ha identificado. El inconveniente es que una meta de este tipo es demasiado general; no es fácil obtener un consenso sobre cuándo se ha logrado.

Es por esto que cuando se preparan los documentos del proyecto, se hace una distinción entre la meta y los objetivos.

Un objetivo se deriva de una meta, tiene la misma intención que una meta, pero es más específico, cuantificable y verificable que la meta.

Piensa que el problema identificado por los miembros de la comunidad es la falta de agua potable. Por tanto, la solución a ese problema, la meta, es traer agua potable a la comunidad.

Puede demostrar al grupo la vaguedad de esta meta saliendo de la sala, volviendo con un simple vaso lleno de agua y mostrándoselo. Muy bien, aquí hay agua. Ya la he traído a la comunidad. Es decir, ¿ya se ha completado el proyecto?, ¿hemos conseguido nuestra meta?. Suponemos que se reirán o dirán que obviamente ellos no se referían a un sólo vaso de agua cuando dijeron traer agua potable a la comunidad.

Su respuesta, entonces, debe ser que el diseño del proyecto o la propuesta debe ser muy específico sobre cada objetivo, para que no haya lugar a diferentes interpretaciones.

Recuerde, cada objetivo debe comenzar con un verbo en infinitivo

Una forma fácil de recordar las características de un buen objetivo es el acrónimo SMART.

Representa las palabras Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound (específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo)

1. e**S**pecifico

2. **M**edible
3. re**A**lizable
4. **R**ealista
5. limitado en el **T**iempo

Cuando se identifiquen los objetivos como parte de un ejercicio para preparar un diseño de proyecto o una propuesta, utilice el acrónimo SMART como lista de comprobación, para ver si el objetivo es bueno. (Asegúrese de que cada objetivo comienza por un verbo en infinitivo). Los objetivos deben derivarse del problema que afecta a un usuario, grupo o comunidad.

Los objetivos de un proyecto deben ser «SMART». Deben ser:

- Específicos (Specific)

Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación

- Medibles (Measurable)

Que sea posible cuantificar los fines y beneficios

- Realizables (Achievable)

Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad.

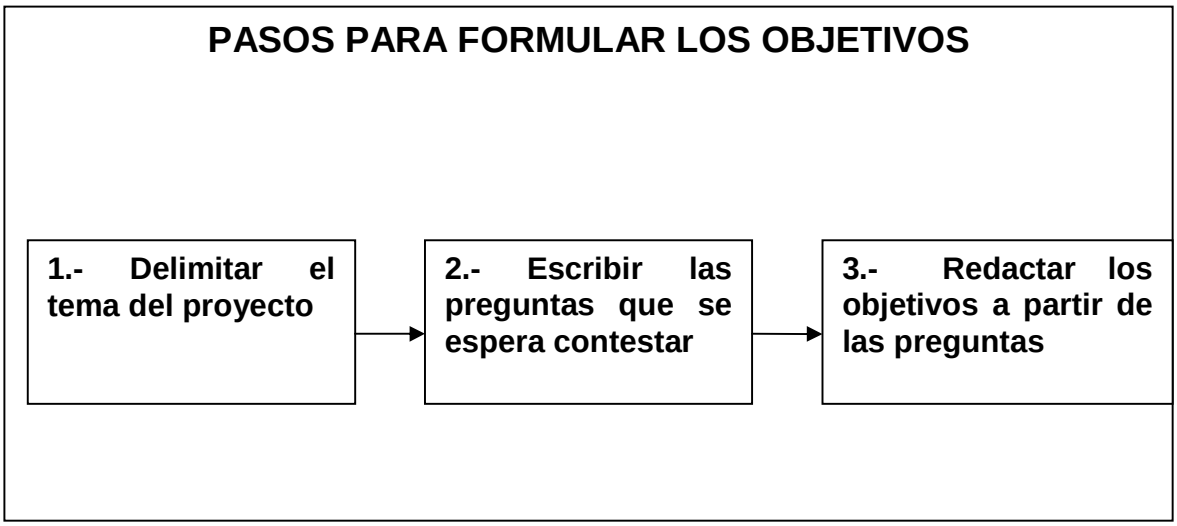
- Realistas (Realistic)

Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo

- Limitado en tiempo (Time bound)

Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos

5.6.- ¿Cómo formular correctamente los objetivos?

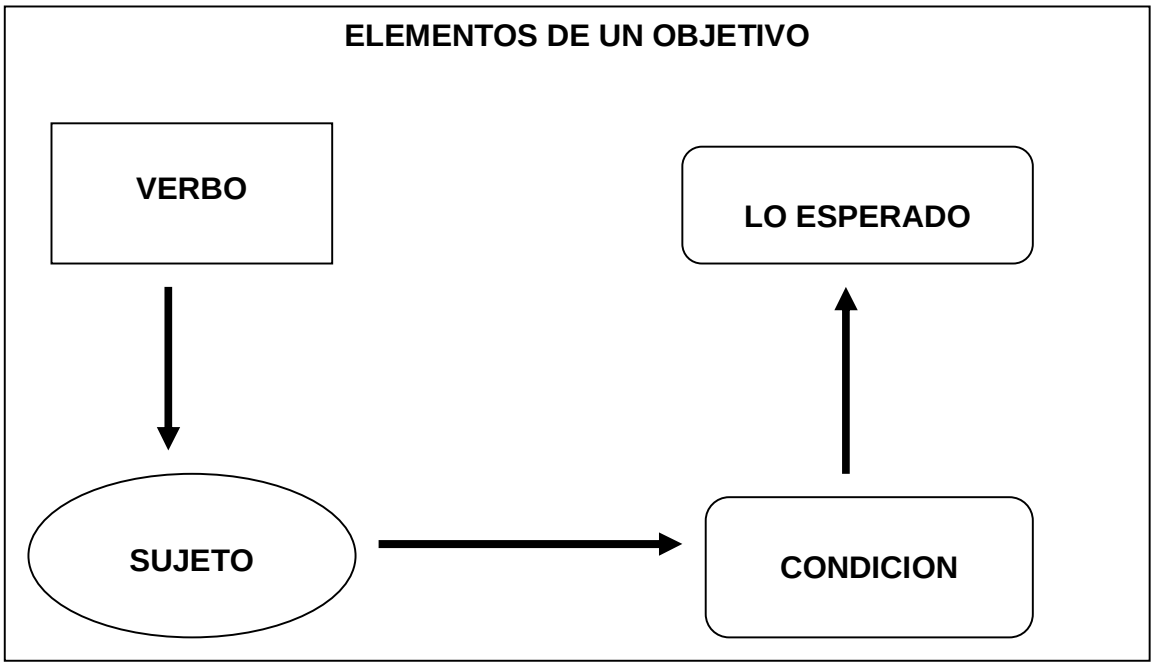


1.- Precisar las funciones (acciones o servicios) de desarrollo que uno pretende realizar en el proyecto… (EL QUË)

2.- Precisar un elemento estratégico, que refleje la forma o la manera como se realizará tal o cual función… (EL CÖMO)

3.- Precisar el sujeto… que realizará la acción.. y/o que será beneficiado por ella .. (El QUIEN)

4.- Enunciar el propósito para el cual se realizará tal o cual acción en la forma enunciada.



Listado de verbos que se utilizan en la redacción de los objetivos:

Conocimientos	Anotar
	Citar
	Clasificar
	Combinar
	Adquirir
	Completar
	Computar
	Conocer
	Describir
	Encontrar
	Enumerar
	Enunciar
	Formular
	Escoger
	Identificar
	Indicar
	Informar
	Listar
	Medir
	Nominar

	Preparar
	Recalcar
	Reconocer
	Registrar
	Reproducir
	Reponer
	Reunir
	Señalar
	Seleccionar
	Recopilar

Comprensión	Colocar
	Combinar
	Comentar
	Comprender
	Clasificar
	Contrastar
	Convenir
	Describir
	Diagramar
	Especificar
	Explicar
	Exponer
	Formular
	Expresar
	Identificar
	Ilustrar
	Indicar
	Informar
	Interpretar
	Justificar
	Modificar
	Organizar
	Relacionar
	Revisar
	Traducir
	ubicar

	Actuar
	Adoptar
	Afianzar
	Afirmar

Aplicación	Aplicar
	Apoyar
	Calcular
	Caracterizar
	Construir
	Demostrar
	Diagramar
	Dramatizar
	Efectuar
	Ejecutar
	Emplear
	Encontrar
	Ensayar
	Enseñar
	Esbozar
	Escoger
	Experimentar
	Explicar
	Localizar
	Obtener
	Practicar
	Predecir

Análisis	Agrupar
	Analizar
	Asociar
	Calcular
	Crear
	Debatir
	Definir
	Describir
	Descubrir
	Diseñar
	Distinguir
	Establecer
	Estudiar
	Generalizar
	Identificar
	Organizar
	Razonar
	Resumir
	Reunir

	Seleccionar
	Detectar
	Concluir
	Conducir
	Concebir
	Descifrar
	Catalogar

Síntesis	Elaborar
	Establecer
	exponer
	Fabricar
	Formular
	Generalizar
	Ilustrar
	Inducir
	Inferir
	Integrar
	Narrar
	organizar
	Planear
	Precisar
	Preparar
	Programar
	Proponer
	Reconstruir
	Redactar
	Reestructurar
	Relacionar
	Sintetizar

Evaluación	Adaptar
	Avaluar
	Calificar
	Calificar
	Completar
	Comprobar
	Evitar
	Identificar
	Juzgar
	Medir

	Opinar
	Reconocer
	Resolver
	Seleccionar
	Valorar

CLASE 12

5.7.- Beneficiarios de la intervención.

Se trata de identificar quiénes serán los beneficiarios inmediatos (los directamente favorecidos por la realización del proyecto) y quiénes serán los beneficiarios finales o indirectos, o sea, aquellos a quienes favorecerán los impactos del proyecto.

Generalmente, se trata de dos tipos de destinatarios bastante diferenciados. Por ejemplo, si el objetivo es "reforzar un servicio de educación de adultos", los beneficiarios directos serán aquellos que constituyen el personal de dicho servicio y que con el proyecto se verá aumentado o reciclado. En cambio, los beneficiarios finales serán las personas analfabetas a quienes beneficiará la mejora del servicio en términos de impacto y no de efectos, como sería el primer caso.

Por lo que se refiere a los beneficiarios finales, el uso de términos generales y vagos tales como grupos vulnerables, sectores desfavorecidos, campesinos pobres, etc.

Para el buen diseño de un proyecto, es necesario identificar con precisión los destinatarios. Para ello, puede ser útil delimitar este grupo-meta como a veces suele denominarse, investigando e indicando, por ejemplo:

- Situación general (descrita mediante indicadores de ingresos, de nutrición, o lo que fuese necesario)

- Ocupación (también haciendo uso de indicadores concretos, por ejemplo: propietarios de menos de "x" hectáreas, trabajadores sin tierra, asalariados temporales, familias con ingresos por debajo del salario mínimo y ocupación autónoma, etc.)

- Acceso a los servicios (familias en inquilinatos precarios, agricultores sin acceso a créditos, viviendas sin agua potable o electricidad, trabajadores sin seguridad social, etc.)

Los beneficiarios pueden ser:

a) Una persona

Puede ser destinatario del proyecto una sola persona. Una persona con la que se propone intervenir para lograr determinados cambios que permitan mejorar su situación en algunos aspectos:

- Que encuentre empleo,
- Que adquiera determinadas habilidades,
- Que supere su adicción,
- Que inicie un tratamiento.

Seria un proyecto de intervención individual. En este caso bastará con los datos que identifiquen a esa persona: nombre, apellido, fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, ocupación, estudios, renta, familia, relaciones sociales.

b) Una Familia

Puede ser destinaría de un proyecto una familia.
Seria un proyecto de intervención familiar. Un grupo de personas que forman una unidad de convivencia, de forma que la intervención no se reducirá a cada uno de sus miembros de forma aislada, sino que contemplará la interrelación existente entre ellos como aspecto fundamental.

De la misma manera los resultados que se proponen no afectarán aisladamente a cada uno de sus miembros, sino que se pretenden también mejoras y cambios en las dinámicas relacionales, en la convivencia del propio grupo familiar, para que constituya un entorno más positivo para el desarrollo de quienes lo conforman.

En estos casos se debe describir como es el propio grupo familiar: la identidad de cada uno de sus miembros y las relaciones de parentesco y convivencia existente entre ellos. El genograma puede ser una buena herramienta para describir esta interrelación.

c) Un grupo o colectivo

Los destinatarios de un proyecto pueden ser un grupo de personas unidas por algún vínculo no parental (por ejemplo: padres y madres de un centro escolar, usuarios de un centro o servicio) o que comparten determinadas características o situación.

Con el proyecto se pretende lograr cambios o mejoras en el colectivo a partir de una intervención diseñada pensando en el conjunto, aunque pueda adaptarse a las circunstancias individuales.

Para describir el grupo o colectivo destinatario del proyecto se deben citar las variables que lo identifican, de la forma más precisa posible.

RAMO: DISEÑO Y ELABORACION DE PROYECTOS SOCIALES

UNIDAD II

EJECUCION Y ORGANIZACIÓN

CLASE 01

Un proyecto bien definido se basa en los resultados, es decir, el proyecto se refiere a la definición de objetivos, metas y qué hacer para alcanzarlos.

En un mundo en el que existe una competencia creciente por los recursos y en el que las empresas privadas o instituciones publicas buscan probar que las organizaciones están alcanzando resultados tangibles con los fondos que reciben, las organizaciones cooperativas deben demostrar el valor agregado de su trabajo, de forma inequívoca y medible.

Gestión basada en resultados:
"Es una estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto"

Fuente: OECD-DAC, 2002, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, Paris.

- Cuando un proyecto está basado en resultados, busca objetivos y efectos claramente definidos e incluye una serie de actividades interrelacionadas y coordinadas.

Los efectos u objetivos inmediatos son cambios reales o buscados en las condiciones de desarrollo que se busca apoyar con las intervenciones que se realizan a diario.

Los objetivos son una serie de beneficios específicos que el proyecto dejará una vez que haya finalizado y que contribuirán a resolver el problema abordado en una primera instancia.

- Mientras que el problema es el punto de partida del proyecto, los objetivos son el punto final.

Las actividades y productos son los componentes individuales de todo proyecto.

Las actividades y los productos están interrelacionados para crear un proceso organizado y orientado hacia la obtención de los objetivos y la producción de un impacto en el entorno actual o realidad social.

Para alcanzar una situación deseada, todo proyecto es implementado a través de actividades que generan una serie de productos que, a su vez, conducen a la obtención de los objetivos propuestos.

Las actividades, productos y objetivos no tienen sentido en sí mismas, sino que son medios para lograr un cambio (impacto) que beneficie al grupo destinatario del proyecto.

Gráfico 3: La relación causa-efecto entre las acciones planificadas y sus efectos deseados

- La ejecución del proyecto se organiza con un presupuesto fijo, recursos limitados y plazos específicos.

Todo proyecto emplea una cierta cantidad de recursos financieros, materiales y humanos y son implementados dentro de ciertos tiempos definidos.

Los recursos y los tiempos son escasos y, a menudo, son más limitados de lo que se quisiera.

El proyecto persigue hacer el mejor uso posible de los recursos para alcanzar la mayor contribución posible a la solución del problema y la obtención de cambios positivos en la realidad social.

En última instancia, esta preocupación es la base para la planificación de proyectos de cualquier organización o empresa, incluidas las cooperativas. A menudo es necesario movilizar más recursos y buscar fondos adicionales con el propósito de abordar la problemática central.

- Cada proyecto tiene una estructura de gestión específica

Un proyecto necesita de un determinado equipo de personas encargadas de ejecutarlo y de supervisar un conjunto de procedimientos administrativos y financieros.

Este equipo no es permanente, pero existe a lo largo de la vida del proyecto, es aquí donde entra en juego la Coordinación Interna y Externa.

- Cualquier proyecto incluye un sistema de seguimiento y evaluación

En un proyecto se debe evaluar el progreso del proyecto en relación a sus objetivos y de esa manera brindar las bases para cualquier ajuste necesario.

También es posible evaluar y documentar el desempeño del proyecto una vez que ha finalizado su ejecución.

La evaluación es una herramienta esencial para la gestión de proyectos basada en resultados. Hace posible que el proyecto sea medible y que se puedan rendir cuentas al grupo destinatario, otros actores involucrados.

También favorece al aprendizaje organizacional y a la mejora en la calidad de los proyectos.

El aprendizaje puede ser transferido para ser utilizado en otros lugares y proyectos. Una buena estrategia de evaluación asegurará que los aprendizajes extraídos puedan ser transmitidos a organizaciones cooperativas relevantes.

- Un proyecto tiene que ser sostenible

Cuando se menciona que un proyecto debe ser sostenible, se desea hacer alusión a un conjunto de aspectos:

- Su contenido,
- Su uso de los recursos,
- Su tamaño,
- Su impacto sobre el medio ambiente y sus finanzas.

Los elementos centrales de la sostenibilidad son:

- Sostenibilidad social:

Impacto sobre las condiciones de trabajo, cumplimiento de las normas internacionales de trabajo, protección social, etc.

- Sostenibilidad financiera:

Financiamiento de las actividades de seguimiento, fuentes de ingresos para todas las operaciones futuras y los costos de mantenimiento, etc.

- Sostenibilidad institucional:

Estructuras que permitan la continuidad de los resultados de la acción, considerar la apropiación local de los resultados;

- Sostenibilidad ambiental:

Impacto sobre el medio ambiente, evitar efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente en general.

Siempre debe aplicarse una consideración exhaustiva de la sostenibilidad, especialmente en relación al futuro de los servicios y productos para los beneficiarios.

Esto significa que debe planificarse el origen de los recursos necesarios para continuar las actividades en el mediano y largo plazo, una vez que el proyecto ha finalizado.

- Finalmente, cada proyecto es único

Esto se debe principalmente a su carácter temporal y a la multiplicidad de factores que intervienen en ello.

En términos de plazos, cada proyecto tiene un comienzo y un final establecidos. Con el tiempo, los problemas cambian, así como lo hacen las personas, las dinámicas, las políticas y las oportunidades.

Por lo tanto, un mismo tipo de acción planificada puede diferir, tanto en su concepción como en su ejecución, simplemente porque uno de los ingredientes ha cambiado.

Por ejemplo:

- La adopción de nuevos estándares de calidad para la exportación de productos agrícolas puede requerir de cambios fundamentales en las prácticas productivas y comerciales de las cooperativas y, por lo tanto, de modificaciones en la estrategia del proyecto.

CLASE 02

1.- Proceso de ejecución y organización

La elaboración de un proyecto necesita de un plan de ejecución (también llamado plan de trabajo) para las actividades incluidas en el marco lógico. El plan de trabajo demuestra que el proyecto es factible en términos de responsabilidades, cronograma y recursos.

El plan de trabajo es la base para el seguimiento de las operaciones del proyecto.

Permite a la dirección del proyecto saber si todas las actividades planificadas son implementadas en los tiempos previstos, por el personal que debe ejecutarlas y dentro del presupuesto asignado.

2. El proceso de ejecución

La ejecución es la etapa donde se materializan los aspectos descritos en el estudio técnico.

Para realizar la ejecución es necesario desarrollar una gestión que facilite su terminación y que permita la iniciación de operaciones.

A modo de ejemplo de lo que se debiese realizar en el proceso de ejecución:

La compra de terrenos e inmuebles, la realización de obras físicas, la adquisición e instalación de maquinaria y equipo, la capacitación del personal que operara la maquinaria y la realización de las pruebas para poner al tono tanto equipos, personal y planta para iniciar operaciones.

En el proceso de ejecución se refiere en forma detallada y cronológicamente todas las actividades que sean pertinentes, es allí donde se realizan la mayoría de las inversiones y se hacen los desembolsos de los dineros provenientes del crédito o de la financiación pública o privada del proyecto.

El plan de trabajo es definido por el equipo de elaboración del proyecto y debe tener cuatro matrices:

- Una matriz de desglose de tareas, que detalla las actividades y las tareas específicas.
- La matriz de responsabilidades, que establece quién es el responsable de cada actividad.
- Un cronograma de actividades, que define cuándo debe completarse cada actividad.
- Un plan de recursos (insumos), que establece los requerimientos de personal, equipamiento y materiales, incluyendo los costos de los recursos necesarios para la preparación del presupuesto.

Estas herramientas permiten que el equipo encargado de la implementación del proyecto pueda realizar el seguimiento de las actividades y los productos del proyecto, una vez que se inician las operaciones.

El plan de trabajo

Es una herramienta de seguimiento luego del comienzo de las operaciones

El plan de trabajo es una herramienta clave para el seguimiento de las operaciones del proyecto. Ayuda al equipo encargado de la ejecución a observar si las actividades se realizan:

- Dentro de los plazos previstos
- Por las personas designadas
- Dentro del presupuesto asignado.

El proceso de ejecución consiste además en describir y ordenar temporalmente el conjunto de actuaciones y actividades para movilizar los recursos, para aplicar los tratamientos o para desarrollar las actividades que hagan efectiva la intervención prevista.

Es de suma importancia no confundir el proceso de ejecución de un proyecto con la intervención.

El proceso de ejecución se refiere a lo que hay que hacer para llevar a cabo la intervención, es decir, para hacer efectivas las atenciones técnicas, económicas o materiales que la intervención contempla.

La intervención enuncia actuaciones de algún tipo; el proceso de ejecución expresa actuaciones y actividades, lo que hay que hacer para llevar a cabo esas atenciones.

Teniendo como referencia la intervención que se desea realizar y, si es necesario, cada una de las atenciones que contempla, se debe definir, en primer lugar, las líneas mas generales del proceso que se va a llevar a cabo para hacerlas efectivas.

Si el proceso de ejecución es demasiado complejo, la perspectiva global se puede lograr definiendo un reducido número de fases o secuencias lógicas que agrupe un conjunto de actuaciones, por ejemplo: preparación, difusión, desarrollo y valoración.

En varios proyectos será suficiente con enunciar las actuaciones que se pretenden llevar a cabo, sin necesidad de agruparlas en fase.

Si el proceso lo requiere, se puede desglosar cada actuación detallando actividades a través de las cuales se va a desarrollar.

Fases ⇨ **Actuaciones** ⇨ **Actividades**

Una vez que se han cumplido las condiciones de efectividad de un proyecto, se inicia la ejecución del proyecto.

En esta etapa se pueden reconocer como fases las siguientes:

- La ejecución inicial:

Es aquí donde se revisan los planteamientos estratégicos, contenidos y modalidad operativa propuesta, principalmente porque se está empezando con un equipo de trabajo nuevo y porque se podrían presentar cambios entre el diseño y el inicio de la ejecución.

En esta fase se realiza también la reflexión inicial o inducción interna y externa, la preparación o actualización de los instrumentos operativos necesarios para la ejecución, la promoción y difusión del proyecto, entre otras acciones.

- La ejecución plena

Corresponde al inicio de acciones del proyecto, la ampliación y consolidación de experiencias obtenidas y el financiamiento de propuestas de tipo productivo y de fortalecimiento institucional, entre otras.

Es en esta fase cuando se inicia la ejecución propiamente tal, se formalizan los primeros contratos y se inicia la prestación de los servicios técnicos y financieros.

En el proceso se desarrollan acciones específicas vinculadas a probar determinadas propuestas técnicas incluidas en el diseño del proyecto.

Al finalizar un período determinado se realizan ajustes a las metodologías y propuestas para iniciar la ampliación y consolidación del proyecto, que es la fase final de la ejecución del proyecto, cuando se realiza el total de las inversiones y se prestan los servicios a los beneficiarios/as o usuarios (as) en su máxima cobertura.

Aquí se desarrollan las condiciones para la transferencia y el cierre del proyecto, previstas desde el inicio, se evalúa lo actuado, se introducen cambios y reprograman acciones y presupuesto.

La terminación del proyecto, al final de la ejecución considera el cierre de actividades técnica, administrativas y puede considerarse como una fase específica.

- La etapa de sostenibilidad post – proyecto

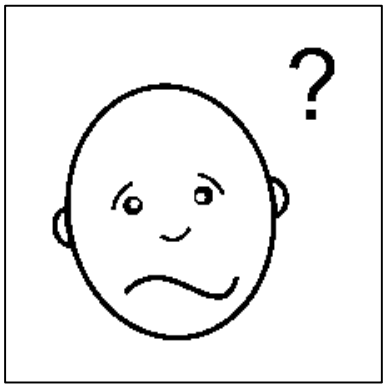
Es la etapa final del proyecto e incluye la transferencia efectiva de decisiones para la continuidad de acciones y servicios a las organizaciones locales o regionales con el fin de lograr la continuidad de acciones y servicios autofinanciables o que pueden seguir recibiendo recursos públicos para su continuación.

También pueden identificarse algunas nuevas iniciativas para desarrollar la capacidad de autogestión de las organizaciones y la difusión de sus experiencias hacia otras poblaciones en que se requieran.

Los mecanismos para que sean efectivos, deberán estar incluidos en las propuestas técnicas que se han venido desarrollando a lo largo de la ejecución del proyecto.

CLASE 03

Dificultades para la ejecución de los proyectos

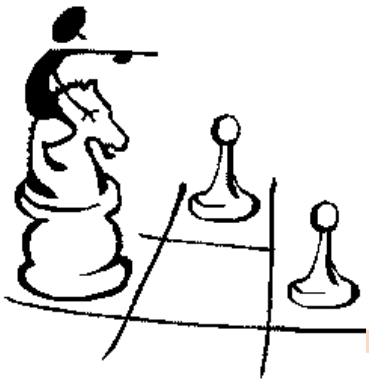


Existen algunas circunstancias que pueden limitar o dificultar la ejecución de los proyectos.

Basado en las experiencias de proyectos sociales en ejecución o finalizados, como por ejemplo: Proyectos sociales de vivienda, de salud, etc.

Se han identificado algunas dificultades, las cuales son percibidas por los diferentes actores (ejecutores, beneficiarios, etc.), las que se mencionan a continuación de modo general, que se clasifican por tipos:

De tipo estratégico



- En la instancia ejecutora y la unidad de proyecto no siempre se cuenta con suficiente claridad sobre los nuevos conceptos de proyectos descentralizados y promovidos por la demanda.

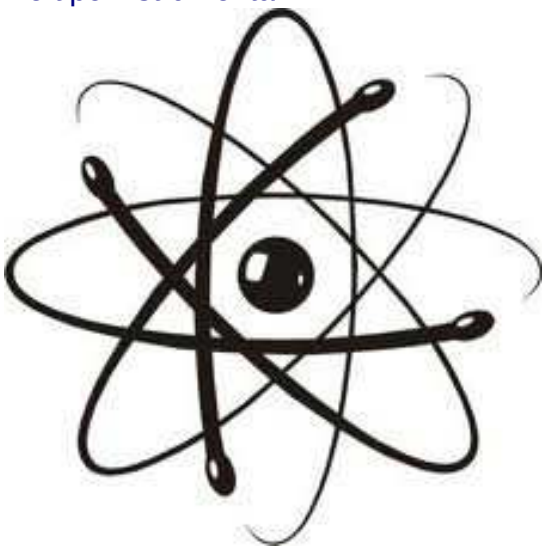
- Los períodos reales entre el diseño y el inicio de la ejecución inciden en la desactualización de las propuestas técnicas y operativas.

- Cuando hay una baja apropiación por parte de los usuarios (as) de las acciones del proyecto, esto lleva a una escasa participación de la población.

- La eficacia de los servicios del proyecto puede verse afectada por una baja capacidad local.

- Las relaciones complementarias con otros programas y proyectos para brindar servicios integrales aún no se desarrollan de forma adecuada.

De tipo instrumental



- La ausencia de instrumentos prácticos para la ejecución de proyectos descentralizados y participativos.

- Los procedimientos y mecanismos para identificar las demandas y presentar propuestas no han sido adaptados al enfoque de proyecto actual y las decisiones siguen centralizadas en las Unidades de Proyectos.

- El énfasis en el logro de metas físicas y técnicas debilita la atención a temas ligados con el impacto y la sostenibilidad de las acciones.
- La falta de una estrategia y una metodología de intervención clara y apropiada por los diferentes actores, que ordene desde el principio las acciones del proyecto.

De tipo organizacional y gerencial

- La poca experiencia en la gerencia de proyectos descentralizados muestra poca continuidad o coherencia en las actividades de planificación, seguimiento, elaboración de normativa y organización de la ejecución.

- La mayoría de las estructuras organizativas de las unidades técnicas son de tipo vertical y no

contribuyen a promover el trabajo integral y en equipo.

- La existencia de múltiples actores con roles poco definidos, hace compleja la ejecución de los proyectos.

.

- La rigidez con que se interpretan los documentos básicos del proyecto y la falta de conocimiento sobre la normativa adecuada para introducir cambios durante la ejecución, llevan a que se administre con poca flexibilidad.

La organización para la ejecución

Para que un proyecto sea exitoso, la unidad técnica debe preparar cuidadosamente:

- Su inicio (diagnostico),
- Realizar un buen arranque de acciones,
- Considerar las experiencias que se vayan desarrollando para realizar los ajustes al proceso,
- Sistematizar y dar a conocer lo logrado.

Las acciones antes mencionada se resumen en lo que se llama, la organización para la ejecución del proyecto. Si bien, la responsabilidad principal recae precisamente en la unidad técnica, todos los actores involucrados y relacionados con el proyecto, tienen responsabilidades y roles que desempeñar. En la organización para la ejecución se definen estos roles, se les da seguimiento y se ajustan al paso de la experiencia.

En un proyecto la ejecución depende principalmente de una gerencia con liderazgo, un equipo técnico preparado y comprometido, de las capacidades y experiencias del personal, usuarios y otros actores en la ejecución de proyectos descentralizados y enfocados por la demanda. Además, depende de que se cuente con los instrumentos adecuados para ejecutar y el interés o disposición por recurrir a apoyo y asesoría externa.

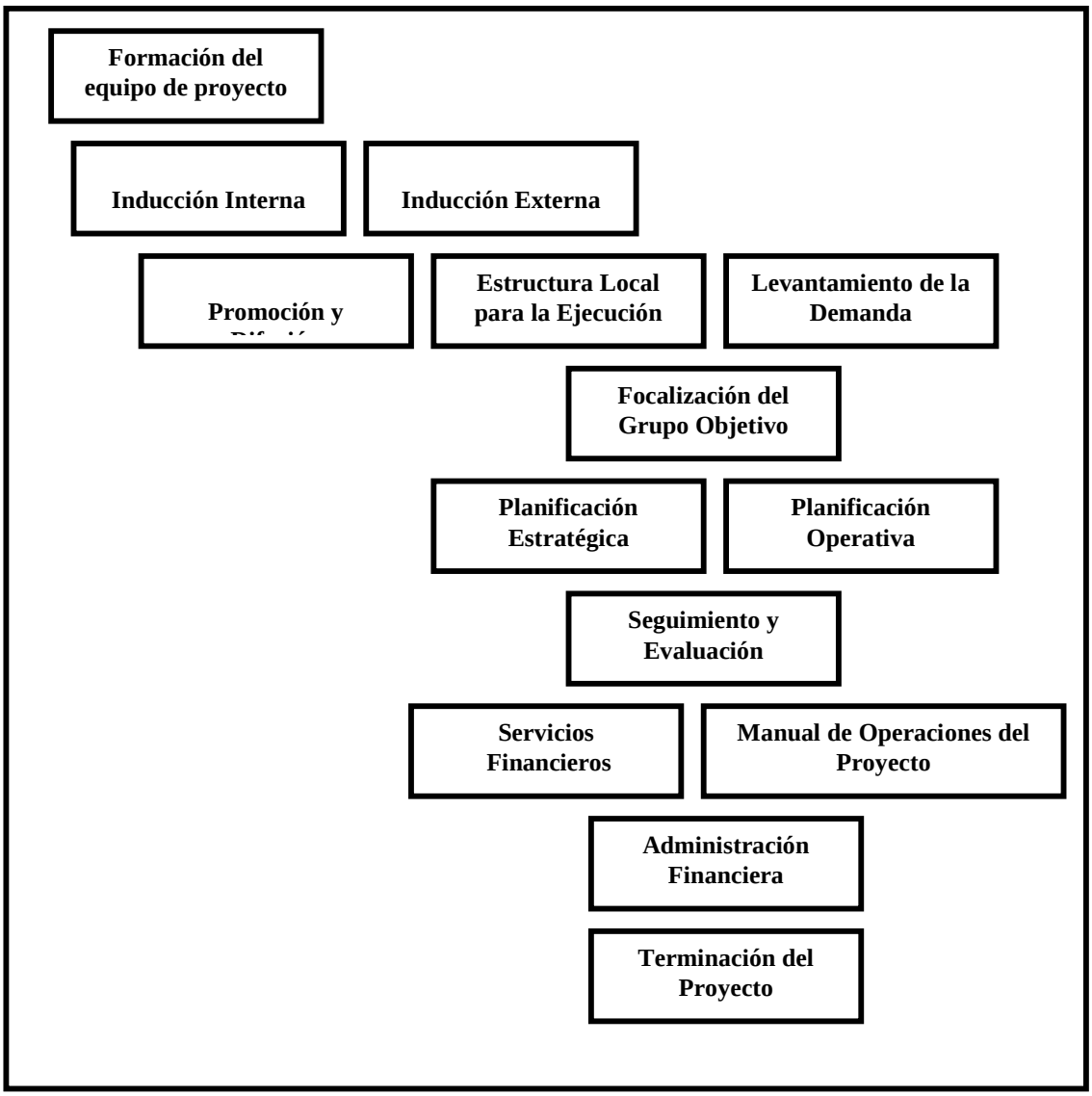
Cuando el proyecto es muy complejo y grande se sugiere que se estructure una organización temporal para su ejecución. Se entiende como tal delimitación de responsabilidades para la licitación o invitación a diferentes proveedores, para la construcción, adquisición de maquinaria y equipo.etc.

Prever la organización para la ejecución es necesario desde el momento en que se formula el estudio, en atención a que implica un costo, mismo que tiene que deberá estar contenido en los renglones de inversión diferida

La ejecución del proyecto se organiza y desarrolla en términos generales en dos grandes fases: la ejecución inicial y la ejecución plena. La organización de las actividades

en la fase inicial de ejecución es clave para que el proyecto pueda desarrollarse posteriormente, y lograr los objetivos planteados.

La organización para la ejecución comprende diversas actividades, cuya secuencia y momento se clarifican en la gráfica a continuación.



CLASE 04

3.- Descripción y definición de las actividades del proyecto

Es conveniente dividir el proyecto en paquetes de trabajo, ya que permite descomponerlo en partes claramente identificables.

Cada una de estas partes puede descomponerse en actividades o tareas a realizar, interdependientes entre sí.

Las actividades deben tener las siguientes características:

- Ser mensurables en términos de tiempo, recursos, esfuerzo y coste
- Tener un producto final como resultado
- Tener un comienzo y un fin claro
- Ser responsabilidad de una sola persona

La información que necesitamos de cada actividad podemos resumirla como sigue:

- Descripción de la tarea
- Inputs o precondiciones necesarios
- Requerimientos de recursos con costes
- Tiempo estimado

Existe un tipo especial de tarea, con duración nula, que podríamos llamar fechas clave o hitos del proyecto. Los hitos son una forma de conocer el avance del proyecto sin estar familiarizado con el mismo y simbolizan un logro, un punto, un momento en el proyecto. Muchas veces se utilizan, entre otras cosas, para:

- Proporcionar una medida del progreso del proyecto
- Comunicarse con la gente que no forma parte del equipo del proyecto
- Enfocar la atención sobre los resultados

Formación del equipo de la Unidad de Proyecto (UP)

Consta del proceso de selección y nombramiento de personal y la integración como equipo del personal de la UP, de manera que se cuente con personal calificado y capacitado para la ejecución.

Inducción interna

Es un proceso estructurado y organizado de análisis de los documentos del proyecto y de actualización de información relevante para la adecuada ejecución.

Como resultado de esta revisión crítica se capacita el equipo de la Unidad del Proyecto para que pueda planificar sus acciones y asignar recursos para el desarrollo de esas actividades con los

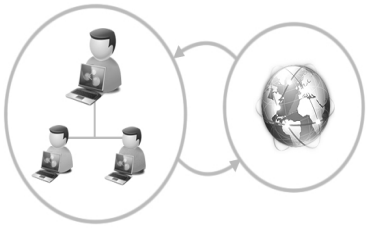
usuarios (as) y actores relacionados.

Inducción externa

Es un proceso dinámico de análisis, reflexión y divulgación a los diferentes actores vinculados a la ejecución, sobre la naturaleza, filosofía, estructura, procedimientos y alcances del proyecto.

Se realiza para que los actores interioricen y se apropien de los conceptos señalados, como resultado de un amplio análisis y conocimiento detallado del proyecto

Difusión y promoción



Son acciones de un proceso educativo y reflexivo, que ayudan a formar nuevas visiones y generan propuestas que conducen a cambios en el sistema de vida de los actores del proyecto.

Organización de la estructura local para la ejecución del proyecto

Se refiere a la organización propia y relaciones que establece un proyecto de desarrollo, para permitir una efectiva participación de los actores locales, en la toma de decisiones sobre la estrategia y operación del proyecto.

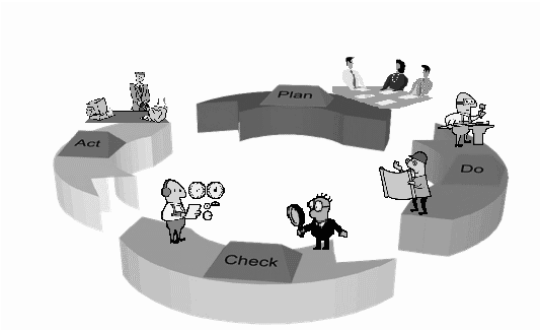
Planificación estratégica

Es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución de proyecto.

Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución.

Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados.

Planificación operativa



Es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.

Manual de Operaciones

Contiene las indicaciones y estructura generales que le dan unidad y coherencia, así como las secciones referidas a cada componente o resultado del proyecto, que dan cabida a las normas y estructuras para la ejecución de los componentes individuales como los de servicios de fortalecimiento organizativo, asistencia técnica en producción y mercadeo, financiamiento rural, infraestructura, etc.

Focalización del grupo objetivo y organizaciones

Es el proceso mediante el cual, en acción concertada con los actores locales, se identifican los usuarios (as), participantes de las acciones del proyecto.

Levantamiento de la demanda

Es el proceso que se aplica para identificar, proponer y aprobar las necesidades de los usuarios (as), consumidores, en general, de la población objetivo de los proyectos (familias, grupos y organizaciones).

Además se debe considerar que las actividades de un proyecto son en base a los siguientes ítem:

- Administración de la ejecución

Se debe establecer un sistema organizacional que permita ejecutar todas las actividades propias de esta etapa.

- Adquisición, adecuación de terrenos y construcciones:

Se realiza mediante actividades de compra, adecuaciones, mejoras y construcciones.

- Obtención de tecnología apropiada para el proceso productivo

Cuando se trata de proyectos de cierto tamaño o la producción está restringida a un tipo de tecnología, ésta debe negociarse y comprarse, como también debe preverse la necesidad de seleccionarla, licitarla, evaluarla y adjudicarla o contratarla directamente.

- Adquisición de diseños básicos

Tiene por objeto obtener el diseño definitivo de los procesos de producción, diagramas de flujo, distribución en planta y sistemas de control, que permita estructurar la planta productiva requerida en condiciones adecuados y seguras.

- Compras de equipos y maquinaria

Deben estar basadas en las especificaciones técnicas y cantidades definidas en el estudio técnico.

- Construcción y montaje

Corresponde a las obras civiles las cuales deben estar soportadas en los planos y diseños de la ingeniería. Selección, contratación y entrenamiento de personal: El que se requiera para la operación del proyecto y compras de materias primas e insumos.

- Realización de pruebas de equipo e instalaciones para la puesta en marcha:

Es una actividad fundamental para verificar y tener la seguridad que todo está listo de acuerdo a lo planeado y que el proyecto esta listo para iniciar la operación.

Para llevar a cabo el plan de operaciones de un proyecto social se realiza una matriz de desglose de tareas, la que debe ser preparada con anterioridad antes de dar cualquier otro paso.

En la matriz se dan cuenta de las actividades y tareas requeridas para cada producto, a su vez, es la base para los pasos posteriores, como por ejemplo:

- La distribución de responsabilidades,
- La programación de las actividades
- La estimación de los recursos
- El presupuesto.

Las actividades de un proyecto pueden ser desglosadas en sub-actividades, tareas y, a veces, en subtareas, lo que permite que la estimación de los costos sea más precisa y mejora las condiciones para el seguimiento de las actividades y los productos del proyecto.

También proporciona mejor información sobre las obligaciones y los gastos reales en los que se ha incurrido para llevar a cabo la ejecución y lograr los resultados del proyecto.

El equipo del proyecto debe comenzar por la identificación de las actividades, las sub-actividades y las tareas requeridas por cada producto.

El formato de una matriz de desglose de tareas puede ser el que se señala a continuación.

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	SUB-ACTIVIDADES	TAREAS
1. Producto	1.1 Actividad	1.1.1 Sub-actividad 1.1.2 Sub-actividad etc.	Tarea Tarea
2. Producto	2.1 Actividad 2.2 Actividad	2.1.1 Sub-actividad 2.1.2 Sub-actividad 2.2.1 Sub-actividad 2.2.2 Sub-actividad	Tarea Tarea Tarea Tarea
3. Producto	3.1 Actividad	3.1.1 Sub-actividad 3.1.2 Sub-actividad etc.	Tarea Tarea

CLASE 05

Matriz de responsabilidades

Una adecuada planificación del proyecto implica que las responsabilidades por la realización de las actividades y la obtención de los productos sean asignadas a equipos o personas.

La matriz de responsabilidades establece quién es el responsable por cada actividad, asignando funciones y obligaciones a los diferentes integrantes del equipo.

Todas las actividades requeridas de una determinada persona u organización conforman lo que se denomina la descripción de tareas o los términos de referencia de su participación en el proyecto. Esto ayuda a la coordinación del trabajo de los integrantes del equipo, los contratistas a los que se encargan ciertas tareas y los socios del proyecto.

La matriz siguiente establece quién hace qué. El equipo del proyecto asigna responsabilidades para cada actividad a diferentes personas y organizaciones.

A continuación se señala un instrumento de descripción de tareas:

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto:
Puesto del que depende Jerárquicamente:
Puesto(s) que supervisa Directamente: Ninguno

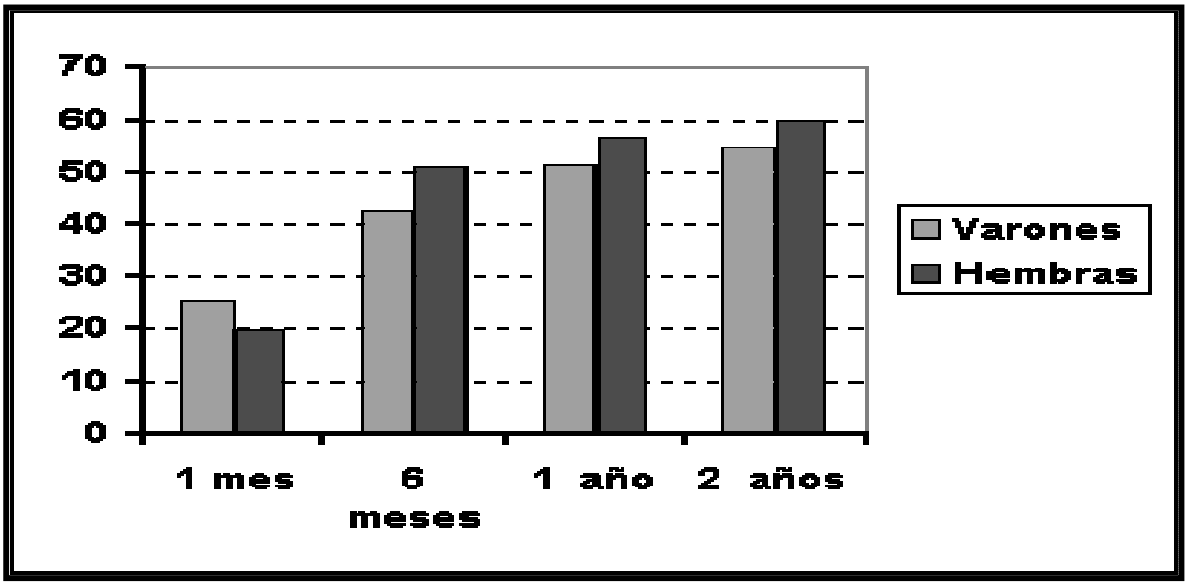
II. Descripción General del Puesto:

III. Descripción de Tareas o Funciones:

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-

IV. Perfil de contratación:
Educación formal necesaria:
1.-
2.-
Educación no formal necesaria:
1.-
2.-
Experiencia laboral previa:
1.-
2.-
Conocimientos necesarios:
1.-
2.-
Habilidades y Destrezas
1.-
2.-

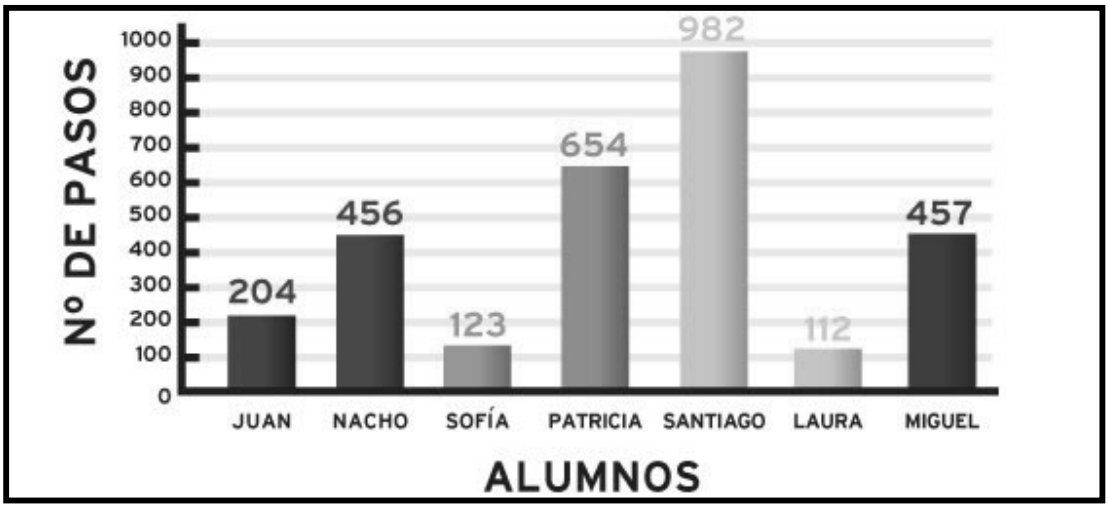
Una vez detalladas todas las actividades que deben ejecutarse en la fase de implementación de un proyecto social, es favorable elaborar un programa que muestre las mismas actividades y el tiempo que estas demandan de forma parcial y total, para lo cual se utiliza la técnica de "diagramas de barra"[1], y que dependiendo de la complejidad del proyecto social puede aplicarse un método u otro.



Ejemplo Nº 01

En el grafico de barras que se da como un ejemplo grafico se puede señalar que se trabaja con la participación de hombres y mujeres en un proyecto habitacional y en el análisis que se puede desprender del grafico se puede señalar a medida que pasa el tiempo mayor es la participación tanto de los hombres como las mujeres.

[1] Un **diagrama de barras**, también conocido como **diagrama de columnas**, es una forma de representar gráficamente un conjunto de datos o valores y está conformado por barras rectangulares de longitudes proporcionales a los valores representados. Los gráficos de barras son usados para comparar dos o más valores. Las barras pueden orientarse vertical u horizontalmente.



Ejemplo Nº 02:

Se desprende del grafico que existe cierta cantidad de alumnos que realizan una misma actividad pero tienen resultados distintos con el paso del tiempo.

En la mayoría de los proyectos sociales se utiliza el **Diagrama Gantt** o **Carta Gantt** que "es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades"[2].

La posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias. Fue Henry Laurence Gantt quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en Occidente.

Por esta razón, para la planificación del desarrollo de proyectos complejos (superiores a 25 actividades) se requiere además el uso de técnicas basadas en redes de precedencia como CPM o los grafos PERT. Estas redes relacionan las actividades de manera que se puede visualizar el camino crítico del proyecto y permiten reflejar una escala de tiempos para facilitar la asignación de recursos y la determinación del presupuesto.

El diagrama de Gantt, resulta útil para la relación entre tiempo y carga de trabajo.

[2] Extraído el día 14 de marzo del 2013 de la pagina de Internet http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

En gestión de proyectos, el diagrama de Gantt muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y los grupos de tareas o las dependencias entre unidades mínimas de trabajo.

Los diagramas de Gantt se han convertido con el paso del tiempo en una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo (salud, educación, vivienda, responsabilidad social), con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente.

Básicamente el diagrama está compuesto por un eje vertical donde se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ella

CLASE 06

Usos y Funcionalidad

El objetivo principal de una carta Gantt es organizar y coordinar las distintas tareas de un proyecto, pudiendo definir los tiempos de trabajo y los recursos que se destinarán en cada una de las etapas del proceso.

Con una carta Gantt se podrá definir los tiempos específicos de cada actividad, establecer prioridades, cambiar el orden de trabajos, etc.

Lo anterior implica, que el uso de una carta Gantt no esté limitado a algún tipo de proyecto, sino que es un sistema universal de organización, que permite trabajar coordinadamente en cualquier proyecto.

Para todas estas tareas se definen los tiempos de inicio y el tiempo de término, pudiendo administrar la actividad diaria, semanal o mensualmente, hacer correcciones, asignar recursos en tareas que no estén cumpliendo en el tiempo asignado.

Proceso de implementación

Para crear una carta Gantt, lo primero es definir cada una de las tareas que se ejecutarán dentro del proyecto, lo que debe ser coordinado por la persona que realizará la planificación, en conjunto con los encargados de cada área, para especificar los tiempos de inicio, avances, y entregas.

Una vez definida cada actividad, se deberá dar un nombre descriptivo a cada una, para que sea comprendida por cada integrante del grupo y pueda trabajar conforme a lo planeado.

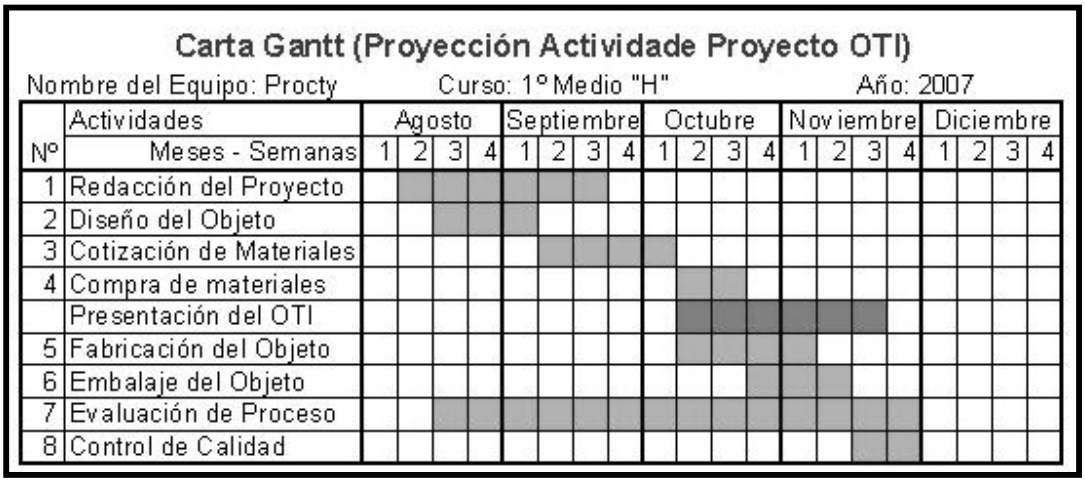
En una producción 3D, por ejemplo, es necesario destinar tiempos para cada uno de los procesos requeridos, como análisis del proyecto, estudios, preproducción,

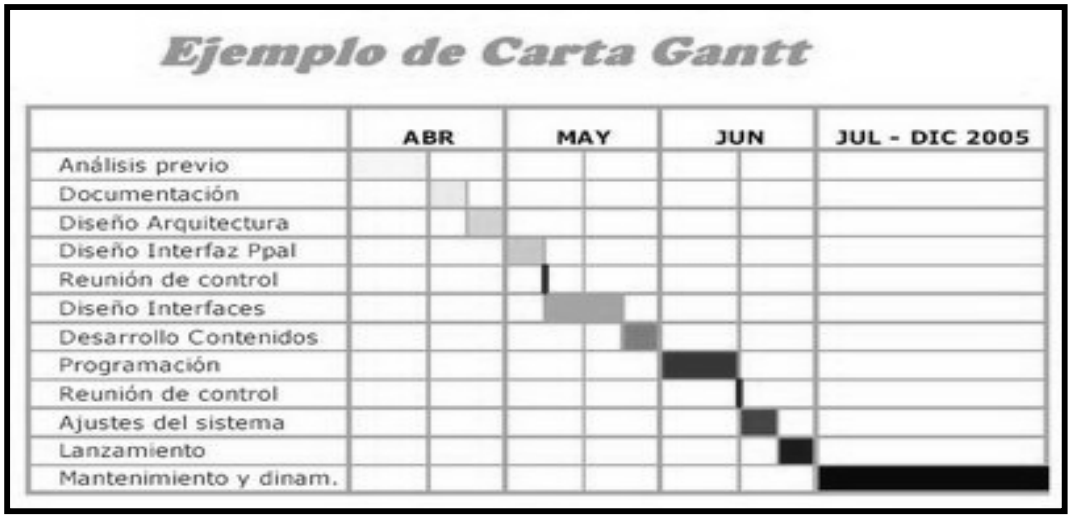
producción, render, postproducción, etc. Además de especificar cada una de las tareas en todos los procesos.

Información Adicional

Existe una gran variedad de software libres y pagados que permiten planificar Cartas Gantt, como Microsoft Project o Gantt Project. Todos cumplen el mismo objetivo, con interfaces muy similares, pudiendo de crear diagramas y definir recursos.

A continuación se muestran algunos ejemplos de Carta Gantt de distintos proyectos.





Guía para elaborar una Carta Gantt (Resumen)
(Los pasos fundamentales para que pueda ejercitar)

La Carta Gantt consiste en elaborar un cronograma donde se fijan tareas, metas y objetivos a cumplir de acuerdo a tiempos establecidos por el equipo de trabajo. El líder del proyecto deberá evaluar y constatar el cumplimiento de ellos en función de lo programado.

Tan importante como las etapas de planificación, licitación y adjudicación de un proyecto, lo es la de seguimiento del mismo, mediante la cual se realiza la supervisión continua de la ejecución de las tareas incluidas en el proyecto, con el fin de asegurarse de que se va desarrollando de acuerdo al plan previsto.

En este sentido es importante tener en cuenta que se debe hacer la supervisión en 5 planos simultáneos, que son los siguientes:

Desarrollo de tareas: revisión de las actividades técnicas y operativas contempladas en el proyecto;

Revisión de impacto: para definir en qué áreas el proyecto está causando problemas o cambios que deben ser abordados;

Gestión de riesgos: Al desarrollar la estructura detallada de trabajo se deben identificar los riesgos inherentes a las actividades y a los recursos

Ruta Crítica: Comprendida por aquellas actividades que no tienen holgura y un atraso en una de ellas implica un atraso en el proyecto.

Factores externos: para mantener la atención en elementos que no están necesariamente ligados al proyecto, pero que puedan estar afectándolo;

Elementos a considerar, entre otros, al desarrollar y mantener una carta Gantt

1. Programación Actividades (a un nivel de detalle razonable) y tiempos estimados
2. Asignación de recursos por actividad
3. Línea Base
4. Hitos de Control
5. Entregables a Calidad
6. Precedencia de actividades bien definidas
7. Esfuerzo Estimado
8. Identificación de los principales riesgo
9. Identificación de las actividades que componen la ruta crítica
10. Reprogramación de actividades (atraso / adelanto del proyecto)
11. Análisis de impacto, producto de los cambios inherentes al proyecto

Otro tipo de instrumento que se utiliza en el/los proyecto/s para señalar las actividades y los tiempos es el cronograma.

Cronograma: es en gestión de proyectos, en una lista de todos los elementos terminales de un proyecto con sus fechas previstas de comienzo y final.

En el cronograma se describen las actividades que se llevarán a cabo durante el desarrollo del proyecto, relacionándolas con el tiempo durante el cual se van a realizar. Para ello primero hay que determinar con precisión cuáles serán las actividades del proyecto a partir de los aspectos técnicos presentados en el mismo, y de acuerdo con los recursos, el tiempo total en el que se desarrollará el proyecto y los recursos humanos de que se disponen para su desarrollo se calcula el tiempo que se dispone para realizar cada una de las actividades.

Para realizar un cronograma de trabajo se debe enmarcar cualquier plan en el tiempo, es básico para el éxito del mismo. Hay dos tipos de referencia, la de contexto que se relaciona al marco de tiempo y la de medición que se relaciona con hitos de revisión.

La mejor forma de desarrollar cronogramas es bajo períodos de tiempo de: corto mediano y largo plazo.

- Corto plazo, de 1 a 3 meses.
- Mediano plazo, 3 a 6 meses.
- Largo plazo, 6 meses a 12 meses.

Considerar más de ese tiempo sería irreal establecer un plan. La mejor práctica es encadenar planes uno después de otro, el punto fino para lograrlo es que cada ciclo largo plazo que se complete, represente un hito importante para el plan.

Para poder determinar los tiempos y qué información se debe incluir en el cronograma de actividades, se deben considerar 3 análisis importantes:

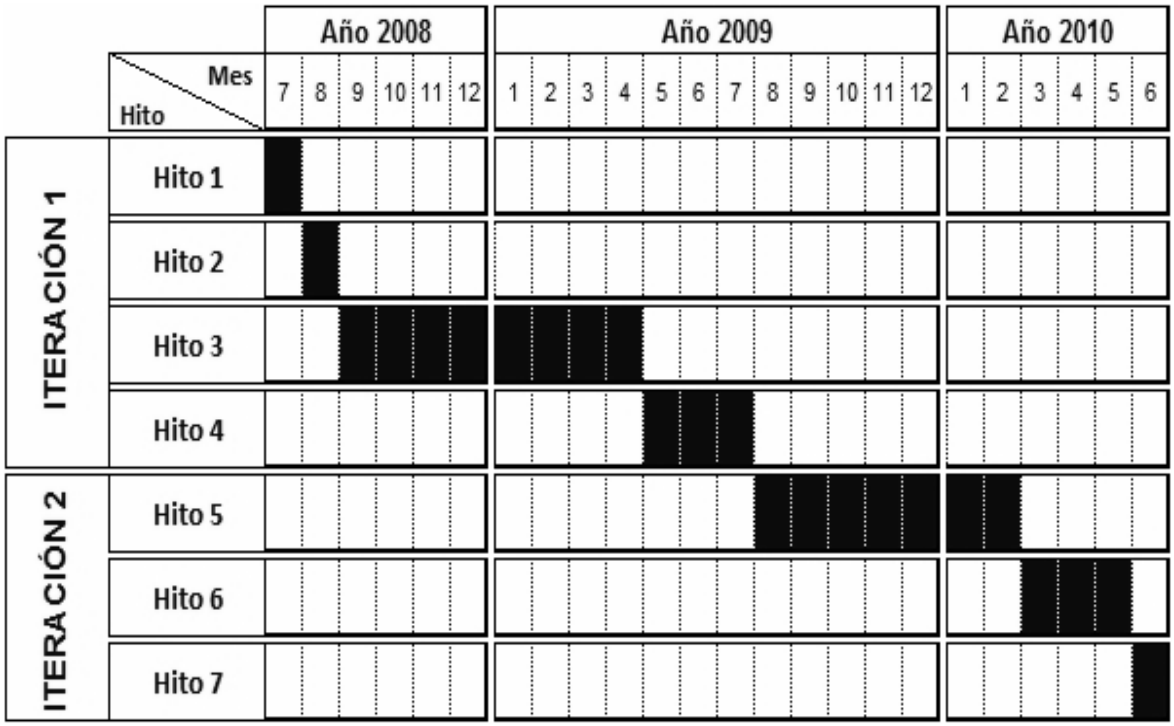
- Necesidades importantes y urgentes del proyecto.
- Estacionalidad del proyecto,
- Estacionalidad de otros planes de la empresa que se pueden relacionar

El Cronograma permite tener un control estricto de las actividades.

Hay que tener fecha de inicio y de fin para saber el desarrollo del proyecto, sus avances, etc.

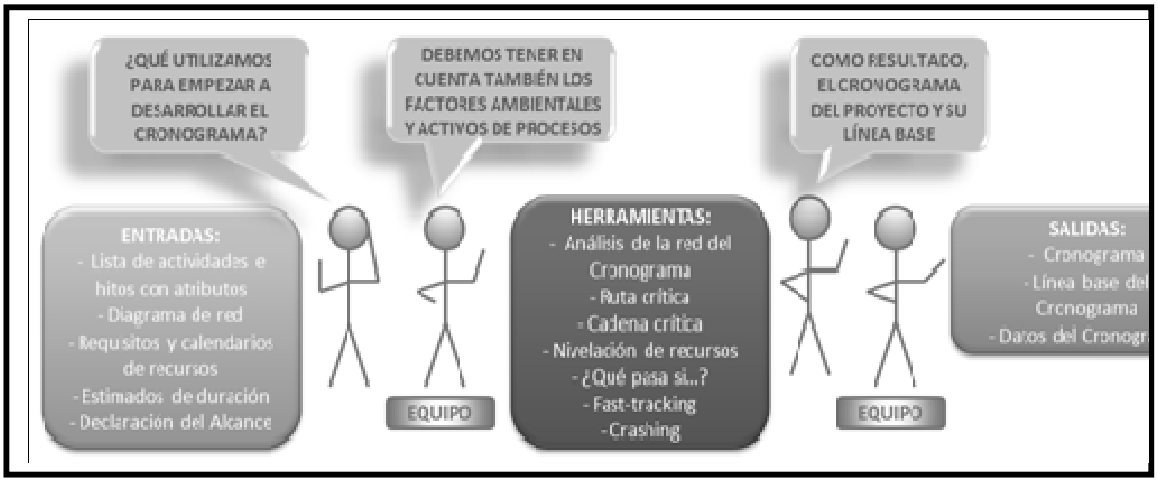
Ejemplo de cronogramas

Ejemplo Nº 01: El diagrama que se muestra a continuación ofrece un resumen de la planificación del proyecto:



El siguiente diagrama presenta un resumen de la dedicación de cada miembro del consorcio en las diferentes fases del proyecto:

Iteración	Fase	Tarea	PARTICIPANTE			
			FRACTALIA	DAEDALUS	CESYA	CONSULTEC
ITERACIÓN 1	Fase 1	Tarea 1.1				
		Tarea 1.2				
	Fase 2	Tarea 2.1				
		Tarea 2.2				
	Fase 3	Tarea 3.1				
		Tarea 3.2				
		Tarea 3.3				
		Tarea 3.4				
		Tarea 3.5				
		Tarea 3.6				
		Tarea 3.7				
	Fase 4	Tarea 4.1				
		Tarea 4.2				
		Tarea 4.3				
ITERACIÓN 2	Fase 5	Tarea 5.1				
		Tarea 5.2				
		Tarea 5.3				
		Tarea 5.4				
		Tarea 5.5				
		Tarea 5.6				
	Fase 6	Tarea 6.1				
		Tarea 6.2				
		Tarea 6.3				
		Tarea 6.4				
	Fase 7	Tarea 7.1				



CLASE 07

5.- Organización Interna y externa

La persona que tiene la dirección de un proyecto debe realizar funciones de distinta índole, es decir, dar instrucciones y establecer los criterios convenientes para la consecución de los objetivos marcados. El debe combinar los factores humanos y los factores materiales de la mejor manera posible para conseguir los objetivos, sin perder de vista el entorno, ya que es dinámico y complejo.

Además existe un concepto que toma relevancia en un proyecto que es la organización, que tiene por finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las funciones que cada persona que forma parte de un proyecto debe realizar, así como su responsabilidad y autoridad. Tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento del proyecto.

Etapas de la función de organización.

La organización será diferente según el tipo de proyecto.

- Determinar los niveles de organización, es decir, la jerarquía de los mandos: definir quién controla y ejecuta las tareas dentro de un proyecto.
- Las funciones destinadas a cada nivel de mando y a cada persona han de ser claros y concretos.
- Cada persona ha de saber qué tiene que hacer, debe saber a quién tiene que obedecer; son necesarios canales de autoridades y de responsabilidad bien delimitados.
- Debe haber vías de comunicación en todos los sentidos, entre departamentos, con cargos superiores o inferiores de la misma empresa y hacia el exterior.

En el diseño y elaboración de un proyecto social existe una función dinámica de conexión, que es la comunicación y relación interna y externa.

La comunicación en un proyecto.

Para que la organización funcione, uno de los puntos más importantes es la comunicación. Para que tenga resultados positivos debe estar canalizada. Esta comunicación interna puede ser.

- Ascendente: Se forma verticalmente de abajo arriba, se origina en los empleados y finaliza en los directivos. La finalidad es que los directivos conozcan los problemas de los trabajadores de primera mano, sus quejas, ideas, sugerencias, etc.

Es por ello que Intenta favorecer el diálogo social en un proyecto. Es como un puente a través del cual los trabajadores se ponen en contacto con otros trabajadores, hasta llegar a los directivos.

Se consigue que todos se sientan protagonistas y se aprovecha la experiencia de los trabajadores, consiguiendo la integración de los estos..

Para que se de este tipo de comunicación se utiliza lo siguiente:

- Jornadas de despachos abiertos (para consultar dudas, etc.)
- Notas de obligada respuesta: notas obligatorias que tienen que ser contestadas inmediatamente y que sólo se utilizan en caso de urgencia.
- Sistemas de sugerencias (buzones, etc.)
- Contactos a través del correo electrónico.

- Descendente: De forma vertical, tiene su origen en los directivos y su fin en los trabajadores. Es más habitual que la ascendente. Su finalidad es informar a los trabajadores o subordinados de los objetivos del proyecto.

Intenta transmitir a los públicos internos la historia económica del proyecto así como la historia del colectivo humano (actividades de formación o para mejorar las relaciones sociolaborales).

Se utilizarán los medios escritos y audiovisuales, dependiendo de la capacidad del proyecto. Las Intranet (redes locales) permiten que las informaciones locales lleguen de una forma más directa aunque tiene el inconveniente de que deben ir acompañadas de información complementaria.

- Horizontal: Se origina entre las personas que están en un mismo nivel jerárquico, personas de distintos departamentos. Es imprescindible para que el proyecto funcione como un todo.

El objetivo es mejorar el trabajo entre departamentos y entre trabajadores de un mismo nivel o una misma función.

Los soportes más adecuados son:

- Cursos de formación
- Reuniones departamentales
- Sesiones informativas
- Cualquier acto de tipo social que se realice dentro del proyecto.

Otras técnicas para poner en marcha un plan de comunicación:

- Correo electrónico
- Teléfono de información
- Buzón de sugerencias
- Grupos de trabajo interdepartamentales
- Reuniones con otras divisiones (comunicación horizontal)
- Reuniones con subordinados (comunicación descendente)
- Reuniones con superiores (comunicación ascendente)
- Programa global de comunicación interna

La organización interna en un proyecto social se caracteriza por ser participativa y totalmente horizontal entre todos los profesionales que integran un grupo de trabajo multidisciplinario, considerando que tienen un objetivo en común que es valorar desde las diferentes ópticas el caso para integrar y aunar criterios, medidas, acciones, estrategias e itinerarios propios de cada intervención.

El proyecto necesita organizarse para poder desarrollar su actividad por ello es necesario establecer una estructura organizativa de acuerdo a sus características.

Por otro lado las personas que trabajan en el proyecto necesitan conocer las diferentes relaciones tanto jerárquicas como funcionales que hay dentro del proyecto.

La estructura organizativa:

La organización interna se determina por su estructura organizativa, que es aquella que describe como se agrupa, como se identifica y como se relacionan los distintos elementos que forman el proyecto, determinará el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros.

Le estructura organizativa está formada por: el conjunto de elementos que la integran; las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos.

Elementos de la estructura organizativa:

- Alta dirección: está formada por aquellas personas que realizan funciones de dirección general, similares a las del empresario (toman decisiones estratégicas, fijan objetivos generales)

- Dirección intermedia: está formada por mando intermedios cada uno de ellos tiene a su cargo un número determinado de trabajadores. Su función es relacionar los objetivos generales del proyecto con los objetivos operativos de los distintos departamentos. Son personas que tienen autoridad sobre las bases operativas.

- Bases operativas: está formada por el conjunto de personas, técnicos y trabajadores, diariamente relacionados con la ejecución.

- Tecnoestructura: está formada por los analistas o expertos que estudian las distintas funciones del proyecto con el objeto de encontrar sus fortalezas y debilidades.

Relaciones en la estructura organizativa: existen dos tipos de relaciones:

- Relaciones formales: son aquellas que son precisamente definidas por la dirección del proyecto y comunicadas a los demás, pueden ser de dos tipos:

Lineales: relaciones de autoridad o jerarquía entre el jefe y el subordinado.
De staff: relaciones de asesoramiento entre especialistas y directivos.

- Relaciones informales: son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones que se producen entre las personas que integran el proyecto.

Estas relaciones configuran la organización informal que está fuera de control de la dirección del proyecto. Estas relaciones surgen debido a la amistad, la proximidad en el trabajo o a la similitud de los objetivos personales. Un elemento importante en estas relaciones informales es la existencia de líderes y a veces en el proyecto pueden ejercer una mayor influencia que el líder establecido en la organización formal.

Ejemplos de relaciones formales: la mantenida por el jefe de departamento de administración con los diferentes administrativos que trabajan en el mismo.

CLASE 08

Principios que estructuran la organización de un proyecto:

- El principio de autoridad y jerarquía: deben existir diferentes niveles de autoridad, ordenados de forma jerárquica según el grado de responsabilidad y control.
- El principio de unidad de dirección: debe existir una dirección única que será la encargada de definir los objetivos generales y las estrategias a seguir.
- El principio de unidad de mando: cada subordinado debe tener únicamente un solo superior directo.
- El principio de delegación: una persona asigna autoridad y responsabilidad a otra para que esta desempeñe unas funciones, el superior que delega al subordinado no queda libre de la responsabilidad en cuanto a la realización de funciones.
- El principio de descentralización: consiste en delegar autoridad para la toma de decisiones con carácter permanente.
- El principio de división de trabajo y especialización: se separan las tareas propias de una actividad en diferentes personas de forma que a cada una se le asignará una función específica, con el objetivo de que se convierta en un experto en la realización de dicha tarea.

- El principio de coordinación: debe existir un cierto nivel de coordinación entre las personas o departamentos de un mismo nivel jerárquico o de diferente nivel.
- El principio de motivación y participación: existirán en la empresa diferentes métodos para motivar a los trabajadores y para fomentar la participación de los trabajadores de un proyecto.
- El principio de comunicación: debe darse en el proyecto de distintos tipos de comunicaciones:

1º- Descendente: desde el superior al subordinado
2º- Horizontal: de superior a superior, o de subordinado a subordinado
3º- Ascendente: de subordinado a superior

En la comunicación escrita se utilizan distintos soportes como: las cartas, las notas interiores, las circulares definidas a todos o a parte de los empleados, el fax, el correo electrónico.

El organigrama es una forma organizativa en un proyecto y es la forma de organizarse, es una característica propia que los diferencia de los demás. Para ello el proyecto debe realizar un organigrama y decidirse por una determinada forma organizativa.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa. En el se reflejan los distintos niveles y áreas de que consta el proyecto, así como las relaciones jerárquicas y funcionales que existen.

Los organigramas también sirven para que terceras personas que se relacionan con el proyecto aunque no trabajen en el conozcan a los interlocutores en cada circunstancia.

Para que un organigrama sea de utilidad;
1.- Debe ajustarse a la realidad que representa;
2.- Lugar debe ser claro, preciso y comprensible
3.- Lugar debe estar actualizado.

Los organigramas se clasifican según diversos criterios: Informativos.

- Según su finalidad
- Unidad
- Según su extensión: Grupo estructura
- Tipos
- De Según la información que proporcionan: funcional
- Organigramas personal
- Generales
- Según su amplitud: parciales
- Ramificada
- Según su forma: circular

En cambio la Organización Externa se efectúa con las instituciones o recursos alternativos a los que se puede derivar un usuario.

Es aquí donde la comunicación externa juega un rol preponderante en un proyecto.
HACIA EL EXTERIOR DEL PROYECTO (COMUNICACIÓN EXTERNA)

- Comunicación a los beneficiarios de otros proyectos
- Comunicación profesional
- Comunicación con colaboradores

HACIA EL ENTORNO SOCIAL

- Comunicación financiera: bancos.
- Comunicación social: distintas asociaciones del entorno y la comunidad

Los medios de comunicación son la herramienta que utilizaremos para la comunicación con la opinión pública.

Participación y Responsabilidades de la Organización Interna y Externa.

Participante	**Responsabilidades**
Autoridades locales (instituciones del Estado y gobiernos locales)	Son las instancias donde se definen las políticas locales de desarrollo que inciden en las actividades de la población del área del proyecto. Su participación será relevante en la medida en que puedan conocer, integrar o complementar las acciones del proyecto en sus estrategias de trabajo; así como promover y difundir las oportunidades de desarrollo brindadas por el proyecto en el municipio o comunidad.
Líderes y/o representantes de grupos, organizaciones y comunidades	Están relacionados de manera constante con los usuarios (as), por lo que es necesario que conozcan a plenitud el proyecto, a fin de que puedan promoverlo e integrarlo en sus proyectos y planes

Usuarios (as)	Son los principales actores que reciben, analizan, procesan y difunden la información. Se convierten en los principales promotores directos del proyecto.
Entidades prestadoras de servicios	Pueden ser entes públicos o privados, individuales o asociados locales, regionales o nacionales con presencia en el área del proyecto, quienes pueden ser contratados para promover el proyecto, dándose a conocer a los posibles usuarios (as).
Otras organizaciones	Comprende a las organizaciones gremiales, políticas o religiosas con presencia e importancia en el área del proyecto, que influyen y pueden desarrollar una labor informativa entre los usuarios (as) del proyecto.
Unidad de Proyecto	Es responsable de coordinar todo el proceso. Su responsabilidad esencial es dar información, involucrar e incorporar a la mayor cantidad de actores en cada comunidad, municipio, departamento o región.
Entidad ejecutora del gobierno	Acompaña el proceso en su conjunto y suministra información complementaria concerniente a la ejecución del proyecto. Facilitar recursos y realizar gestiones ágiles y eficientes, para la difusión y promoción.
Organismos financieros, administradores ,Institución cooperante	Acompañan el proceso en su conjunto y suministran información complementaria a la ejecución del proyecto. Garantizan que los procedimientos diseñados sean conocidos y aplicados de acuerdo con lo establecido.
Programas regionales del FIDA	Analizan, orientan y enriquecen el proceso, facilitan propuestas, brindan orientaciones técnico - administrativas para la ejecución. Sirven de vínculo con los organismos financieros.
Asistencia técnica externa	Comprende a asesores especializados, facilitadores o consultores externos que apoyan en la definición de temas,

	estudios, estrategias y metodologías. Para su incorporación se requiere la preparación de términos de referencia, que expliciten los objetivos, actividades y alcances de la tarea a realizar.

CLASE 09

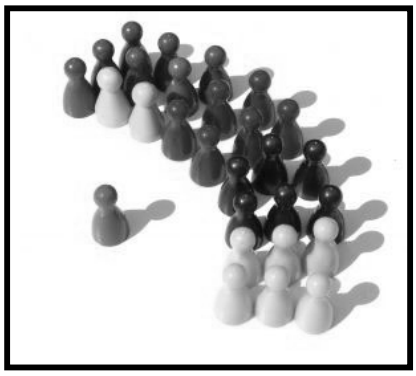
5.1.- Organización – coordinación interna

Es la coordinación que se realiza con el propio equipo de trabajo, mediante reuniones periódicas para establecer líneas comunes de acción.

Con otros equipos de los servicios sociales de otras áreas, niveles o sectores , tanto de servicios sociales generales como especializados, que se den en el mismo proyecto.

A continuación se señalan algunos profesionales que componen el equipo de trabajo de un proyecto social, con los cuales se realizan las coordinaciones internas.

- Consultores, coaches, facilitadores, etc.
- Proyectistas, ejecutores
- Coordinador de seguridad, de salud y colaboradores durante la elaboración del proyecto de obra y su ejecución
- Empresa(s) de ingeniería
- Constructor(es) o empresa(s) constructora(s)
- Subcontratista(s) o subcontratado(s)
- Trabajadores autónomo, a contrata, o de planta
- Empresa(s) de instalación
- Conservadores ambientales
- Entidades y laboratorios de ensayos de control de calidad.



En la coordinación interna de un proyecto social ciertos conceptos se deben entender claramente, pues tienen una importancia en las intervenciones que realiza el equipo multidisciplinario.

A continuación se describen cada uno de los conceptos que se considera que tienen un rol preponderante:

- Creer en las personas

Partiendo de la base que un equipo de trabajo lo constituyen varias personas, una organización, unos sistemas y un entorno que entrelazados pueden constituir uno de los mayores activos de una empresa o proyecto social. Es por ello que construir un buen equipo no tiene una receta única pero ciertas investigaciones señalan que *creer en las personas* es uno de los fundamentos del éxito del equipo.

- Vinculación

Conseguir que los integrantes del equipo se sientan parte del proyecto, no es facil animar o motivar a todas las personas que integran un equipo de trabajo para que sientan el proyecto como suyo, ese proceso lleva su tiempo y constancia de involucrarlos.

- Responsabilidad.

Este concepto es de suma importancia, considerando que cada uno de los miembros del equipo de trabajo debe asumir el rol y la responsabilidad necesaria para la ejecución del plan.

- Compromiso

En la medida que se es capaz de determinar una estrategia, los roles y una responsabilidad individual y de grupo, cada uno de los integrantes es capaz de asumir un grado de compromiso importante con sí mismo y con el grupo.

- Cohesión

Trabajar en equipo es trabajar unidos. Para ello es importante aunar esfuerzos y sumar, es decir, estrechar lazos. Procurar que no surjan comportamientos individualistas que pudieran perjudicar el normal desarrollo del grupo. Conseguir que el trabajo de cada uno sume.

- El premio.

Es el mejor regalo que se puede recibir del equipo de trabajo, es decir, el “brillo especial que tienen en los ojos”. Lograr que las personas hayan conseguido “creerse capaces” y poder “realizar los objetivos” que se propusieron en una primera instancia.

Asignación de funciones - Procesos de comunicación, coordinación y decisión

El hombre en las ciencias sociales es denominado como un ser social que necesita mantener contactos, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajado individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez que un individuo.

Las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinares para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos.

El trabajo en equipo ha provocado un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada hoy en día.

El temor al rechazo que algunas personas tienen es una de las razones más frecuentes para no participar en los equipos y para no tomar iniciativas, considerando en el mundo competitivo que se encuentra el país.

A continuación se señalan las tres características generales de un equipo de trabajo

- Tiene un fin y un objetivo común
- Sus componentes se relacionan unos con otros para lograr objetivos
- Cada miembro se percibe a sí mismo como parte del grupo

Realizando un recuento de cómo era el trabajo en equipo en los años 30-40 se puede señalar que las empresas estaban constituidas por individuos aislados. No se tenía en cuenta las relaciones interpersonales que entre ellos se establecían.

En cambio hoy en día, prácticamente se contemplan en todas las empresas dos grandes grupos de personas:

- Formales

- Informales, cuya diferencia radica en los objetivos que persigue.

Los grupos de trabajo formales: Son los que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en el se integran los trabajadores para lograr un propósito y unos objetivos.

Los grupos de trabajo informales: Son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal.

En todo proyecto, empresa, institución es fundamental un equipo de trabajo constituido por sus profesionales desde el nacimiento de este, generando un acuerdo básico entre sus integrantes que es el de trabajar en conjunto, o sea, formar un equipo de trabajo

CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

- Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas
- Responsabilidades compartidas por los miembros
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada
- Necesita que los programas planificados en equipo apunten a un objetivo común

Ventajas de trabajar en equipo

Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior.
Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos, competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que

estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

CLASE 10

Tipos de equipos de trabajo

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características.

Se definirán cuatro de ellos, con sus rasgos mas relevantes

- Círculos de Calidad. Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones.

- Equipos de Progreso. También llamados equipos de mejora o equipos de desarrollo. Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve.

- Equipos de Procesos. Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costes y el incremento de la eficacia y la eficiencia, es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlos, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería.

- Equipos Autónomos. Son conocidos también con el nombre de equipos de trabajo autogestionario o de equipos de trabajo autodirigidos. Representan el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones.

5.2.- Coordinación externa

En un proyecto social la coordinación externa se realiza con personas o grupos que no están directamente relacionados con el desarrollo del proyecto, la adquisición o el uso del producto, bien o servicio del proyecto, pero que, debido a su posición en la organización del cliente u organización ejecutante, pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto.

- Entidades financieras
- Entidades aseguradoras
- Colegios profesionales de Ingenieros, Arquitectos, Constructores, Abogados.
- Los organismos de control e inspección, públicos (funcionarios) o privados con atribuciones legales para fiscalizar
- Suministradores, empresas de suministro, subcontratistas, etc.
- Gobiernos nacionales, regionales, locales, consejos comunales, etc.
- Sindicatos
- Organizaciones ecologistas

La coordinación externa se ve reflejada en un proyecto social en los siguientes ejemplos:

- Con otras instituciones de carácter publico que tengan competencia en materias que tiene relación el proyecto social.
- Con instituciones y servicios de carácter privado o semiprivado (caritas, cruz roja) para obtener el máximo de utilidad social posible.
- Con el movimiento ciudadano y asociaciones varias y colectivos, que tengan una finalidad social y de defensa y mejora de las condiciones y calidad de vida de los ciudadanos.

Ambas, coordinación interna y externa, para:

- Contrastar experiencias
- Coordinar iniciativas
- Recoger planes o propuestas
- Aportar aspectos que sirvan de base a la planificación del bienestar social
- Establecer orden de prioridades
- Evaluar conjuntamente los resultados

Existen algunos elementos que dificultan la coordinación, como los siguientes:

- Una competencia fuerte entre personas, servicios, instituciones

- Sentido de pertenencia fuerte del territorio.
- Entidades o instituciones y personas que no comparten la información; secreto profesional mal entendido.
- Falta de delimitación clara de competencias entre personas, servicios e instituciones.

Por tanto, es necesaria la figura del coordinador capaz de tener una visión de conjunto con todo el programa o actividad, del papel que cada componente (personas o instituciones) implicando juega en el conjunto y en cada una de las etapas, y las medidas a adoptar para facilitar ese trabajo conjunto, en un proceso dinámico como es el desarrollo del proyecto en cuestión. El coordinador debe ser aceptado y reconocida su autoridad, que no tiene nada que ver con mando o jerarquía, simplemente en su conocimiento y formación sobre el tema a trabajar, y su capacidad de movilizar y apoyar o dirigir grupos humanos.

6.- Promoción y difusión

La difusión y promoción del proyecto debe seguir un proceso ordenado en sus contenidos, tiempos y formas; así como utilizar diferentes medios de información para asegurar que los mensajes clave sobre el proyecto lleguen de forma gradual a los diferentes actores.

A continuación se intentara explicar las relaciones y diferencias entre la difusión y promoción del proyecto. Propone un método de trabajo para realizar la difusión y promoción, partiendo de las experiencias desarrolladas por proyectos, con el involucramiento de diferentes actores locales.

La difusión y promoción del proyecto son acciones de un proceso educativo y reflexivo, que ayudan a formar nuevas visiones y generan propuestas que conducen a cambios en el sistema de vida de los actores del proyecto.

La difusión y promoción debe ser realizada en forma continua, amplia y masiva, donde los actores trabajan organizadamente en diferentes momentos. Es un proceso que en su primer etapa actúa de manera interactiva con la inducción externa y la organización local para la ejecución.

La difusión se desarrolla por etapas, de acuerdo con el avance en la ejecución del proyecto. Sirve para apoyar en la consecución de los objetivos específicos del proyecto; explicar y promover de manera general la naturaleza, filosofía, estructura, procedimientos, mecanismos de operación, modalidades y alcances de los servicios prestados por el proyecto.

Procura hacer llegar la información más amplia sobre los servicios ofrecidos. Al inicio del proyecto contribuye a la puesta en marcha del trabajo con los grupos demandantes más organizados.

Hace uso de medios masivos de comunicación social, de fácil acceso, alta audiencia y cobertura, en especial en las zonas más alejadas y con menor posibilidad de recibir información directa. Al ser masiva no debe perder de vista el abordar elementos específicos que interesan y orientan a los diferentes actores, en especial a los posibles usuarios (as) con menos desarrollo organizativo y con limitaciones de acceso a información.

La promoción es complementaria a la difusión, y puede iniciar después o en forma paralela a esta. Dirige su esfuerzo a brindar información de manera directa y personalizada a los actores y posibles usuarios (as) sobre los servicios y oportunidades brindados por el proyecto; así como sobre los mecanismos de acceso a los mismos, procurando crear un mayor interés en dichos servicios.

La promoción está dirigida a las comunidades o grupos menos desarrollados, apoyándolos en la identificación y formalización de sus demandas. Hace uso de mecanismos directos y puntuales como son los talleres, reuniones y charlas, auxiliados con medios didácticos y audiovisuales, seleccionados de acuerdo con las características de la población objetivo.

La promoción está muy vinculada a la focalización de la población objetivo.

La difusión y promoción deben provocar que los actores relacionados con la ejecución del proyecto se familiaricen y apropien de sus conceptos. Una vez que se completa la difusión se espera que los grupos más organizados tengan claros los servicios ofrecidos y puedan iniciar la preparación de sus demandas al proyecto. Con los grupos menos desarrollados u organizados será necesario involucrarlos con la focalización e identificación de demandas.

La difusión y promoción no son actividades propagandísticas, sino acciones organizadas, que responden a una estrategia que las armoniza en el contenido y el tiempo, haciendo llegar complementariamente los mensajes desde los distintos medios masivos de comunicación, con el trabajo que de manera directa hace la Unidad de Proyecto con los actores del proyecto.

CLASE 11

Algunos conceptos estrechamente relacionados con la difusión y promoción son:

La inducción interna es un proceso estructurado y organizado de análisis de los documentos del proyecto y de actualización de información relevante para la adecuada ejecución.
Como resultado de esta revisión crítica se capacita el equipo de la Unidad de Proyecto para que pueda planificar sus acciones y asignar recursos para el desarrollo de esas actividades con los usuarios (as) y actores relacionados.

La inducción externa es un proceso dinámico de análisis, reflexión y divulgación a los diferentes actores vinculados a la ejecución, sobre la naturaleza, filosofía, estructura, procedimientos y alcances del proyecto.

Se realiza para que los actores interioricen y se apropien de los conceptos señalados, como resultado de un amplio análisis y conocimiento detallado del proyecto.

La organización local para la ejecución consiste en la identificación y creación de todas las instancias o estructuras requeridas al nivel local y del desarrollo de las capacidades necesarias en las mismas, para su funcionamiento en apoyo del proyecto. Comprende tanto acciones de carácter interno a la Unidad de Proyecto, como de carácter externo con organizaciones y autoridades existentes en el medio local.

Objetivos de la Difusión y Promoción

El objetivo de la difusión y promoción es dar a conocer el proyecto, para que los usuarios (as) y actores, conozcan y se familiaricen con su contenido, de manera que estén en condiciones de presentar sus demandas y así tengan acceso a los bienes y servicios (beneficios) del proyecto.

Los principales resultados de la difusión y promoción son:

- Los actores y en particular los usuarios (as) reciben información sobre el proyecto, su contenido, objetivos, resultados esperados y financiamiento, en forma visual y escrita.

- Los actores y usuarios (as) se familiarizan con el esquema organizativo, los mecanismos para la ejecución, los procedimientos administrativos, roles de usuarios (as) y actores.

- La generación y presentación de propuestas para la demanda de servicios, de parte de los grupos usuarios (as) da inicio.

- La comunicación directa y permanente del proyecto hacia los usuarios (as) y organizaciones oferentes de servicios.

Requisitos de la Difusión y Promoción

Para realizar la difusión y promoción del proyecto se requieren estén dados los siguientes requisitos:

La inducción interna que se haya desarrollado como antecedente inmediato y se este llevando a cabo la inducción externa, como parte del proceso de organización para la ejecución.

Se parte de que la Unidad del Proyecto conoce a profundidad el proyecto, domina y aplica su contenido, objetivos, esquema de ejecución, como resultado del proceso de inducción interna. Además, los actores locales, líderes comunitarios y autoridades locales conocen el proyecto como resultado de la inducción externa.

El Estudio de Base elaborado, actualiza la información sobre el área del proyecto, la población objetivo y las necesidades de las organizaciones, grupos y territorios.

Los principales actores, contactos locales están identificados y su rol en la difusión y promoción se ha definido.

Los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para realizar las actividades están a disposición de la Unidad del Proyecto, en forma oportuna y suficiente.

Los principios centrales de la difusión y promoción son:

Principio	Descripción
Estrategia clara de comunicación	El proyecto cuenta con una estrategia de comunicación clara y conocida por todo el personal. Esta estrategia procurará el uso de las tecnologías y los medios disponibles para dar a conocer los conceptos y filosofía de trabajo del proyecto hacia los usuarios (as) y otros actores.
Participativo	Es importante que los usuarios (as) del proyecto participen en las etapas de preparación, ejecución y seguimiento a los resultados de la difusión y promoción. Estos participantes deberán asumir un papel protagónico y activo, difundiendo y promoviendo el proyecto dentro de sus municipios, comunidades, grupos y organizaciones, siendo esto fundamental

	para las acciones de promoción. Es necesario tomar en cuenta a instituciones y otros actores que han mostrado disposición e interés en el proyecto para desarrollar acciones conjuntas de difusión y promoción en las diferentes comunidades.
Representatividad	Debe ser considerada la representatividad geográfica, por etnia, edad y género de grupos y organizaciones de participantes y otros actores, en todos los eventos locales donde se realizarán las acciones, para asegurar una adecuada distribución de la información.
Metodología adecuada a participantes	El proyecto está dirigido a dar respuestas a las demandas de un amplio grupo de usuarios (as) con distintos tipos de intereses, con acceso a información diversa y niveles culturales y educativos desiguales, por lo que la difusión y promoción deben ser desarrollados considerando cada tipo de público, usando herramientas y medios didácticos que aseguren que los participantes manejen en forma clara el contenido del proyecto. Es importante cuidar el lenguaje y contenidos utilizados en los eventos, mensajes, materiales didácticos y folletos.
Acceso constante a la información	Deberá asegurarse un suministro permanente y actualizado de información y materiales del proyecto a todos los actores y usuarios (as).
Equidad de Género	Es necesario considerar la incorporación equitativa de hombres y mujeres en los diferentes momentos y acciones del proceso, promoviendo de manera eficiente la igualdad de oportunidades que presenta el proyecto en todas sus fases de ejecución. Deberán hacerse esfuerzos especiales en la realización de acciones particulares

	con mujeres partiendo de que históricamente ha sido el sector con menos espacios y oportunidades.
Transparencia	Para garantizar la confianza de los usuarios (as) y otros actores las reglas de funcionamiento del proyecto, la UP debe estar dispuesta a suministrar la información contenida en la documentación básica del proyecto aprobada por el gobierno y las instituciones financieras.

Etapas del proceso de difusión y promoción del proyecto	
Etapa 1	Elaboración de estrategia y plan de difusión y promoción
Etapa 2	Ejecución de la estrategia y plan de difusión y promoción
Etapa 3	Seguimiento y evaluación del plan de difusión y promoción

CLASE 12

Etapa 1:
Elaboración de la estrategia y plan de difusión y promoción

Su preparación debe permitir establecer los ejes y términos de la dinámica de información y comunicación a desarrollar por el proyecto con los distintos actores y usuarios (as). El proyecto debe contar con una estrategia clara, la cual debe de responder a las diferentes etapas, propósitos y posibilidades de recursos del proyecto, asegurando la ejecución de actividades ordenadas, articuladas y lógicas.

Etapa 2:
Ejecución del plan de difusión y promoción en la fase de inicio del proyecto

A lo largo de la ejecución del proyecto se deberán mantener acciones de difusión y promoción dirigidas a sectores, grupos y temáticas que hayan presentado vacíos de comprensión o territorios menos desarrollados bajo el interés de cada uno de estos procesos. Para esto será importante usar de referencia el monitoreo o seguimiento.

La ejecución del plan podría ser organizada bajo la contratación de una entidad especializada, pero involucrando, bajo un concepto participativo, masivo y eficaz, a organismos locales y personas que conozcan el terreno, permitiendo lograr informar al

mayor número de la población, a menor costo. Esto permitiría descargar a la Unidad de Proyecto de actividades operativas.

Etapa 3:
Seguimiento y evaluación del plan

La difusión y promoción es de carácter permanente. Al inicio del proyecto será intensiva y masiva, con el fin de lograr una mayor divulgación del proyecto a la población participante. Deben asignarse recursos suficientes, tanto financieros como humanos, de manera más concentrada que en el resto de la vida del proyecto considerando que al inicio de la ejecución es en cuando se quiere posicionar el proyecto en la sociedad rural y brindar la información pertinente a la población objetivo.

En la fase intermedia de ejecución del proyecto, su intensidad podrá disminuir, y se ajustarán sus contenidos a la experiencia generada por el proyecto. Su duración será determinada a partir de las necesidades existentes y de los recursos disponibles.

La difusión y promoción deberá iniciar al concluir la inducción interna. En algunos casos, podrá ser realizado en forma paralela a la inducción externa y a la organización local para la ejecución. Este período inicial intenso y con una mayor cantidad de acciones, no debe ser mayor de seis meses. Los tiempos precisos de las actividades podrán determinarse tomando en cuenta las particularidades de la población objetivo.

7.- Participación de usuarios

Todos los proyectos sociales se formulan para los beneficiarios legítimos directos (usuarios), la población objetivo que reciben los productos del proyecto.

Los beneficiarios directos son ilegítimos cuando no forman parte. Los programas y proyectos sociales también producen impacto sobre otras personas. Estos son los beneficiarios indirectos.

Estos son legítimos, cuando no se definen como población objetivo, pero favorecerlos se compadece con el espíritu del proyecto.

Por ejemplo:

Es el caso de las familias de escolares beneficiarios de programas alimentarios, que reciben una transferencia equivalente al valor monetario de la alimentación entregada a sus hijos.

Los beneficiarios indirectos ilegítimos son favorecidos por el proyecto a pesar de no ser destinatarios de los mismos y, al mismo tiempo atentan contra los objetivos redistributivos que este persigue.

Por ejemplo, cuando el mercado inmobiliario se beneficia de una disminución de los precios de terrenos, generado por subsidios o asignaciones en que los beneficiarios venden propiedades a menor valor que el de mercado, traspasando el beneficio recibido.

Es por ello que el proyecto no se hace sólo, pues tiene distintos actores y en este punto se enfocara sobre la participación de los usuarios en el proyecto

Considerando que la población objetivo conoce sus reales necesidades insatisfechas así como sus capacidades. Cuando éstas (necesidades y capacidades) son definidas externamente, pueden derivar en impactos menores a los potenciales y/o en costos mayores a los estrictamente necesarios.

La participación incrementa substancialmente tanto la eficiencia como el impacto de los programas y proyectos sociales.

Esto es así por varias razones:

- Permite que el diagnóstico exprese la estructura de las necesidades objetivas, priorizadas por la población destinataria.

- Posibilita una formulación con alternativas de solución que optimicen las opciones tecnológicas combinándolas con las potencialidades de los recursos locales disponibles.

- Hace que la evaluación, el monitoreo y el control de gestión se complementen con el control social, lo que aumenta la productividad global del proceso del proyecto.

- Proporciona a la gente un sentimiento de positiva propiedad sobre un proyecto a ellos destinado.

La participación en su expresión más pasiva consiste en recibir la información que resulta relevante para un proceso decisorio. Pero se perfecciona en su forma activa cuando se traduce en incidir concretamente en las decisiones que se adopten.

Por lo tanto, un proyecto es participativo, cuando su población objetivo es un actor central en la elaboración del diagnóstico, la priorización de las necesidades que se van a satisfacer, el análisis de las opciones técnicamente viables para lograr los objetivos de impacto perseguidos, el monitoreo, el control de gestión y la evaluación.

Se deben priorizar las relaciones horizontales entre los ejecutores y beneficiarios del proyecto para viabilizar su participación. La frustración en la participación de estos últimos puede limitar los logros del mismo.

ASIGNATURA: DISEÑO Y ELABORACION DE PROYECTOS SOCIALES

UNIDAD III

LA EVALUACIÓN

CLASE 01

Se inicia la unidad con las siguientes consideraciones generales que enmarcan un proyecto social para luego entender y comprender el proceso de evaluación.

- Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.

- Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada.

- Un programa social es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención.

La política social es un conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines.

Da las orientaciones sobre qué problemas sociales priorizar y define las principales vías y/o límites para la intervención que la política plantea.

Los programas y proyectos sociales, se enmarcan en una política, de la que constituyen su traducción operacional, vía asignación de recursos que permite su implementación en una determinada realidad.

Es por ello que la evaluación permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas. Tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, sean estos sociales o productivos, públicos o privados, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales.

El significado de la evaluación difiere según la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se la utilice. Si es durante la formulación, la evaluación proporciona los criterios de decisión para aceptar un proyecto específico u ordenar las alternativas consideradas en función de las relaciones existentes entre sus costos e impacto (o beneficio).

Si se la aplica durante la operación o, inclusive, habiendo ésta concluido, permite determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido.

Así, formulación y evaluación son dos caras de una misma moneda.

Un proyecto no se puede formular a menos que se sepa cómo se lo va a evaluar, porque sólo a partir de la metodología de la evaluación es posible determinar cuál es la información que se debe recoger para su formulación.

Por otro lado, la evaluación ex-post (durante o después de la implementación del proyecto) permite reorientar la operación, adecuando el diseño realizado o adaptándola a las condiciones cambiantes del contexto. Asimismo posibilita aprender de la experiencia.

La evaluación, entonces, sirve de marco de referencia para la formulación de un programa o proyecto, permitiendo medirlos costos y el impacto (o los beneficios) del mismo, así como las relaciones existentes entre ambos.

1.- RECURSOS

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos. Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto generalmente se clasifican en tres tipos:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros

Es necesario contar con recursos diversos que nos ofrezcan una cierta garantía de que le proyecto podrá llevarse a cabo.

1.1.- Los recursos disponibles y no disponibles

Los recursos disponibles en un proyecto son las materias primas, los medios disponibles (humanos y materiales), con que cuenta el proyecto, para lograr tanto los objetivos, resultados y actividades. .

En cambio los recursos no disponibles de un proyecto son los componentes o elementos que se desprenden del Objetivo General; Objetivos Específicos; Resultados y Actividades que no dependen directamente del proyecto, pero que influyen en el logro u obstaculización de cada uno de ellos.

Se deberán identificar y analizar aquellos factores externos, no relacionados directamente con el proyecto, pero que influyeron positiva o negativamente en el logro de objetivos, resultados y/o actividades planificadas dentro del proyecto.

a) Factores Externos del Objetivo General: Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad (continuidad en el tiempo), de los beneficios generados por el proyecto.

b) Factores Externos de los Objetivos Específicos:
Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tendrían que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Objetivo General.

c) Factores Externos de los Resultados: Son los acontecimientos, las condiciones o decisiones que tiene que ocurrir para que los resultados del proyecto alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo

d) Factores Externos de las Actividades: Son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del proyecto), que tienen que suceder para completar los resultados del proyecto.

1.2.- Recursos humanos

Para poner en marcha cualquier tipo de proyecto hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las actividades y tareas previstas.

Cuando los proyectos tienen como propósito contribuir al desarrollo comunitario, se parte de la base que existen dos partes claramente identificadas:

- Una parte está compuesta por los miembros de las comunidades relacionadas
- La otra parte está compuesta por el grupo de apoyo o de agentes de desarrollo.

Para que la participación y el compromiso de cada una de las partes sea efectivo, es indispensable que ambas estén en capacidad de hacerlo. Siempre hay que dejar en claro el papel de cada uno de los miembros del grupo y el hecho de que asumir tareas diferentes no quiere decir necesariamente que se establezca una posición vertical o dominante de una parte sobre la otra.

Considerando los aportes teóricos del autor Espinoza se puede señalar que los recursos humanos son los que describen la calidad y la cantidad de las personas que son necesarias para la ejecución de las actividades que contempla el proyecto. Es necesario señalar las responsabilidades específicas que ellas asumen en su implementación y ejecución.

CLASE 02

1.3.- Recursos materiales

Comprenden varios ítems como terrenos, edificios, maquinaria, equipos, infraestructura, bibliografía, documentación, medios de transporte, etc.

Sin embargo, este tipo de recursos no siempre deben ser adquiridos, pero sí pueden ser cubiertos o suplidos con lo que se tiene. Cuando hay convencimiento y suficiente motivación para emprender una misión, es importante fomentar la movilización de recursos en donde todos ponen lo que puedan.

Un ejercicio muy oportuno es hacer un inventario de los recursos con que cuenta tanto las comunidades como los grupos de apoyo. A veces por simple desconocimiento se deja de disponer de lo que existe.

Se considera relevante estudiar en profundidad dos aspectos fundamentales:

- Infraestructura y equipamientos: Los locales y equipamientos constituyen un elemento básico para poder realizar cualquier proyecto social.

- Útiles profesionales, medios: Los instrumentos o medios técnicos que es necesario disponer con el fin de canalizar y dinamizar más eficientemente la participación de las personas en los proyectos.

En algunas ocasiones los proyectos contemplan recursos técnicos, por tanto es necesario establecer las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar. Cuando un proyecto contempla la adopción de innovaciones tecnológicas, es necesario tener presente, que muy probablemente, la adopción de la innovación no se va a producir en su totalidad.

1.4.- Recursos financieros

Todo proyecto social lleva implícitos gastos que es conveniente tener previstos.

Por ello es necesario elaborar un presupuesto realista que cubra los gastos materiales, de reuniones, de instrumentos, de locales, etc., así como los sueldos, equipo y todos los aspectos que es preciso subvencionar para llevar a cabo el proyecto.

El financiamiento hace referencia a cómo serán provistos los gastos del proyecto y qué institución o instituciones van a financiarlo.

Según Espinoza los recursos financieros están constituidos por dos aspectos básicos:

- El "presupuesto"[1]
- El "financiamiento"[2].

Haciendo alusión al autor Espinoza los recursos financieros hacen referencia al presupuesto necesario para la operación del proyecto, es decir, cualquier acción tiene un costo que es asumido por todas las partes comprometidas en su puesta en marcha.

Los recursos no necesariamente tienen que provenir de entidades especializadas en financiar proyectos. Aunque dependiendo de las especificidades, estos recursos externos pueden ser indispensables, los aportes principales provienen de los grupos de apoyo de influencia local y de las mismas comunidades participantes.

Por ejemplo:
El costo de oportunidad del tiempo de los productores que asisten a las

[1] El presupuesto es un instrumento de la programación que sirve, no sólo para determinar los costos de un programa o proyecto, sino también para disciplinar la acción institucional
[2] El financiamiento, por su parte, representa la forma como serán provistos los recursos económicos para cubrir los costos que determina el presupuesto

reuniones y talleres, el costo de movilización de los promotores de desarrollo hacia las veredas, el tiempo dedicado a las labores específicas del proyecto por los mismos promotores locales, el uso del sitio en donde se hacen las reuniones, el costo de uso de la tierra en las fincas de los productores para el montaje de parcelas demostrativas, son algunos ejemplo de los recursos financieros aportados por los dueños del proyecto.

2.- PRESUPUESTO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización o proyecto.

Además es un documento que traduce los planes en dinero, por ejemplo el dinero que necesita gastar para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que se necesita generar para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos).

Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo.

El presupuesto es la previsión numérica de las metas físicas a lograr y la cuantificación monetaria y real de los recursos a emplear en el proyecto.

Por tanto, es el instrumento mediante el cual se mide la eficacia en el logro de las metas y la eficiencia en el uso de los recursos, independientemente de la organización y de sus objetivos.

Funciones del presupuesto.

1. La función principal del presupuesto se relaciona con el Control financiero de la organización o proyecto.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. El presupuesto puede desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización o proyecto.

La administración del presupuesto se constituye en una de las tareas más importantes de la dirección o gerencia de cualquier organización social o proyecto social, cuyo resultado tiene trascendental incidencia en la marcha presente y futura de organizaciones o proyectos.

Importancia de los presupuestos

- Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
- Son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización o proyectos.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones del proyecto en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias del proyecto y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan la gestión a los miembros de la organización
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

Objetivos de los presupuestos

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que el proyecto debe desarrollar en un periodo determinado de tiempo.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa o proyecto social para logar el cumplimiento de las metas previstas.

Finalidades de los presupuestos

- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha del proyecto en forma integral.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos del proyecto
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

1. Según la flexibilidad,
2. Según el periodo de tiempo que cubren,
3. Según el campo de aplicabilidad del proyecto,
4. Según el sector en el cual se utilicen.

CLASE 03

2.1.- El presupuesto de proyecto

El presupuesto de un proyecto es la suma total de dinero asignado con el propósito de cubrir todos los gastos del proyecto durante un periodo de tiempo específico.

El objetivo del encargado del proyecto al realizar un presupuesto es poder controlar los costos del proyecto dentro del presupuesto aprobado y entregar las metas esperadas del proyecto.

Siendo el proceso presupuestario tendiente a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la organización que llevara a cabo el

proyecto a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos.
- Negociación de los presupuestos.
- Coordinación de los presupuestos.
- Aprobación de los presupuestos.
- Seguimiento y actualización de los presupuestos.

2.2.- La naturaleza de los gastos del proyecto

A continuación se describen y clasifican los gastos del proyecto por categoría:

Insumos	Procesos	Resultados
• Estructura de Desglose del Trabajo • Requerimiento de recursos • Estimaciones de costo • Cronograma • Información histórica • Condiciones del mercado • Políticas	• Planear-Definir y estimar los requerimientos de recursos y desarrollar el presupuesto • Hacer-Obtener la aprobación, y publicar el presupuesto, autorizar los gastos • Revisar-Control del presupuesto y análisis de la ejecución • Adaptar-actualizar el presupuesto, establecer acciones correctivas	• Lineamientos del presupuesto del proyecto • Reporte de variación del presupuesto • Actualización del presupuesto

Insumos

Son los requisitos que el encargado de la elaboración del presupuesto del proyecto incorpora en los siguientes documentos o fuentes de información:

• Estructura de Desglose del Trabajo,
• Contrato del proyecto o presupuesto inicial,
• Requerimiento de recursos,
• Estimación de costos de los recursos,

• Estimación de la duración de las actividades,
• Información histórica,
• Condiciones del mercado,
• Políticas del donante y de la organización,
• Cuadro de la estructura de cuentas,

Resultados
El equipo del proyecto utilizara la información anterior para desarrollar tres documentos importantes para el proyecto:

• Costos estimados por actividad
• El Presupuesto del Proyecto
• El Reporte de Variación del Presupuesto

La asignación del presupuesto del proyecto se ejecuta en las etapas iníciales de la planificación del mismo, y usualmente a la par con el desarrollo del cronograma del proyecto. Los pasos asociados con la asignación son altamente dependientes tanto para la duración estimada de las tareas como para los recursos asignados al proyecto.

La asignación sirve como un mecanismo de control con el cual los costos reales pueden ser comparados versus el presupuesto. El presupuesto es a menudo un parámetro en la ejecución del proyecto.

Cuando el cronograma empieza a retrasarse, el costo es proporcionalmente afectado. Cuando los costos del proyecto empiezan a incrementarse, el enxargado del proyecto tiene que revisar el Plan del Proyecto para determinar si lo que necesita es un ajuste en el alcance, el presupuesto o el cronograma.

Para desarrollar el presupuesto, los factores de costos aplicables asociados con las tareas son identificados. El desarrollo de los costos para cada tarea debe ser simple y directo.

El costo de ejecutar una tarea está directamente relacionado al personal asignado a la tarea, la duración y el costo de cualquier otro servicio o recursos requeridos para esa tarea.

2.3.- Determinación objetiva del gasto; Gastos financiables

El encargado del proyecto es responsable de estimar el presupuesto requerido para cumplir las actividades del proyecto. El encargado del proyecto debe asignar todos los costos a las actividades del proyecto, y a todos los aspectos del mismo, incluyendo el costo del recurso humano interno y externo, equipo, viajes, materiales e insumos, todos deben ser incorporados.

El presupuesto tiene que ser mucho más detallado y más preciso de lo que fue en la propuesta del proyecto. En el caso que el encargado del proyecto empiece su trabajo con un presupuesto contratado, tendrá que revisar las suposiciones hechas durante la etapa de la propuesta del proyecto y verificar que lo acordado en el alcance pueda ser logrado en el presupuesto del contrato.

El encargado del Proyecto puede utilizar herramientas manuales o automatizadas para obtener en presupuesto estimado.

Las herramientas de asignación pueden ser:

- Hojas de cálculo simples o una herramienta compleja de estimación del presupuesto.

Para propósitos históricos, y para permitir que el presupuesto sea mejorado, el encargado del Proyecto debe siempre mantener notas de la manera en que el presupuesto se originó.

La lista de revisión de la estimación de los costos ayuda a asegurar que la información preliminar de la asignación sea conocida y todas sus bases sean cubiertas. El encargado del Proyecto tiene también que incluir en el presupuesto el costo del recurso humano, equipos y materiales requeridos para ejecutar el trabajo.

La metodología mediante la cual el personal será contratado y los productos adquiridos para el proyecto afectará directamente el proceso de asignación.

Algunas restricciones financieras, políticas y organizacionales pueden dictar los métodos para contratar personal y adquirir, equipos, servicios y materiales.

El encargado del Proyecto necesita estar al tanto de las políticas, lineamientos y procedimientos existentes para la adquisición de recursos.

Además, las preferencias de los beneficiarios y/o de los representantes de los donantes pueden influir en las decisiones de adquisición. La información de proyectos pasados similares puede ser utilizada para tener un entendimiento de las estrategias de asignación; aquellas que fueron exitosas y aplicables pueden ser consideradas para su implementación en el proyecto actual.

Mientras el estimado del presupuesto se desarrolla, es posible que se identifiquen tareas adicionales. Puede ser necesario actualizar la Estructura de Desglose del Trabajo y el cronograma de trabajo para incluir actividades identificadas durante la estimación del presupuesto, o modificar los costos de los estimados iníciales debido a cambios económicos en el entorno del proyecto.

El plan del presupuesto es una descripción del método en que los gastos serán manejados, incluyendo un cronograma preliminar de desembolsos.

Por ejemplo:

La contabilidad, verificación del gasto y procedimientos de pago para cada compra, todos ellos deben ser explicados en el plan del presupuesto.

El plan puede ser formal o informal basado en las necesidades de los interesados en el proyecto. El plan del presupuesto describe los niveles de autorización para compras, regulaciones del donante o gastos no autorizados por el donante.

Requerimientos de Recursos

Los requerimientos de recursos determinan que recursos (gente, equipos, servicios y materiales) y la cantidad de esos recursos se requieren para completar el proyecto.

La estructura de Desglose del Trabajo del proyecto, la declaración del alcance, información histórica, información de recursos y políticas son los requisitos que se utilizan para determinar los recursos para el proyecto.

El resultado principal es una lista de requerimientos de recursos que provee la base para la estimación del presupuesto y los controles del mismo, además de información valiosa para el proceso.

Hay cuatro tipos típicos de recursos dentro de los cuales todos los requerimientos pueden ser agrupados en un presupuesto:

• **Recursos Humanos**; consiste en la gente adecuada con la experiencia y habilidades necesarias para cumplir con las actividades del cronograma del proyecto, esto incluye los servicios de consultoría.
Las personas pueden provenir de la organización, o contratadas para el tiempo que dure el proyecto. Las habilidades de las personas también incluyen la asistencia técnica que traen los consultores con una experiencia de un alto nivel que no se encuentra en la organización o en el mercado laboral local.

El proyecto desarrollará una lista de los requerimientos de recursos humanos, detallando el nivel de experiencia, las áreas de experiencia, educación e idiomas.

Esta información será utilizada en el proceso de dirección de los recursos para contratar la gente adecuada. Por ejemplo se tiene una lista del recurso humano necesario para un proyecto:

Proyecto – Requerimientos de Recursos Humanos

Personal	Unidades	Meses
Gerente de Proyecto	1	12
Personal del Proyecto	2	11
Administrador	1	12
Chofer	1	10
Consultor técnico	1	8
Especialista	1	10
TOTAL	7	

CLASE 04

- **Recursos de equipos y materiales**; el equipo incluye todas las herramientas especializadas necesarias para el proyecto, desde bombas de agua a generadores eléctricos que serán utilizados en el proyecto o entregados a los beneficiarios, también incluyen la necesidad de vehículos y equipos de oficina como computadoras e impresoras. Los materiales incluyen una categoría más amplia de requerimientos tales como servicios de electricidad, líneas telefónicas, acceso al Internet, material de oficina y espacio para oficinas a ser utilizado en el proyecto.

Los materiales pueden también incluir material de construcción que ser utilizado para la construcción de instalaciones, o alimentos y medicinas que será entregado a los beneficiarios.

Como resultado final el proyecto tendrá una lista completa de todos los requerimientos necesarios, estos pueden estar en forma de una hoja de cálculo organizada, ya sea en el orden de la Estructura de Desglose del Trabajo o en el orden del cuadro de cuentas de la organización o del donante.

Ejemplo de un listado de requerimientos usando el cuadro de la estructura de cuentas o todos los materiales de construcción necesarios para el proyecto.

Materiales de Capacitación

Material	# de unidades
Libros y Manuales	10
Instrumentos de escritura	1000

Cuadernos y papeles	10

Servicios de Consultoría

Consultoría	**# de unidades**
1 Consultor para Monitoreo y Evaluación	30 días
1 Consultor para análisis de datos	40 días
2 Capacitadores Nutricionista	20 días

Un formato popular utilizado para captar y facilitar la identificación de los requerimientos y estimar el presupuesto es el uso del Análisis del Costo Unitario, el cual es en esencia una hoja de trabajo para cada actividad en la Estructura de Desglose del Trabajo, la cual señala la lista de mano de obra, equipos y materiales necesarios.

El siguiente ejemplo muestra los requerimientos para una capacitación.

Requerimiento	**Unidad**	**Descripción**	**Unidades Requeridas**
Mano de Obra	Día	Entrenador	1
	Día	Entrenador	1
Equipos	Día	Transporte	2
Materiales	Fracción	Manuales	20
	Fracción	Lápices	20
	Fracción	Libretas de notas	40

Una ventaja del formato es que el proyecto puede rastrear los gastos por actividades y puede desarrollar un estimado de los costos del proyecto por cada objetivo.

Presupuesto Estimado

Una vez que todos los requerimientos del proyecto han sido documentados, el siguiente paso es determinar los costos de cada uno de ellos, lo que dará como resultado la creación del presupuesto del proyecto.

Un costo estimado, lo cual es el proceso para aproximar los costos que el proyecto tendrá para usar los recursos del proyecto.

- Las estimaciones del presupuesto son obtenidas de las personas responsables de manejar las tareas del trabajo.

- Proveen la experiencia requerida para hacer el estimado ya que tienen responsabilidad durante la ejecución real de las actividades.

- Los miembros del equipo identifican a las personas o categorías de trabajo requeridas para llevar a cabo el trabajo y multiplican el costo del trabajo por el número de horas o días necesarios para completar las tareas.

- Determinar que tanto durará la ejecución de las tareas es la parte más difícil en lo que se refiere a obtener un costo estimado.

- Los costos del trabajo deben incluir vacaciones, ausencia por enfermedad, descansos, reuniones, y otras actividades del día a día.

El no incluir estos rubros pone en riesgo tanto el cronograma y los costos estimados.

Los rubros que no son parte del trabajo incluyen costos de materiales, viajes, equipos de computación, y costos de vehículos.

Mientras se desarrolla el presupuesto del proyecto, la documentación de las suposiciones hechas es crítica para el éxito del proyecto.

Sin una documentación clara de estas suposiciones, el hacer un seguimiento del presupuesto no solo es difícil, sino riesgoso.

Si por ejemplo, se asume que los materiales deben ser adquiridos a un precio, pero meses después de que el proyecto ha empezado el costo de esos materiales se ha incrementado debido a alzas en el mercado, se tendrá un problema presupuestario.

Si la suposición no se documenta, el encargado del proyecto puede incrementar los costos del proyecto inadvertidamente, lo que puede poner en riesgo las oportunidades de éxito del proyecto.

El desarrollo de presupuesto de proyectos requiere comúnmente de más de una persona. Un buen proceso incluye tener a las mismas personas que revisaron la lista de actividades de la Estructura de Desglose del Trabajo y cronograma para que revisen el presupuesto.

Hasta la finalización de un borrador del presupuesto, se debe entrevistar al equipo y determinar si las descripciones del trabajo, cronograma, y presupuestos asociados están completas y son exactas.

Además de estimar el presupuesto los proyectos tienen que tomar en cuenta todos los impuestos correspondientes, honorarios y otros gastos no relacionados con los recursos. Esto dará una visión total del presupuesto del proyecto.

Existen tres tipos de estimación de presupuestos que ocurren durante el ciclo del proyecto, estos son:

- Estimación preliminar,
- Estimación del contrato
- Estimación definitiva.

Estas estimaciones varían principalmente en, cuando se hacen, como se utilizan y que precisos son.

• Estimación preliminar:

Los encargados de proyectos desarrollan el primer presupuesto durante la fase de iniciación del proyecto,

El objetivo es lograr un estimado rápido para determinar cuales serian los costos del proyecto para ver si existe algún interés en la organización o en el donante.

Provee una idea básica del presupuesto del proyecto, los estimados se basan en objetivos de alto nivel, proveen una idea rápida del presupuesto total del proyecto.

La mayoría de las estimaciones preliminares, dependiendo en el proyecto, tienen un rango de variación de –25% hasta +75%.

El encargado del proyecto no debe dedicar mucho tiempo a la creación de los estimados iniciales.

Las estimaciones preliminares son utilizadas simplemente para tener una idea aproximada de los costos iníciales del proyecto, y no deben ser utilizados como estimados definitivos.

• Estimación del contrato, este estimado más preciso.
Se formula después en la etapa de iniciación del proyecto,

Se lo realiza ya sea por requerimientos del donante, los mismos que incluyen condiciones y formatos para la presentación de un presupuesto – tal como códigos de cuentas.

Se basa en estimación análoga donde se toman lecciones aprendidas de presupuestos de un proyecto similar para aplicarlas al proyecto actual.

La estimación del contrato, empieza desde los objetivos y se ejecuta hacia los detalles del proyecto.

Así como la estimación preliminar, este estimado debe incluir las condiciones del contrato, un rango de variación, y cualquier suposición que iría dentro de los cálculos.

Una estimación del contrato es rápida, pero no muy precisa.

Su rango de variación va desde –10% a +25%.

Esta es una estimación que la mayoría del tiempo va en la propuesta y es la base para las negociaciones del proyecto entre el donante y la organización del proyecto.

• **Estimación definitiva,** es las más precisa de todos los tipos de estimaciones, pero toma más tiempo en ser creada.

La estimación definitiva utiliza la Estructura de Desglose del Trabajo; la cual es una descomposición orientada en los resultados del alcance del proyecto.

Este tipo de estimación se la realiza durante la fase de planificación del proyecto para obtener información detallada de todos los costos del proyecto y su uso en el cuadro de cuentas para rastrear los costos en el sistema contable que utiliza la organización.

La estimación definitiva se utiliza para estimar los costos finales del proyecto y para tomar decisiones de compra donde costos reales son requeridos antes de hacer los pagos.

La estimación definitiva se utiliza a través del ciclo de vida del proyecto y se actualiza tan pronto haya nueva información disponible.

La precisión de esta estimación varía normalmente de -5% a +10%, esto significa que los costos reales pueden ser 5% menos o 10% más que en la estimación definitiva.

Tabla de tipos de estimación de presupuestos.

Tipo de Estimación	**Cuando**	**Por qué**	**Precisión**
Estimación preliminar	Pre-propuesta	Tener una idea rápida de los costos del proyecto	Baja -25%,+75%
Estimación del contrato	Fase de iniciación	Negociaciones con los donantes	Media -10%,+25%
Estimación definitiva	Fase de planificación	Monitoreo de costos reales y compras	Alta -5%,+10%

Existen cuatro técnicas básicas para estimar un presupuesto:

Análoga,
Descendente,
Ascendente,
Paramétrica.

CLASE 05

A continuación se explica cada una de ellas:

• **Análoga,** esta técnica de estimación utiliza los costos reales de proyectos anteriores y similares como la base para estimar los costos del proyecto actual.

Esta técnica es generalmente menos costosa que las demás, toma menos tiempo pero así mismo es menos precisa. Las estimaciones análogas son más confiables cuando un proyecto anterior tiene los mismos objetivos y actividades que el actual.

Adicionalmente las personas que se encargan de elaborar las estimaciones deben tener la experiencia necesaria para determinar si ciertas actividades será más o menos similares en su costo en el nuevo proyecto.

• **Descendente,** es una estimación que parte de un presupuesto fijo del proyecto para de ahí saber los costos individuales de cada actividad, en este escenario el proyecto determina el número de actividades o resultados que el proyecto puede producir con un presupuesto dado.

A un presupuesto fijo se lo subdivide utilizando la Estructura de Desglose del Trabajo para determinar el número o cantidad de actividades que pueden ser cubiertas con el presupuesto.

En el proyecto se puede decidir la disminución o incremento de ciertas actividades o reducir el número de niveles de la Estructura de Desglose del Trabajo para ajustarse a las limitaciones del presupuesto.

Esta estimación utiliza los presupuestos reales de actividades en proyectos similares anteriores.

• **Ascendente,** requiere la estimación de las actividades individuales y los costos de cada recurso para sumarlos y obtener el total del proyecto.

Se necesita una Estructura de Desglose del Trabajo detallada para determinar todas las actividades en el proyecto y determinar todos los recursos necesarios, tales como personal, equipos y materiales.

El personal es responsable por una actividad o con su experiencia en un área específica de desarrollar los estimados en el nivel más bajo de la Estructura de Desglose del Trabajo y todos los estimados son sumados para obtener los estimados para cada nivel de la misma estructura y finalmente para todo el proyecto.

Con esta técnica la estimación comienza con un número fijo de actividades y se calcula el presupuesto total.

• **Paramétrica,** utiliza parámetros estandarizados que definen los costos de una actividad o tarea para un valor o resultado especifico.

Por ejemplo el costo para capacitar un individuo es un valor que puede incluir costos de personas, materiales o equipos que una vez que se multiplican por el número total de individuos que necesitan ser capacitados, se obtiene el presupuesto total para esa actividad.

Para este ejemplo el parámetro puede incluir el lugar y la duración de la capitación.

La estimación Paramétrica es bastante popular en proyectos de construcción, ya que los costos pueden ser estimados en base a los metros cuadrados de construcción para obtener el costo total de una edificación.

La precisión de esta técnica depende de la disponibilidad de los datos y de la capacidad del modelo para ser usado en condiciones diferentes.

Desarrollo del Presupuesto

En este paso se junta toda la información, incluyendo datos de la organización acerca de honorarios de recuperación de costos, grupos de costos compartidos, impuestos, honorarios y regulaciones o restricciones del donante.

En este paso también incluye la elaboración de un documento que define la autoridad sobre el presupuesto y sus mecanismos de control, este es el plan de del presupuesto del proyecto.

El presupuesto del proyecto es utilizado para comunicar que montos se gastaran y en que categorías de recursos dentro de un periodo de tiempo.

La mayoría de presupuestos son subdivididos por meses.

• **Cuadro de Cuentas,** El presupuesto es usualmente manejado en dos formatos, uno del donante, estado etc, que tiene como requerimiento reportes de contabilidad y los formatos de reportes de contabilidad de la organización utilizados para agregar información contable.

Un cuadro de cuentas es una lista de todas las cuentas a las que se les da seguimiento con un sistema de contabilidad, el mismo que esta diseñado para captar información financiera con el fin de tomar las mejores decisiones. Cada cuenta en el cuadro tiene asignada una identificación única, que típicamente es un número de cuenta.

Cada cuenta en el cuadro se clasifica dentro de cinco categorías:

- Activos,
- Obligaciones,
- Acciones,
- Ingresos
- Gastos.

El presupuesto del proyecto utilizará las cuentas de gastos para tener seguimiento de los gastos del mismo.

El encargado del proyecto debe tener la capacidad de acoplar su cuadro de cuentas según su conveniencia y necesidades, incluso añadir cuentas si fuera necesario.

• **Requerimientos de Reportes del Presupuesto,** los requerimientos de reportes provienen de tres fuentes: el donante, la gerencia y el proyecto.

El donante tiene requerimientos específicos de reportes del presupuesto del proyecto; estos incluyen reportes del cuadro de cuentas del donante, siguiendo el año fiscal del donante y los requerimientos de reportes de cambios de divisas.

La gerencia del proyecto u organización también tiene requerimientos similares para sus reportes, requiriendo el uso del cuadro de cuentas de la organización para que toda la información financiera del proyecto pueda ser agregada; un año fiscal especifico y reportes en la divisa utilizada por las oficinas centrales de la organización.

Finalmente el proyecto debe determinar los reportes que necesitara para manejar adecuadamente el presupuesto y asegurar que todas las actividades utilicen los recursos del presupuesto asignados tal como se planificó. Una buena opción es desarrollar una tabla que liste todos los requerimientos de reportes del presupuesto, tanto internos como externos al proyecto, y las fechas o periodos en que se necesite que estos reportes estén disponibles.

• **Plan de Gerencia del Presupuesto,** es un documento que describe como las variaciones del presupuesto deberán ser manejadas en el proyecto, el nivel de autoridad para la aprobación de cambios al presupuesto y el proceso para solicitar tales cambios.

Los planes pueden ser tan simples como un documento de una sola página o complicados que incluyen políticas y procedimientos detallados.

Cada proyecto tiene que seguir sus propios procesos internos para definir quién, cuándo y cómo manejar el presupuesto del proyecto.

Aprobación del Presupuesto

El paso final en la estimación del presupuesto es la aprobación.

El presupuesto completo del proyecto debe ser revisado por el equipo del proyecto.

Una vez que el presupuesto del proyecto ha sido completado el siguiente paso es obtener su aprobación, esto sucede tres veces, durante las negociaciones con el donante, durante la fase de planificación del proyecto cuando el presupuesto del proyecto se desarrolla con más detalle, siguiendo el cuadro de cuentas de la organización, para convertirse en el presupuesto base y durante el ciclo de vida del proyecto cuando se requieren hacer modificaciones al presupuesto y estas deben ser aprobadas.

La aprobación del presupuesto del proyecto puede requerir de negociaciones entre la organización y el donante, dependiendo del tamaño del presupuesto estas negociaciones pueden tomar algún tiempo antes de que el presupuesto sea aprobado y el contrato firmado, o los cambios autorizados antes de iniciar cualquier nuevo cambio al alcance del proyecto.

CLASE 06

EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Presupuesto Base

Una vez que el presupuesto del proyecto ha sido revisado y aprobado, el siguiente paso es crear una base del presupuesto, que se basa en fases que el proyecto utilizara para medir y monitorear la ejecución del presupuesto.

Esta base será utilizada para compararla con los costos reales incurridos por el proyecto y ver su progreso, cada mes nuevos datos provienen de gastos en personal, compras de bienes y servicios y otros gastos del proyecto tales como beneficios y costos compartidos.

El presupuesto base será utilizado para controlar el presupuesto mediante cálculos del Valor Ganado para determinar como se esta desarrollando el presupuesto de acuerdo con el progreso alcanzado.

Usualmente todo el proyecto se divide por el total de meses/años de duración del proyecto.

Uno de los inconvenientes con esta apreciación es que en la realidad un proyecto nunca sigue un progreso lineal.

La mayoría de presupuestos de proyectos tienen un progreso en forma de S en el cual en los primeros meses del proyecto no se incurre en muchos gastos, el cuadro siguiente muestra un ejemplo de un presupuesto en el cual el presupuesto planificado se representa con una línea punteada y el presupuesto real es una línea sólida.

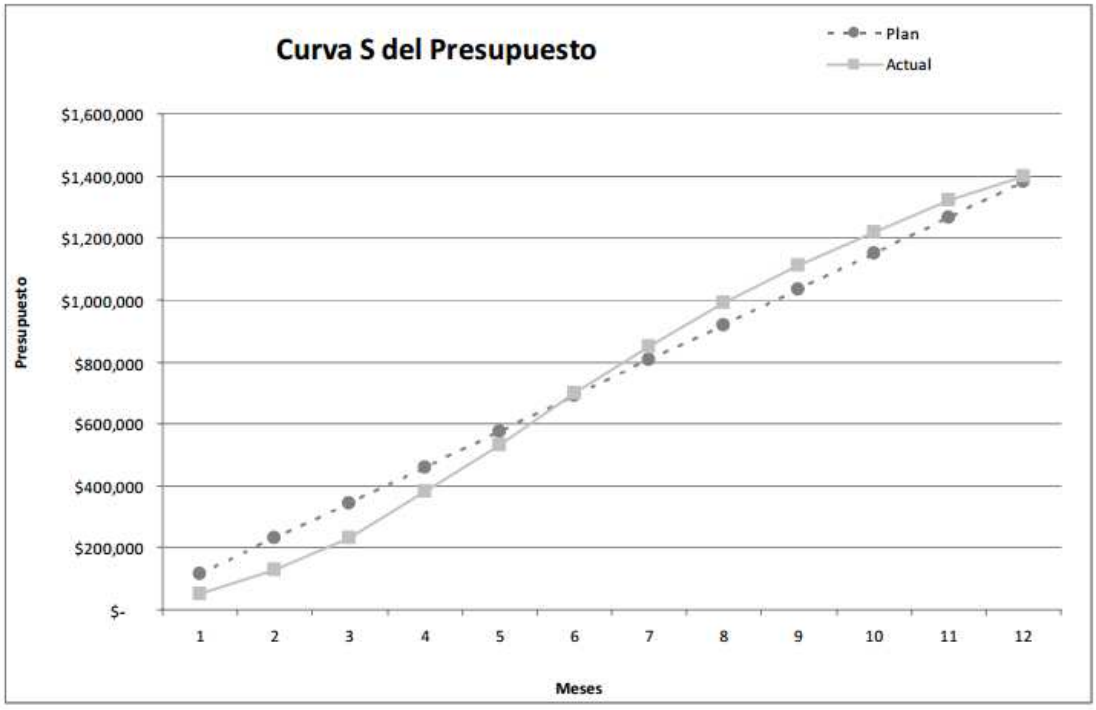


Figura 1 El cuadro del presupuesto del proyecto en forma de S

Publicar el Presupuesto

El presupuesto aprobado necesita ser comunicado a todas las personas que lo utilizarán para monitorearlo, controlarlo y tomar decisiones en base a la información del mismo.

La lista de personas proviene de las necesidades de comunicación de los interesados en el proyecto.

No todos los interesados en el proyecto necesitan una copia del presupuesto y en algunas ocasiones las regulaciones de la organización o de los donantes pueden decir quien tiene acceso a la información del presupuesto, ya que esta puede contener información reservada tal como sueldos o beneficios.

Un elemento importante al publicar el presupuesto es el incluir información acerca de las suposiciones que se hicieron para estimar el mismo, es importante que el donante, la gerencia y el equipo del proyecto entiendan estas suposiciones ya que serán revisadas mientras el proyecto avanza y si no se tratan adecuadamente pueden provocar riesgos innecesarios para el proyecto.

Por ejemplo, el donante puede requerir la compra o una marca especifica de un vehículo y los costos basados en las suposiciones de que el vehículo pueda ser adquirido en el país al precio cotizado por un vendedor, pero si este no es capaz de proveer el mismo vehículo a los precios originalmente cotizados, debido a cambios en las condiciones del mercado, entonces el proyecto necesitara incurrir en gastos adicionales para obtener el vehículo como fue requerido por el donante.

.

Haciendo explicitas las suposiciones, el proyecto tiene una mejor oportunidad para negociar alternativas y proponer soluciones.

Ejecución del Presupuesto

La ejecución del presupuesto es la acción de autorizar los gastos aprobados en el presupuesto del proyecto, el encargado del proyecto inicia entonces las actividades que conlleven a la contratación del personal, compra de equipos, materiales y servicios, todo de acuerdo al plan de adquisiciones del proyecto.

Este paso se da después de que el presupuesto ha sido aprobado y el proyecto está autorizado para iniciar sus actividades según el plan del mismo.

CONTROL DEL PRESUPUESTO

El monitoreo y control del presupuesto del proyecto aseguran que solo los cambios apropiados del proyecto sean incluidos en el presupuesto aprobado, que la información acerca de los cambios autorizados sea comunicada y que las acciones correctivas sean tomadas por el personal a cargo.

El control del presupuesto es el proceso por el cual los costos o gastos incurridos en el proyecto son formalmente identificados, aprobados y pagados.

Los formatos de las ordenes de compra son llenadas para cada grupo de gastos relacionados tales como servicios de consultoría, equipos y materiales.

El control del presupuesto en una responsabilidad crítica del encargado del proyecto, y es igualmente importante que la organización defina los roles y responsabilidades de todas las partes involucradas en el control del presupuesto.

El énfasis del control del presupuesto del proyecto es fundamentalmente diferente al de la contabilidad de costos.

La contabilidad de costos trata con asuntos de reportes de gastos para corregir los componentes de los centros de costos establecidos en el presupuesto y los códigos de cuentas y se enfoca en la recolección de información real y precisa de costos con atención a los elementos del código de cuentas.

Por el contrario el control del presupuesto del proyecto se enfoca en las áreas descritas en la Estructura de Desglose del Trabajo.

CLASE 07

Reportes del Presupuesto

Los reportes de la unidad financiera, pedidos de aprobación de compras de la unidad de adquisiciones, y reportes del equipo del proyecto se utilizan para dar seguimiento al presupuesto del proyecto y proveen una imagen de cómo los gastos del proyecto siguen al presupuesto.

El proyecto necesitará determinar el formato y contenido del los reportes del presupuesto y sus necesidades para controlar los gastos del proyecto.

Los reportes típicos contienen una lista de todas las cuentas del presupuesto (Cuadro de Cuentas) y columnas que listan los lineamientos del mismo, los gastos acumulados a la fecha, el saldo a la fecha y el coeficiente de uso del presupuesto o como se gasta el presupuesto de acuerdo con el plan anual.

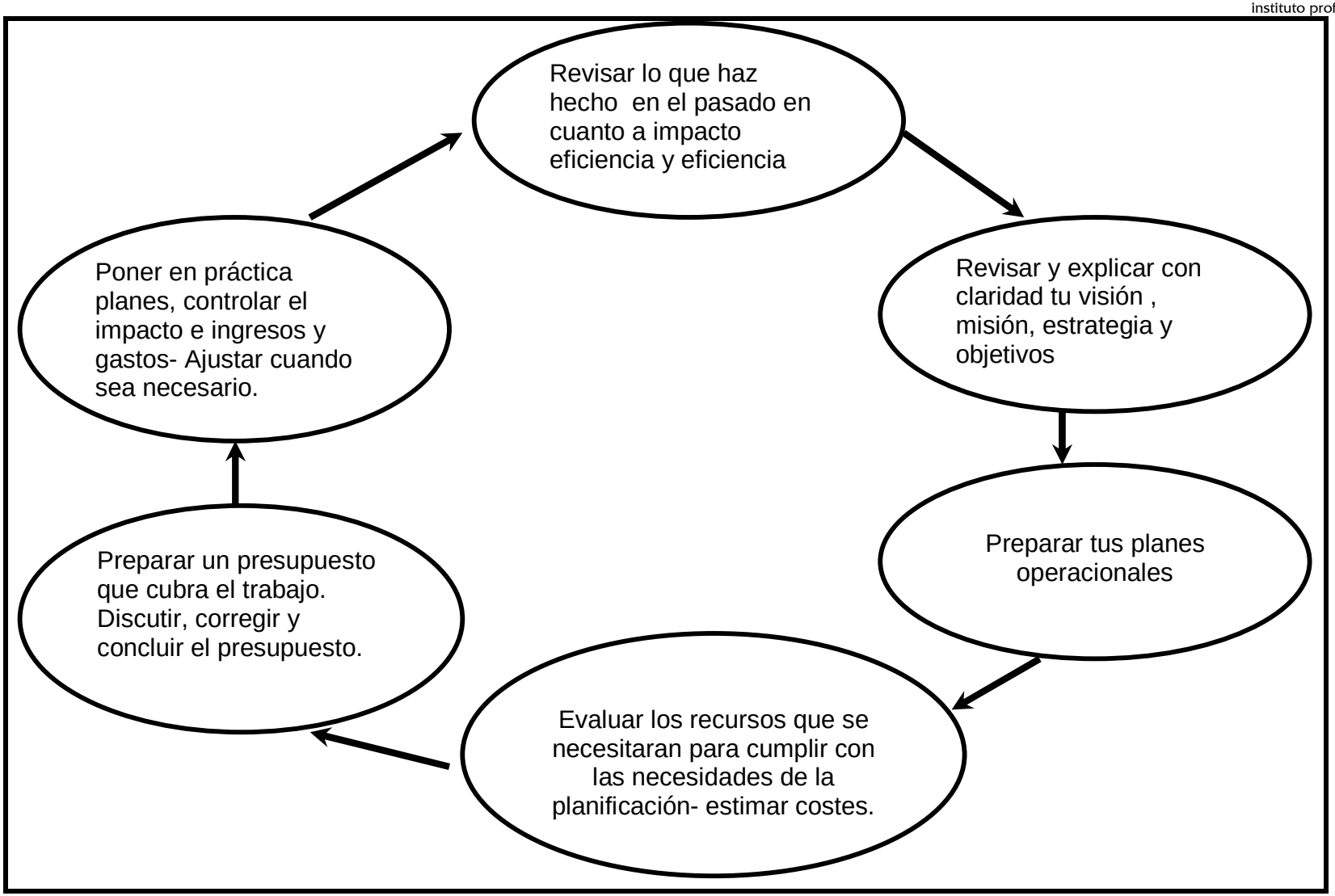
A continuación se presenta un ejemplo simple de un reporte de presupuesto:

• **Reporte de Gastos**, este reporte provee informe de los gastos efectuados hasta la fecha por cuenta, número de proyecto y código de financiación.

• **Reporte de Variación,** muestra la diferencia entre lo que ha sido gastado y el presupuesto aprobado, y el saldo de cada cuenta.

• **Reporte del Coeficiente de Uso,** muestra el coeficiente de como el proyecto está usando el presupuesto de acuerdo al plan original, es un método rápido para ver si el presupuesto del proyecto está bien encaminado.

Los reportes del proyecto contienen los gatos directos del proyecto, gastos administrativos o generales y costos del personal incluyendo beneficios.


Revisar lo que haz hecho en el pasado en cuanto a impacto eficiencia y eficiencia
Revisar y explicar con claridad tu visión , misión, estrategia y objetivos
Preparar tus planes operacionales
Evaluar los recursos que se necesitaran para cumplir con las necesidades de la planificación- estimar costes.
Preparar un presupuesto que cubra el trabajo. Discutir, corregir y concluir el presupuesto.
Poner en práctica planes, controlar el impacto e ingresos y gastos- Ajustar cuando sea necesario.

2.4 Financiación Propia

Está compuesta por:

- Aportaciones de los socios (capital social).
- Aportaciones de la propia empresa (reservas).
-Aportaciones de la Administraciones Públicas (subvenciones).

La financiación propia de un proyecto es la fuente de financiación más estable o permanente de un proyecto (no tienen vencimiento.)

Además soportan mayor riesgo en caso de quiebra o dificultades financieras (son los últimos en cobrar en caso de concurso).

Ventajas e Inconvenientes:
Ventajas:

- Disfrutan de mayor autonomía y libertad de acción.
- Los bienes retenidos (reservas) son una fuente de financiación que no obliga a remuneración (dividendos), aunque hay q considerarla.
- Principal Fuente para pequeños proyectos. (dificultad de conseguir créditos).
- Mejora la solvencia financiera y mejora la capacidad de nuevo endeudamiento.

Inconvenientes:

- Priva al accionista de obtener otras rentas.
- Financiación fácil por lo que se puede perder control.
- Disminuye el atractivo para nuevos inversores (puede no haber dividendos).
- Fondos limitados por lo que no sirve para grandes proyectos.

Tipos:

- Autofinanciación por Mantenimiento: Fondos obtenidos por la amortización, se utilizarán según las necesidades del proyecto.
- Autofinanciación por enriquecimiento: Fondos procedentes de beneficios no repartidos.

2.5.- Justificación del proyecto

Es aquí donde se debe explicar de forma convincente el motivo por el qué y para qué se va a realizar el proyecto. Para ello es necesario entender bien el asunto o problemática que se va a desarrollar y explicar

Además identificar claramente los beneficios que se conseguirán al solucionar la problemática que se expone.

CLASE 08

3.- EVALUACIÓN

Con el fin de intentar conceptualizar la noción de evaluación, resulta necesario despejar algunos elementos que tienden a confundir su significado. Ello se debe básicamente a la existencia de diferentes visiones o paradigmas desde el cual se la define.

Aunque en muchos aspectos los paradigmas se superponen, en términos teóricos o prácticos, en general, es posible distinguir dos paradigmas: uno de ellos es el Racionalista, llamado también paradigma clásico o positivista que sigue las reglas de las ciencias exactas, donde su método es el experimento controlado y sus variaciones (cuasiexperimento), cuyas partes pueden ser separadas para estudiarlas, el uso de muestras aleatorias, etc. su pretensión es llegar a conclusiones generalizables.

El otro paradigma es el naturalista que sugiere que el comportamiento humano debiera ser "estudiado tal como ocurre naturalmente, en ambientes naturales y dentro de su contexto total"[3]; no pretende obtener leyes generales, sino comprender la situación específica que puede transferirse de un contexto a otro.

Independiente de lo anterior, se debe considerar que, para entender el proceso de evaluación en el campo de las ciencias sociales, se tiene que considerar ambos enfoques, ya que basados en uno u otro paradigma, distintos especialistas han elaborado algunas definiciones, de las cuales cabe mencionar las siguientes:

Cohen y Franco señalan que "evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado"[4]

.

Briones, a su vez, señala que el término evaluación se utiliza "para referirse al acto de juzgar o apreciar la importancia de un determinado objeto, situación o proceso en relación con ciertas funciones que deberían cumplirse o con ciertos criterios o valores, explicitado o no"[5]

---

[3] H.S. Bhola, "La evaluación de proyectos, programas y campañas de "alfabetización para el desarrollo". Planificación, diseño y utilización de sus resultados", Instituto de la UNESCO para la educación, Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE), 1992. Pág. 30.
[4] Cohen E. y Franco R., "Evaluación de Proyectos Sociales", Ed. Siglo XXI, Pág. 73.
[5] Briones G. "Evaluación de Programas Sociales". Pág. 11.

H.S. Bhola, señala que evaluación significa “asignación de valores para juzgar la cantidad, el grado, la condición, valor, calidad o efectividad de algo”[6]
.

A partir de estas definiciones, es posible distinguir un elemento fundamental del proceso de evaluación, y sobre el cual existe relativo consenso: la evaluación consiste en “juzgar y asignar un valor a algo”.

Si bien es cierto que las definiciones mencionadas anteriormente no son congruentes, si coinciden en la importancia de la medición, comparación y la calificación del objeto sometido a análisis.

Por su parte, las definiciones señaladas anteriormente, interrelacionan el proceso de la evaluación donde la evaluación es concebida y practicada, por un lado como medición y, por otro, como determinación de logros o resultados en comparación con objetivos propuestos en un programa o proyecto.

En este contexto, la evaluación no puede ser entendida como sinónimo de investigación ni como actividad exclusivamente intelectual, pese a que entre ambas acciones, si bien existe una estrecha relación, se evidencia una diferencia dada por los objetivos que persiguen, en tanto la investigación tiene un fin puramente cognitivo, la evaluación, por su parte, pretende además, la utilización o aplicación del conocimiento obtenido.

Por lo mismo, es común en ambas tareas el uso de procedimientos metodológicos rigurosos que viabilicen la obtención de sus objetivos.

Desde esa perspectiva, el concepto de evaluación es una actividad científica enmarcada dentro de la denominada “investigación aplicada” y lleva implícita la idea de que permite “generar información”.

En este sentido, la evaluación podría identificarse con un carácter instrumental ya que, como señala Briones “la razón de ser de la evaluación es la utilización de sus hallazgos, la aplicación al programa de los resultados de la investigación evaluativa”[7]

[6] Bhola, H.S. Op. Cit. Pág. 9.
[7] Briones G. Op. Cit. Pág. 15.

.

Por otro lado, las evaluaciones desarrollan y enfatizan la objetividad[8], para lo cual se debe generar o contar con información suficiente para llegar a resultados válidos, sistemáticos y confiables[9]

.

El desarrollo posterior de la evaluación en otras disciplinas como la sociología, las ciencias de la educación, la psicología, etc. han permitido la construcción de distintos tipos de evaluación, las que responden a diversos criterios definidos principalmente por el ciclo de vida de los proyectos sociales y el enfoque abordado por los especialistas.

En efecto, sobre la base de algunos criterios generales se han venido desarrollando con cierta frecuencia al menos cuatro tipos de evaluación, entre los que encontramos, entre otras, la evaluación ex - ante, durante o intermedia (proceso) y la ex - post; la evaluación interna, mixta o participativa.

Considerando la necesidad de identificar los mejores programas o proyectos, esto es, aquellos que contribuyen en mayor grado al desarrollo o a la superación de una determinada problemática, resulta necesario preguntarse cómo medir esta contribución.

Por ello, en algunas ocasiones suele confundirse la evaluación social de proyectos con la evaluación de proyectos sociales. La diferencia existente entre ambas se relaciona con el hecho de que la evaluación social de proyectos utiliza un análisis económico en proyectos a desarrollarse en un contexto social, empleando básicamente el método de análisis costo – beneficio para ordenar los componentes del proyecto y proponer medidas sobre la contribución del proyecto a la sociedad.

Fundamentalmente se trata de una evaluación ex – ante que requiere transformar los productos del proyecto (beneficios) en unidades monetarias para poder compararlos con los costos de los insumos.

La evaluación de proyectos sociales se centra en evaluar la eficiencia operacional de un proyecto como asimismo precisar los cambios experimentados por la población objetivo en la implementación del proyecto.

Dicho de otro modo, busca entregar información para aumentar la racionalidad con que se toman las decisiones y asignan los recursos, jerarquizando los proyectos,

[8] La objetividad intenta captar la realidad, a través de procedimientos que impidan que las prenociones y diversos intereses influyan en los resultados de la observación.

[9] La validez dice relación con que los instrumentos escogidos y utilizados en el proceso de evaluación, midan lo que realmente intentan medir. La confiabilidad tiene que ver con la calidad y estabilidad de la información de los resultados obtenidos, es decir, que los resultados no varíen si el instrumento es aplicado en unidades temporales distintas.

proporcionando instrumentos para escoger la mejor alternativa de ejecución y mejorando los procesos de implementación y ejecución.

La evaluación de proyectos sociales "utiliza la metodología de investigación social como instrumento para medir el impacto o para determinar en qué medida los programas/proyectos sociales alcanzan sus objetivos"[10]
.

Cohen y Franco mencionan una definición de evaluación que señala que "es aquella rama de las ciencias sociales que se ocupa del análisis de la eficiencia"[11]. Su origen y principal desarrollo estarían en el área de la economía, donde los enfoques costo – beneficio, costo - eficiencia, responderían a la evaluación de proyectos económicos y a proyectos sociales respectivamente.

La evaluación es el proceso de reflexión que permite explicar y valorar los resultados de las acciones realizadas.

La evaluación tiene como fin mejorar. En ella se siguen ciertos criterios de tipo positivista como el análisis sistemático, las medidas objetivas, los objetivos conductuales operativos, observables y medibles que garanticen la objetividad y la precisión.

La evaluación no debe ser un fín en sí misma, sino un medio para mejorar sistemáticamente el proceso sociocultural y para hacer un uso más adecuado de los recursos disponibles y para cambiar, si fuera necesario, el curso de la acción.

CLASE 09

3.1.- Definición de la evaluación

La evaluación de proyectos es la acción que nos permite medir o estimar el grado en que se están logrando o bien se lograron o no los objetivos que nos hemos propuesto con la realización del proyecto.

Es un instrumento que nos permite visualizar problemas o dificultades y corregir a tiempo los procesos en marcha.

En primer lugar debemos distinguir "2 tipos de evaluación"[12]

[10] Cohen y Franco. Op. Cit. Pág. 78-79.
[11] Cohen y Franco. Op. Cit. Pág. 73.
[12] "Procedimientos y Formulación para el sistema de Estadísticas Básicas de Inversión- SEBI 2000". División de Planificación, Estudios e Inversión. Departamento de Inversiones. MIDEPLAN

1 - De procesos:

También llamada seguimiento, es una evaluación que se hace durante el transcurso o desarrollo del proyecto, su propósito es detectar problemas no detectados originalmente, emergentes u otros que inciden en el cumplimiento de las actividades, influyen en el logro de objetivos y orientan respecto de realizar cambios si ello fuera necesario.

Además entrega información para la evaluación final o ex- post.

2 - De resultados:

Evaluación final o ex-post, es aquella que se realiza una vez finalizado el proyecto, determina el o los resultados de las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente.

Debe otorgar criterios para definir respecto de la conveniencia o no de su continuidad, identificando los cambios necesarios de realizar.

La evaluación es una gestión científica específica, cuyo objeto es examinar la capacidad de un agente para asumir un problema social, para satisfacer la demanda de la población, para transformar una determinada situación en las mejores condiciones posibles; lo que equivale a descubrir los rendimientos de la organización.

Conviene llevar registros periódicos y sistemáticos de todas las actividades y conductas específicas que vayan apareciendo en la ejecución de los Proyectos Sociales.

Evaluación:

Una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto [por realizarse] en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a la acción social, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrarlas enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones.

Características y Funciones de la Evaluación

En general, la evaluación puede definirse como una herramienta sistemática que, con base en unos criterios y a través de unas técnicas, mide, analiza y valora unos diseños, procesos y resultados con el fin de generar conocimiento útil para la toma de

decisiones, la retroalimentación, la mejora de la gestión y el cumplimiento de unos objetivos.

Las principales características de la evaluación son:

• Carácter útil y práctico: La evaluación ha de servir para la mejora de la intervención y debe ser concebida hacia la acción.

Sistematicidad durante todo el proceso de evaluación: Toda evaluación ha de recoger de modo sistemático la información pertinente para la valoración de los criterios de evaluación.

• Necesidad de flexibilidad: Junto con el cariz sistemático de la evaluación, ha de primarse la flexibilidad metodológica a lo largo de todo el proceso de evaluación.

• Ajuste a los plazos temporales: La evaluación tiene que responder a los plazos temporales acordados con el fin de que pueda contribuir al aprendizaje y la mejora de la intervención.

• La evaluación se centra en el análisis de políticas, planes, programas y proyectos; nunca de personas.

• Emisión de juicios de valor: La evaluación exige el análisis valorativo de los componentes estudiados.

•Realización antes, durante o con posterioridad a la ejecución: Se trata de una actividad que puede llevarse a cabo en las distintas fases del ciclo de las intervenciones.

• Variabilidad del objeto de evaluación: La evaluación puede estar referida al diseño de una actividad, a los procesos de ejecución o a sus resultados y efectos, previstos o no previstos, priorizando uno u otro enfoque según la finalidad del trabajo.

• Criterios de evaluación: En la evaluación se revisarán la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, el impacto y la viabilidad entre otros componentes.

Por otra parte, todos los que toman decisiones ya sean personas o entidades tienen la preocupación y por lo tanto la necesidad permanente de asegurarse que sus decisiones son las adecuadas en cada momento y lugar; así como, que una vez tomadas las decisiones, éstas dan los frutos esperados/necesarios.

En el momento en que esta preocupación se expresa y se instrumenta, lo que ocurre normalmente cuando las entidades alcanzan un cierto grado de complejidad, se encuentra ante la evaluación o, expresándolo de manera más precisa, ante los procedimientos de evaluación de una entidad determinada.

Como consecuencia de lo anterior, la evaluación debe llevarse a la práctica como herramienta imprescindible de cualquier ciclo del proyecto de acción social que se pueda concebir; ya que no puede imaginarse un ciclo de gestión que no considere el tomarlas mejores decisiones posibles, para de esta manera asignar adecuadamente los recursos disponibles y utilizarlos de la forma más adecuada una vez asignados

3.2.- ¿Qué podemos evaluar?

La Evaluación de Programas y Proyectos Sociales.

Plantea Salamanca que "el ciclo decisional de los proyectos y programas tiene criterios formales para la asignación de los recursos hacia los sectores sociales a intervenir"[13].

Además, señala Briones, los proyectos sociales han enfatizado su rol de herramienta complementaria a los programas, siendo los propósitos y niveles de cada uno distintos; por lo tanto, son distintos también los niveles y propósitos de la evaluación de éstos.

La variedad de proyectos y programas sociales responden a la diversidad de fenómenos sociales que afectan a las sociedades en las personas viven.

No obstante, estos han carecido de necesaria evaluación como práctica institucional. En no muchos casos, la eficiencia y efectividad de estas iniciativas se ha medido, siendo desconocida hasta hoy la real factibilidad técnica y también económica de los programas y proyectos, así como también es prácticamente desconocido el grado de eficiencia operacional, los resultados, efectos e impactos de estas iniciativas.

En el contexto del ciclo de vida de los proyectos sociales, el proceso de evaluación, es de gran relevancia para diversas gamas de fondos sociales que permiten la posibilidad de inversión e intervención social, vía proyectos y programas sociales, concursables o no.

[13] Salamanca F., "Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales", Fondo de Población de las Naciones Unidas, Programa Global de Formación en Población y Desarrollo, Centro Latinoamericano de Demografía, Santiago de Chile 1995.

En Chile, la tendencia creciente hacia la desconcentración y descentralización de los fondos sociales ha provocado modificaciones en la modalidad de la asignación de los recursos.

En efecto, la focalización de los fondos de inversión y el incremento de los recursos sociales destinados a los gobiernos locales, ha facilitado el desarrollo de la inserción y participación comunitaria en la gestión social y adicionalmente ha contribuido al desarrollo del proceso de evaluación en el contexto general del ciclo de vida de un programa y/o proyecto en tanto ha generado la necesidad de su evaluación.

Sin embargo, es posible observar la existencia de un problema que relación con que las instituciones dedicadas a la planificación e intervención social, no han diseñado una estrategia adecuada de distribución y asignación de recursos escasos, los esfuerzos en dicho sentido son muy incipientes, básicamente por la escasa información sistematizada que se genera en el ciclo de proyectos y por la dificultad de acceso a los conocimientos generados por la intervención social.

También es posible constatar un creciente empoderamiento de las organizaciones de base, que en muchos casos han favorecido procesos de mayor racionalización en cuanto a la inversión social y su evaluación. Con todo, en no pocos casos, dichas organizaciones han carecido de la capacidad técnica como para efectuar diálogos técnicos con el personal de contraparte encargado de implementar la evaluación. La instalación de capacidades y la absorción de habilidades evaluativas es una tarea pendiente, tanto para las organizaciones de base como para los organismos que trabajan por el relevamiento y empoderamiento de estas.

En general, es posible afirmar que, en América Latina "la evaluación de proyectos sociales es infrecuente, o excepcional y en general los actores sociales involucrados suelen ser reacios a evaluar lo que realizaron"[14]. Esto obedece básicamente, a la actitud defensiva que adoptan los equipos ejecutores respecto de los proyectos implementados por estos.

En el contexto de la evaluación, cuando se habla de eficacia, eficiencia y efectividad se relaciona directamente con los objetivos que persigue cada proceso de evaluación, así la evaluación ex - ante mide la potencial eficiencia y eficacia, la evaluación intermedia la eficiencia principalmente, la evaluación ex - post la eficacia, la evaluación de impacto mide la efectividad del proyecto que se implementó.

[14] Cohen. y Franco, "Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Compendio de documentos", en Evaluación de Proyectos Sociales, "La utilización del análisis costo- efectividad". ILPES - IDE. 1991. Pág 148.

CLASE 10

3.3.- Objetivos de la evaluación

Considerando que evaluar en simples palabras es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante la acción con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a la programación previa.

Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

Medir el grado de:

- Idoneidad (capacidad del proyecto de resolver el problema)
- Efectividad (capacidad de las actividad de alcanzar los objetivos y metas
- Viabilidad (recursos que permitan desarrollar el proyecto)

Facilitar el proceso de toma de decisiones para:

- Continuar o discontinuar el proyecto que se está evaluando
- Mejorar sus prácticas
- Modificar estrategias

Tipos de evaluación:

Según el instante en el que se aplica puede ser:

1) Formativa: Se realiza durante el desarrollo del proyecto y sirve para retroalimentarlo.
2) Final: se realiza al concluir el proyecto y sirve para determinar futuras acciones.

Según la naturaleza de lo que se evalúa puede ser:

- Evaluación de necesidades

Nace ante el requerimiento de conocer concretamente una situación problema sobre la que se formulará un proyecto de acción.

- Evaluación de diseño

Se aplica inmediatamente después de formulado un proyecto y sirve para determinar el grado de idoneidad y factibilidad de las acciones propuestas para resolver la situación-problema.

- Evaluación de desempeño

Mide la forma en que se está comportando el proyecto. Para ello valora las tareas , metodologías y los efectos no esperados pero alcanzados.

- Evaluación de impacto

Mide los efectos del proyecto en la población beneficiaria. Requiere esfuerzos especiales porque los efectos suelen expresarse después de finalizado el proyecto.

3.4.- Sistemas de evaluación

El desarrollo de distintos enfoques de análisis de evaluación se enmarca en el contexto de tipologías que responden a criterios específicos, ya sea en el momento en que se haga la evaluación dentro del ciclo de vida del proyecto, o de los objetivos que tenga la evaluación.

En general, es posible encontrar algunas diferencias de definiciones que responden a la complejidad del tema, de modo que es posible constatar la existencia de distintas perspectivas que responden a las diversas disciplinas que han trabajado en evaluación.

Es relevante señalar entonces que ello, influye de forma determinante en esta dispersión conceptual, así como la multiplicidad de experiencias prácticas en el área.

Con el propósito de esclarecer la orientación y el contenido de la evaluación, se señala la siguiente premisa de que la evaluación es fundamentalmente un proceso que busca medir y generar de información para su aplicación, se ha desarrollado una tipología que responde por un lado a criterios específicos considerando los objetivos que persigue, y por otro, de acuerdo al tiempo o momento en que se realiza la evaluación respecto del ciclo de vida del proyecto.

3.5.- Fases del proceso de evaluación de proyectos

La acción de evaluar no siempre tiene las mismas características.

Se pueden encontrar distintas clases de evaluaciones que definen una amplia tipología cuyos perfiles se nutren de diversas disciplinas, básicamente del ámbito económico y social, que han aportado su punto de vista a los procedimientos de gestión de los proyectos.

En la acción social se han construido diversas tipologías de evaluación que atienden a los momentos en los que se lleva a cabo; a su naturaleza y a las características de aquello que se persigue analizar; a los actores sociales que las realizan y a los procedimientos prioritarios que se utilizan.

La clasificación que a continuación se presenta no agota las posibilidades de manejar otro tipo de criterios; por el contrario, el que hacer institucional específico en este campo puede complementar y revisar las definiciones que se incluyen.

No obstante, parece oportuno ordenar esquemáticamente el universo de la evaluación, en el entendido que no existen definiciones puras sino que todas ellas tienden a entremezclarse con frecuencia.

En cualquier caso, resulta conveniente conocer las principales características de los tipos más comunes de evaluación, teniendo en cuenta que el proceso de definición del modelo de evaluación más adecuado para cada organización constituye un proceso original que no puede ser mecánicamente replicado

Evaluación de Programas/Proyectos

"Es un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa, valiosa, válida y fiable, orientado a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la posterior toma de decisiones de mejora tanto del programa, como del personal implicado, y, de modo indirecto, del cuerpo social en el que se encuentra inmerso" (Pérez Juste 1995).

PROPÓSITOS QUE CARACTERIZAN LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

- Contribuir a decisiones sobre la aplicación del programa.
- Contribuir a decisiones sobre las modificaciones del programa.
- Contribuir a decisiones sobre la continuidad, expansión o certificación del mismo.
- Obtener evidencias que favorezcan o perjudiquen al programa.
- Contribuir a comprender los procesos sociales y sicológicos básicos, entre otros (Worthen 1990).
- Determinar el mérito o valor del mismo en función de unos objetivos establecidos (Worthen y White 1987).
- Rendir cuenta del valor del programa (Guba y Lincoln 1981).
- Ayudar en la Toma de decisiones (Worthen y Sander 1987).
- Servir como función política.

Atendiendo a la temporalidad de las evaluaciones pueden, por tanto, distinguirse cuatro grandes momentos evaluativos:

- **Evaluación ex - ante**
- **Evaluación intermedia o de proceso**
- **Evaluación ex - post o terminal**
- **Experiencia de evaluación ex - post**

Que dan lugar a otros tantos tipos de evaluaciones.

Brevemente van a señalarse sus principales características.

Evaluación ex - ante:

Este tipo de evaluación tiene por finalidad proporcionar información y establecer criterios racionales para decidir sobre la conveniencia técnica de la implementación de un proyecto, esto es, determinar la viabilidad técnica de un proyecto y, a su vez, jerarquizar los proyectos elegibles.

Se evalúa la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos en un programa con los recursos existentes, estimando y comparando los costos presentes y futuros de las diferentes alternativas.

Para Cohen y Franco, la evaluación ex - ante generalmente utiliza los modelos de análisis de costo – beneficio o costo – efectividad, donde el análisis costo – beneficio es el más adecuado para analizar proyectos económicos y el modelo costo – efectividad "presenta mayores potencialidades para la evaluación de proyectos sociales"[15]

CLASE 11

Evaluación intermedia o de proceso:

Se realiza durante el período de ejecución del proyecto.
Permite revisar la implementación o desarrollo de una determinada acción (programa o proyecto), con el propósito de analizar su eficiencia operacional de tal modo de poder programar o reprogramar de acuerdo a los resultados del análisis.

Su énfasis se centra en los procesos que forman su dinámica global y también en los factores que facilitan o dificultan el desarrollo y funcionamiento del proyecto.

Este tipo de evaluación se hace cargo de la hipótesis de que todo conjunto social es modificado cuando se estimula externamente, de allí que sea necesario lograr tener un cúmulo de información suficientemente poderosa como para cambiar el proyecto de acuerdo a las necesidades que el conjunto social intervenido va requiriendo.

La desventaja de este tipo de evaluación es que en general se debe contar con muchos recursos, tanto para el monitoreo como para modificar el proyecto inicial y por otro lado, suele suceder que el proyecto final resulta muy distinto del proyecto inicial que en general, y que no es posible cuantificar sus resultados, pero por otro lado, no es posible hacer ningún tipo de apreciación que no sea que el proyecto implementado respondió a las necesidades detectadas en la población objetivo.

[15] Ibid. Pág. 109

Evaluación ex - post o terminal:

La evaluación ex – post es la que más desarrollo ha venido mostrando y la que más se ha aplicado en el contexto de la evaluación de programas y proyectos sociales.

Este tipo de evaluación busca establecer el logro de los objetivos que planteó el proyecto en su formulación original una vez finalizada la ejecución de este.

Según Briones, la evaluación ex – post es el "estudio que se realiza después de que el programa ha terminado, con la finalidad de establecer si se obtuvieron o no los resultados esperados y los factores que actuaron en una u otra dirección"[16]
.

La necesidad de evaluación al término de un proyecto social se relaciona con la detección y cuantificación de los resultados de la intervención en relación con los objetivos específicos del proyecto[17].

Dicho en otras palabras, la evaluación ex – post debe compatibilizar la necesidad de medir el logro de los objetivos del programa o proyecto con el levantamiento de los datos al concluir la ejecución del proyecto.

En este sentido, este tipo de evaluación constituye la última de las etapas del ciclo de vida de los proyectos sociales, y permite generar conclusiones y correcciones para los proyectos nuevos[18], que persigan fines semejantes[19], naturalmente, a partir de la información generada.

Por lo tanto, en la evaluación ex - post se confrontan los resultados del proceso de transformación de la realidad, productos y resultados, con parámetros de juicio que responden a los objetivos planteados inicialmente, con el fin de obtener conclusiones sobre el margen de logro o fracaso alcanzando por la ejecución del proyecto.

Ahora bien, como en la evaluación ex – post se evalúan los objetivos, se deben trasformar estos objetivos en dimensiones susceptibles de ser medidos; este proceso exige pasar de los fines generales del proyecto a los indicadores de la evaluación, la selección de indicadores es, por lo tanto, crucial, dado que, a partir de ellos, "se intenta determinar el grado en que se alcanzaron los objetivos y, por tanto, si el proyecto fue o no exitoso y la medida de este éxito"[20]
.

---

[16] Briones G. Op. Cit. Pág. 23.
[17] Salamanca F. "Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales". Pág 31.
[18] ILPES. "Propuesta metodológica para la evaluación ex - post y el informe de termino de los proyectos de inversión." Septiembre 1993, Pág 1.
[19] ILPES, Banco Mundial IDE, Oct 1995, Op cit. Pág 154.
[20] Cohen y Franco, "Evaluación de proyectos Sociales. La utilización del análisis costo - efectividad. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos". IDE; Banco Mundial, Pág.165.

En su sentido más amplio, el proceso de evaluación ex – post no es solo la determinación del nivel de logro del proyecto respecto de sus objetivos, sino también, es un análisis del proyecto con recomendaciones en varios niveles:

- Perfil del proyecto,
- Su metodología de formulación,
- Programación e implementación de los mismos.

Por otro lado, cabe hacer notar que, en muchas ocasiones, "los proyectos ejecutados no han sido diseñados coherentemente; en la medida en que no hay relación lógica entre objetivos generales y específicos podría verificarse también confusión e inconsistencia entre objetivos y actividades, puesto que muchas veces los objetivos han sido mal construidos"[21].

Ello en muchas ocasiones obliga a reformular los objetivos del proyecto, de modo que tengan las condiciones metodológicas mínimas para ser evaluados.

Por otro lado, "la evaluación ex - post en su nivel micro, es un proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia de todas las actividades desarrolladas a la luz de los objetivos planteados"[22].

.

MOMENTOS DE REALIZACION DE LA EVALUACION

EXANTE	■ ANTES DEL INICIO DE LA EJECUCION. ■ EVALUA: ■ EL CONTEXTO SOCIOECONOMICO E INSTITUCIONAL ■ LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS ■ LAS NECESIDADES DETECTADAS ■ LA POBLACION OBJETIVO ■ LOS INSUMOS ■ LAS ESTRATEGIAS DE ACCION
INTRA	■ DURANTE LA EJECUCION: ■ ACTIVIDADES DEL PROCESO EN DESARROLLO ■ IDENTIFICACION DE ACIERTOS,

[21] Cabe recordar que la formulación de objetivos posee algunas reglas metodológicas básicas que deben ser respetadas para su posterior evaluación a saber: deben ser medibles, cuantificables, temporales y secuenciales

[22] Cohen y Franco. Ibid, Pág 9.

	ERRORES, DIFICULTADES.
POST	■ FINALIZACION INMEDIATA DE LA EJECUCION: ■ DETECTANDO, REGISTRANDO Y ANALIZANDO LOS RESULTADOS TEMPRANOS.
EXPOST	■ TIEMPO DESPUES (MESES O AÑOS) Y EVALÚA: ■ RESULTADOS MEDIATOS Y ALEJADOS CONSOLIDADOS EN EL TIEMPO.

Retroalimentación.

Comúnmente, las evaluaciones ex - post de programas sociales no cuentan con información pertinente debido a que con frecuencia no se ha sistematizado suficientemente la información generada a través de la implementación del proyecto.

La inexistencia de ésta, obliga a la reconstrucción de los aspectos principales del proyecto, analizar la coherencia interna del proyecto, los informes de supervisión, etc., "mediante visitas a terreno, contactos con el equipo técnico encargado de formular, administrar y ejecutar el proyecto"[23]
.

En general, el proceso de retroalimentación se debe dar en todo el ciclo de vida del proyecto y es recomendable hacerlo en todas las etapas de ejecución del proyecto, esto permite que la generación de información sea útil para posteriores procesos de evaluación.

La información generada por el proceso de retroalimentación ha de servir para mejorar y armonizar los proyectos con planes y programas de desarrollo económico y social del aparato de Estado.

[23] Ibid. Pag 44, 63.

Esta información asegura la eficiencia de la asignación de la inversión pública en el marco de la implementación de diversos programas de desarrollo, y mejorar la productividad de los proyectos de inversión social.

Estos aspectos que son reivindicados con frecuencia por los técnicos sociales, en general no son atendidos en las etapas de operación de los proyectos, básicamente porque encarecen la estructura de costos del proyecto y porque los organismos financiadores no están dispuestos a entregan recursos adicionales para estas actividades.

CLASE 12

Experiencia de evaluación ex - post.

La experiencia de evaluación ex - post está presente en la mayoría de las organizaciones internacionales que financian proyectos y programas, en ellas la tendencia general es establecer las metas de los estudios o evaluaciones ex - post de modo de sobrepasar la evaluación económica - financiera.

En Chile, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), que depende del Ministerio del Interior, ha desarrollado alguna experiencia en evaluaciones ex - post, a través de un convenio suscrito entre el gobierno de Chile y el Banco Mundial.

En el marco de este convenio se realizó evaluación ex - post a una muestra de proyectos incluidos los financiados por los prestamos del BID; el análisis que se realizó tuvo como objetivo examinar el estado y calidad de la información disponible, determinar los plazos, la información y las coordinaciones interinstitucionales para realizar evaluación ex - post[24]
.

En el caso de Chile, se tomó conciencia de la necesidad de cerrar el ciclo de los proyectos sociales financiados por el sector público, para lo cual se estableció como objetivo de mediano y largo plazo la incorporación al Sistema Nacional de Inversión, SIN, a partir de un subsistema de seguimiento y evaluación ex - post de proyectos.

En el último tiempo, la evaluación ex - post de proyectos es la que ha tenido mayor desarrollo en el ámbito privado primero y luego en el sector de la inversión pública, debido a que las fuentes de financiamiento precisan conocer y medir el logro y alcance de los objetivos propuestos.

Además ha surgido la preocupación por medir las consecuencias previstas o no previstas de la intervención en la población beneficiada, una vez terminado el ciclo de vida del proyecto.

[24] Ibid Pag. 25-26

En Chile, la preocupación de los organismos privados y públicos ha favorecido a lo menos el interés por el desarrollo teórico y metodológico por la evaluación ex - post y de impacto; sin embargo, no se cuenta con información suficiente o disponible.

Además, se constata una escasa experiencia en evaluaciones de proyectos sociales, sobretodo en el ámbito del impacto del proyecto.

Requisitos que debe cumplir una buena evaluación de proyectos

Toda evaluación cumpla algunos requisitos metodológicos para garantizar que la información que genere puede ser usada en la toma de decisiones.[1] [8] Así, se espera que todo proceso de evaluación sea:

- **Objetiva:** Debe medirse y analizarse los hechos definidos tal como se presentan.

- **Imparcial:** La generación de conclusiones del proceso de evaluación debe ser neutral, transparente e imparcial.

  Quienes realizan la evaluación no deben tener intereses personales o conflictos con la unidad ejecutora del proyecto.

- **Valido:** Debe medirse lo que se ha planificado medir, respetando las definiciones establecidas.

  En caso el objeto de análisis sea demasiado complejo para una medición objetiva, debe realizarse una aproximación cualitativa inicial.

- **Confiable:** Las mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente, preferentemente recurriendo a verificaciones in-situ.

- **Creíble:** Todas las partes involucradas en el proyecto deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.

- **Oportuno:** Debe realizarse en el momento adecuado, evitando los efectos negativos que produce el paso del tiempo.

- **Útil:** Debe ser útil y elaborarse en un lenguaje conciso y directo, entendible para todos los que accedan a la información elaborada, los resultados de una evaluación no deben dirigirse sólo a quienes tienen tienen altos conocimientos técnicos sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación del proyecto.

- **Participativo:** Debe incluirse a todos los involucrados en el proyecto, buscando de reflejar sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.

- **Retroalimentador:** Un proceso de evaluación debe garantizar la diseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en el proyecto (desde las altas esferas hasta los beneficiarios), para así fomentar el aprendizaje organizacional.

- **Costo/eficaz:** La evaluación debe establecer una relación positiva entre su costo (económico, de tiempo y recursos) y su contribución en valor agregado para la experiencia de los involucrados en el proyecto.

Características generales de la evaluación.

Evaluación cuantitativa:

Las características que la resumen son las siguientes:

- Método hipotético deductivo.
- El investigador tiene que observar rigurosamente las normas estrictas de la metodología estadística.
- Estricto control de las variables intervinientes.
- La permanencia y estabilidad del vehículo.
- El modelo de evaluación cuantitativa encaja en una perspectiva teórica que considera la educación como proceso tecnológico.
- Los datos de la evaluación tienen la utilidad específica para un destinatario determinado.

Evaluación cualitativa:

Tiene las siguientes características:

- La misión de la evaluación es facilitar un proceso plural y democrático mediante el esclarecimiento e ilustración de sus participantes.

- La evaluación cualitativa requiere una metodología sensible a las diferencias.

- La evaluación centrada en los procesos es ella misma un proceso que evoluciona en virtud de los descubrimientos sucesivos y de la transformación del contexto.

- El propósito de la evaluación cualitativa es comprender la situación objeto de estudio.

- El informe que expresa el contenido de la evaluación cualitativa debe respetar tanto la necesidad de conocer como el derecho a la intimidad de todos los que participan en la experiencia educativa.

Modelos de evaluación.

Existen varios modelos de evaluación, que podrían agruparse en dos grandes categorías:

Los modelos clásicos y los modelos alternativos.

- En el primer grupo se puede mencionar los centrados en objetivos, que explican en qué medida se alcanzan los objetivos de un programa. Considerando que la evaluación debe determinar la congruencia entre trabajo y objetivos.

- El segundo grupo de modelos implica también a la comunidad en el proceso de evaluación. Podríamos sistematizarlos del siguiente modo:

Paradigma experimental. Modelos clásicos:

- Evaluación orientada a los objetivos.
- Evaluación para la toma de decisiones.

Paradigma cualitativo: Modelos alternativos:

- Evaluación respondiente.
- Evaluación iluminativa.
- Evaluación democrática.

A continuación se explica el Modelo clásico (Paradigma experimental)

Se centran en la búsqueda de información cuantitativa y semántica, mediante medios e instrumentos objetivos. En este grupo de modelos podemos señalar los que se refieren a:

- La evaluación orientada a los objetivos.
- La evaluación para la toma de posiciones.

Evaluación orientada a los objetivos:

Tiene como preocupación básica la eficacia, el producto y los cambios cuantitativos, medidos por los resultados obtenidos.

Se especifican las variables de antemano y se establecen criterios conductuales observables y medibles, cuyos resultados suelen expresarse en números.

Evaluación para la toma de decisiones:

Postula tres propósitos evaluativos: servir de guía para la toma de decisiones, proporcionar datos para la responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados con el fin de tender hacia el perfeccionamiento.

Los pasos a seguir son:

- Evaluación del contexto.
- La evaluación de entrada.
- La evaluación del producto.

Como una síntesis se puede señalar que la evaluación en sistematizar el proceso del proyecto seguido desde la fase de diagnóstico, aplicación y logro de los resultados. Conviene resaltar no sólo las conclusiones y resultados positivos,

Sino también aludir a las limitaciones encontradas en el desarrollo del proyecto.

La evaluación del proyecto es un estudio que tiene como finalidad el dar a conocer los resultados obtenidos a otras personas para que puedan contrastarlos.

Es importante destacar no sólo los logros sino también las dificultades encontradas.

Contribuyendo a sistematizar el proceso seguido a la vez que facilita la comunicación y el intercambio de experiencias con otras personas y equipos interesados en la resolución de problemas prácticos en el campo social.

Conviene contemplar todo el proyecto desde la fase de diagnóstico del proceso y del producto.

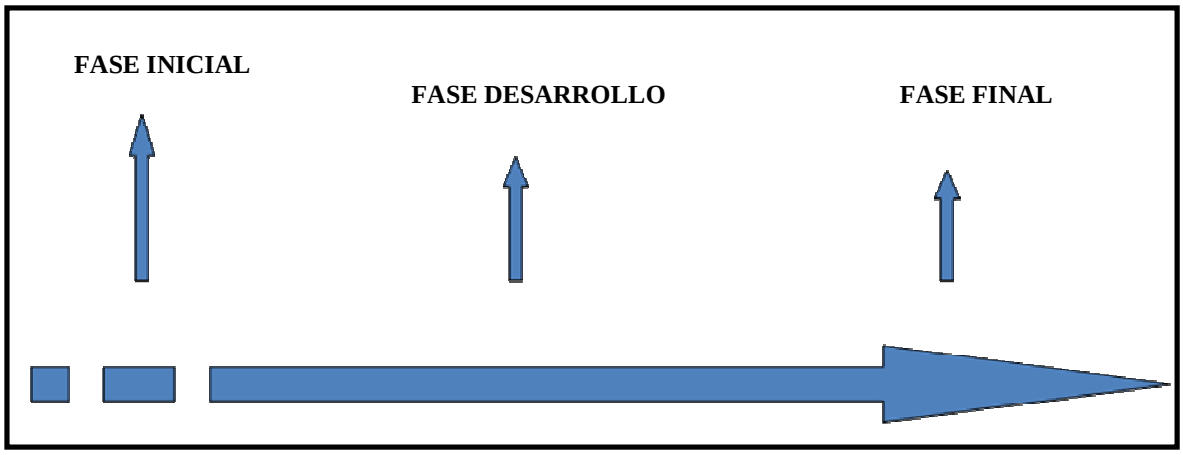
En suma, la evaluación es el resultado de la interacción de tres ejes:

- La práctica y sus resultados;
- La realidad en la que se desenvuelve, y
- Los objetivos perseguidos.

La evaluación de cualquier proyecto sirve de aprendizaje permanente al aportar elementos de *feed-back* que permiten evitar en otra ocasión los fallos y las lagunas detectadas en el proyecto.

Por ello, se puede afirmar que la investigación social vinculada a la intervención, transformación y mejora de la realidad constituye el mejor camino de perfeccionamiento permanente.

Planificación del proceso de Evaluación de Programa/Proyecto



nformación para la elaboración de nuevos proy.

DISEÑO

Enfoque de Desarrollo:

Discursos
Sobre el cambio social.
Identificación y priorización de problemas principales.
Jerarquía de objetivos:

a) Fin
b) Propósito
c) Resultados
d) Acciones
¨ Líneas de acción(estrategias)
¨ Presupuestos
¨ Evaluación ex -ante:
a) Pertinencia
b) Coherencia
c) Viabilidad
d) Sostenibilidad
e) Impacto

IMPLEMENTACION

Gestión	Ejecución
Administrativo) ¨ Gestión de recursos humanos y materiales. ¨ Dirección ¨ Planificación Operativa	(Programática) ¨ Capacitación. ¨ Asistencia Técnica ¨ Apoyo a organizacion es. ¨ Investigación aplicada.

Monitoreo de Actividades

EVALUACION

Evaluación de proceso

¨ Evaluación sobre los avances del trabajo para el logro de propósitos y resultados.

II. Evaluación de proceso
¨ Eficacia en el cumplimiento de propósitos, resultados y actividades.

¨ Eficiencia en el uso de los recursos económicos para la ejecución de actividades.
¨ Efectos e impactos del proyecto.

Retroalimentación