

# ARCHIVO 2014

Síntesis de las clases de

# PLANIFICACIÓN SOCIAL

<http://planificacionsocialunsj.wordpress.com/>

Este documento no es una carpeta de estudio, sino un detalle de los principales temas desarrollados, desde donde se puede destacar el proceso seguido, la mirada del equipo cátedra, los ejemplos usados y la bibliografía sugerida para cada tema.

**Es imprescindible completar este contenido con la lectura de los materiales indicados para cada unidad.**

## CLASE INTRODUCTORIA

### Comenzamos Planificación Social 2014

El día de hoy comenzamos el cursado de Planificación Social correspondiente al año 2014.

Como es ya una costumbre de la cátedra, usaremos este medio para compartir una síntesis de cada clase, destacando en ella los principales temas desarrollados.

#### ¿Qué es la planificación social y cuál su importancia para el Trabajo Social?

Luego de presentarnos como equipo, iniciamos la primer actividad, orientada principalmente a conocer la perspectiva de los estudiantes respecto de la materia. La actividad se orientó a realizar una construcción grupal respecto al concepto de Planificación Social y su vínculo con el Trabajo Social.

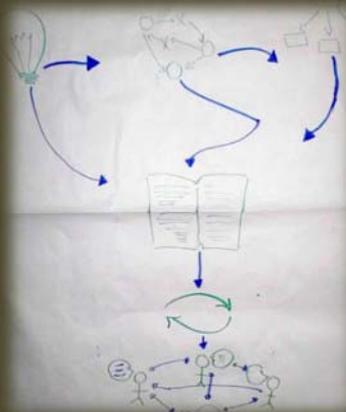
Luego de un análisis inicial realizado individualmente, los participantes trabajaron en grupos procurando alcanzar un consenso sobre el tema, el cual fue expresado mediante dibujos o gráficas en afiches. Cada representante de grupo expuso ante los demás, fundamentando su postura.



Los abordajes de cada grupo fueron diferentes. Mientras algunos miran a la planificación como una técnica otros consideran es un proceso. Mientras algunos priorizaron su función de organizar el trabajo a realizar, otros destacaron la idea de identificar cambios y metas para luego pensar caminos y estrategias... Mientras algunos priorizaron su aspecto multiactoral y participativo, otro pusieron énfasis en el papel del Trabajador Social o agente externo a la hora de tomar decisiones sobre acciones futuras. En todos los casos, más allá del concepto, consideraron que la planificación es muy importante para una buena intervención.

Acá compartimos los dibujos realizados. Vale destacar que cada grupo contó sólo con 10 minutos para acordar el concepto, decidir qué dibujo hacer y dejarlo plasmado en el afiche.

## El significado de planificación social en dibujos



Estos dibujos son sólo un punto de partida, el resultado de un simple y veloz ejercicio orientado a reflejar las nociones preliminares sobre la materia. Los mismos serán re-significados a medida que avancemos con el desarrollo de la misma, y seguramente al finalizar el cursado muchas ideas habrán cambiado y otras se habrán potenciado y enriquecido.  
¡ GRACIAS POR ANIMARSE A PARTICIPAR !

### Presentación de la materia

Luego de compartir el ejercicio y las conclusiones, presentamos los contenidos centrales de la materia. Se señaló que el programa de estudio de Planificación Social ha sido diseñado en función de la formación profesional y experiencia en gestión y evaluación de programas y proyectos del equipo cátedra, respondiendo a su vez a lo estipulado en el Plan de Estudio de la Licenciatura en Trabajo Social, siendo esta materia principalmente instrumental y operativa.

Los contenidos y metodología de esta cátedra están orientados a formar a los futuros Trabajadores Sociales principalmente en torno a la formulación, ejecución y evaluación de las programas y proyectos sociales. Los principales objetivos de la asignatura son:

- Reconocer y comprender las tendencias y estilos de política social y planificación con relación a los modelos de Estado históricos y actuales.
- Incorporar marcos analíticos que permitan ampliar la comprensión sobre la especificidad de la gerencia social y la planificación estratégica en la implementación de las nuevas políticas sociales.
- Conocer y manejar los principios metodológicos y técnicos básicos de la planificación, como insumo crítico para el diseño, gestión, seguimiento, evaluación y sistematización de programas y proyectos sociales.

Luego de introducir los principales contenidos, se destacó aquellos aspectos centrales a la hora de cursar y preparar la materia. Los cuales se ilustran en el siguiente cuadro:



Finalmente, se explicó el uso del blog, medio imprescindible para seguir al día el desarrollo de cada tema, así como estar al tanto de las actividades más importantes de la materia. Para facilitar su acceso, se ha escrito la [guía paso a paso](#), la que les permitirá sacar el mejor provecho de nuestro blog.

Finalizamos así la introducción a la materia, para dar lugar a la primer clase de la Unidad N° 1, la cual se desarrolla en una nueva entrada del blog.

Saludos, y nos estamos viendo....!  
Equipo cátedra.

## Unidad I.

---

### Política Social y Planificación

Hola a tod@s!

En la clase de hoy comenzamos con algunos conceptos claves sobre Política Social y Planificación, para luego introducir una revisión de los principales enfoques contemporáneos sobre las políticas sociales: universalismo, focalización y políticas de transferencias de ingresos

La clase se dividió en tres partes:

1. Una introducción donde se desarrolló el encuadre de la unidad
2. Una segunda parte donde se analizó la relación de la Planificación con la Política Social
3. Una tercera parte donde se analizaron los principales enfoques contemporáneos sobre las políticas sociales: universalismo, focalización y políticas de transferencias de ingresos

#### 1) ENCUADRE QUE LE DIMOS A LA UNIDAD

Si bien la Asignatura Planificación Social es de carácter metodológico-instrumental en tanto se ubica en el Área Técnico Operativa del Plan de Estudios y tiene como propósito principal la capacitación en el manejo de conocimiento instrumental para la intervención profesional, creemos necesario partir del supuesto de que toda planificación se enmarca en una mirada o visión de lo social.

Es decir, no se trata solamente de “aprender a aplicar enfoques o modelos de planificación” sino además contextualizar y ubicar esa planificación en el escenario de la política social, definida por un tipo de Estado particular que, a su vez, impulsa determinado modelo de desarrollo en un momento histórico.

Por ejemplo, uno de los mayores desafíos de las sociedades contemporáneas es reducir las desigualdades sociales y, por lo tanto, disminuir los niveles de pobreza.

A modo de disparador para analizar muy brevemente los conceptos de desigualdad y de pobreza proyectamos un video de Naciones Unidas: [“Des-Igual-Es”](#)

Abordar el tema de las políticas sociales es partir de la tensión entre el principio de igualdad como reconocimiento de derechos sociales universales y expansión de la ciudadanía y la desigualdad producida por el capitalismo.

Una distinción que es necesario realizar es la que existe entre los conceptos de pobreza y el de desigualdad social.

- Pobreza: refiere a la definición de un estado en el que se encuentra grupo poblacional en relación a indicadores:
  - NBI
  - Ingresos
  - otros
- Desigualdad: es un concepto relacional que refiere a:
  - distribución de la riqueza
  - oportunidades en el acceso a bienes y servicios

Ambas problemáticas sociales no pueden abordarse sólo desde la política social sino también desde la política económica (política tributaria, de empleo, salarial)

A su vez, no existe sólo una forma de definir y de explicar estos fenómenos sociales. Las diferentes miradas sobre los mismos se traducen luego en distintas formas de abordarlo, es decir en distintas políticas económicas y sociales definidas en ese sentido.

## 2) POLÍTICAS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN

Analizamos una serie de aspectos a tener en cuenta al abordar este tema:

- Mirada analítica de la planificación social en el escenario de las políticas sociales
- Enfoque de la política social estrechamente vinculada a la ciudadanía y a los derechos
- Carácter no sólo instrumental de la planificación sino desde una perspectiva teórico-política-ética

Cualquier enfoque de planificación:

- Enmarca en una mirada sobre lo social
- Se despliega en escenarios políticos de consensos, alianzas y disputas sobre:
- Las intervenciones del Estado
- Las demandas sociales

Luego analizamos las tendencias y estilos de la Política Social y de la Planificación en relación a los Modelos de Estado y de Desarrollo en Argentina desde una perspectiva histórica. Aquí recuperamos algunos conceptos vistos en otras asignaturas como Realidad Social Argentina y Política Social del Estado.

| MODELOS DE DESARROLLO | LIBERALISMO (1800-1930)   | KEYNESIANISMO (1930-1980)  | NEOLIBERALISMO (1980 en adelante)  |
|-----------------------|---|--|--|
| ARGENTINA             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrialización países centrales.</li> <li>• Economía de mercado.</li> <li>• "Cuestión Social"</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención estatal para reestablecer el <u>equilibrio</u>: política de demanda efectiva.</li> <li>• Estado: generador de <u>empleo</u>; productor de bienes y servicios; regulador (medidas de intervención en ciclos económicos).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• '80 Década perdida.</li> <li>• '90 "Desmantelamiento de las instituciones del E.K."</li> <li>• Mejora indicadores macroeconómicos.</li> <li>• Globalización.</li> </ul>   |
| TIPOS DE ESTADO       | Modelo de crecimiento hacia afuera o agroexportador<br><br>Estado Oligárquico ( <u>subsidiario, no protagonista</u> )   | Modelo de crecimiento hacia adentro o de sustitución de importaciones<br><br>Estado Benefactor (protagónico en lo social y económico)<br>Estado Desarrollista (planificador del desarrollo)<br>Estado autoritario (represor)   | Mercado externo como eje de las economías. Reinserción en mercado internacional.<br><br>Estado Neoliberal (no protagonista, pierde idea de Estado igualador, concentrador de poder, integrador, como espacio para efectivizar el cambio)<br>2003 en adelante:<br>Estado Neo-populista<br>Recuperación del papel del Estado en la regulación de la economía y en su función de integración social |
| POLITICAS SOCIALES    | Concepción benéfico-asistencial (corriente de inspiración católica- filantrópica)   | Protección de la fuerza de trabajo asalariada (seguro social)<br><br>Ideas universalistas de la Política social, derechos del ciudadano (seguridad social)   | Focalización, Descentralización, Privatización, Participación.<br>Participación de instancias estatales, sectores privados, ONG's, fundaciones, movimientos sociales, cooperativas, etc.<br>2002 en adelante:<br>Programas Sociales de Transferencias de Ingresos Universalismo básico   |
| PLANIFICACION         | Ausencia del planificación desde el Estado en materia económica (economía de mercado) y social (acción social manejada con criterios privados y arbitrarios). | Planificación tradicional (rol protagónico durante el desarrollismo)<br>Planes de desarrollo implementados por organismos nacionales e internacionales.<br>Tecnocrática, centralista, autoritaria, poco realista.  | Plan Social (incluye todos programas focalizados)<br>Planificación estratégica<br>Eje: diseño, gestión y evaluación de proyectos.<br>Diversidad de actores e intereses.  |

## 3) PRINCIPALES ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS SOBRE LAS POLÍTICAS SOCIALES

En este momento de la clase nos detuvimos en la caracterización de los principales enfoques actuales sobre las políticas sociales: universalismo, focalización<sup>[1]</sup> y políticas sociales de transferencias de ingresos<sup>[2]</sup>. Analizamos ventajas y desventajas de los distintos enfoques, contextos en los que surgen, enfatizando en la consideración de la política social como una síntesis de la lucha entre las fuerzas políticas y sociales de la Sociedad Civil y del aparato del Estado.

- **UNIVERSALISMO:** se funda en la necesidad de obtener diferentes resultados en la relación entre política social y ciudadanía, contribuyendo a transformar positivamente aquello que representa posiblemente la mayor debilidad respecto a las reformas de los veinte años recientes, esto es, la reducción de las desigualdades y la construcción de ciudadanía.
- **FOCALIZACIÓN:** las políticas sociales focalizadas son aquellas que se proponen beneficiar exclusivamente a sectores poblacionales que se hallan por debajo de cierto umbral de pobreza o riesgo social. Es decir, tiene como objetivo fundamental concentrar los recursos disponibles en una población de beneficiarios potenciales, claramente identificada, y luego diseñar el programa o proyecto con que se pretende atender un determinado problema o necesidad insatisfecha, teniendo en cuenta las características de esa población, a fin de elevar el impacto o beneficio potencial per cápita. Se formulan pensando en un grupo o categoría social específica como beneficiario.

#### Tipos de Focalización:

1. De demanda: La selección se realiza sobre los potenciales beneficiarios directos, sean éstos personas, hogares, unidades productivas, etc. Requiere definiciones técnicas precisas sobre la población objetivo, para llegar exactamente a ella; exige mayor capacidad técnica; tiene mayor costo administrativo; privilegia una relación individual entre el beneficiario y el programa o servicio; se identifica a la población en base a indicadores de pobreza (LP, NBI) combinados con otros indicadores específicos (edad, ocupación, etc.)
  2. De oferta: La selección no se realiza sobre la población, sino sobre las entidades que prestan los servicios. Se identifican los establecimientos o servicios más vulnerables o más necesitados y que atienden preferentemente a la población más pobre. Ejemplo: programas educativos o de alimentación que seleccionan escuelas carenciadas en lugar de discriminar a la población. No requiere definiciones técnicas tan precisas. Los criterios de selección pueden ser la localización geográfica, la modalidad de funcionamiento, el prestigio o status social, el rendimiento educativo, etc. tiene mayor simplicidad y menor costo administrativo que el anterior. Riesgo de atender a población no necesitada y de estigmatización del sector.
  3. Focalización geográfica o grupal: Se basa en diferenciar áreas geográficas o grupos poblacionales relativamente homogéneos que presentan una alta incidencia de pobreza. Todos los hogares de una determinada región que califica como pobre tiene el derecho de recibir el servicio o beneficio. No se releva personas ni establecimientos o servicios. Es sumamente simple y tiene costo bajo. La eficacia depende del grado de heterogeneidad de la región. No es exhaustiva, por lo que se recomienda combinarlo con otro mecanismo de focalización.
  4. Mecanismos de Auto-focalización: Cada programa por su diseño promueve que los no beneficiarios se autoexcluyan. Se diseñan programas cuyo beneficio resulta atractivo sólo para los beneficiarios potenciales. Son muy pocos este tipo de programas. Tiene bajo costo administrativo. En algunos casos los propios sistemas “universales” de salud y educación operan como autofocalizantes. Son programas donde la población objetivo tiene particularidades notables por la cual son beneficiarios (discapacidad, enfermedad).
- **POLÍTICAS SOCIALES DE TRANSFERENCIAS DE INGRESOS:** Se trata de políticas sociales cuya modalidad característica es la transferencia de ingresos. Esta denominación —adoptada en sentido genérico—, alude a un sistema de protección social pensado para hacer frente al aumento del desempleo y de la pobreza. El mismo consiste en la transferencia de una determinada cantidad de remuneración para que sea utilizada por el ciudadano en el mercado para la resolución de sus necesidades. En este sentido se

diferencia de la transferencia de un bien o servicio, característica de las políticas sociales tradicionales.

### Modelos de Políticas sociales de transferencias de ingresos:

#### 1. Modelo Fuerte: Ej: Ingreso Ciudadano

- Individual: se concede a personas y no a familias.
- Universal: para todos los ciudadanos y no contributivo
- Incondicional: es independiente del nivel de ingresos y sin ninguna relación con el mercado asalariado.
- Financiamiento fundamentalmente con impuestos progresivos (ganancias, bs. personales, operaciones financieras)

#### 2. Modelos débiles o parciales: Ej: Asignación Universal por Hijo; Plan Jefes/as de Hogar

- Concede la RB a una parte de los ciudadanos o a la familia
- Casi siempre por un importe menor que el del umbral de la pobreza
- Exigen contraprestación (son condicionadas)

### La condicionalidad de las Políticas Sociales

Lo condicional es aquello que está sujeto a condición o requisito. En tanto la condición es un estado, situación especial de una persona. En el ámbito de las Políticas sociales son condicionadas aquellas que piden algo a cambio por la obtención del beneficio distintas perspectivas teóricas, éticas y políticas

### **Tipos de condicionalidades:**

**La exigencia de una contraprestación laboral:** políticas de *workfare* de Estados Unidos

**La aceptación de actividades alternativas al empleo** (actividades comunitarias voluntarias, actividades familiares o reproductivas, acciones de formación o capacitación): políticas de rentas mínimas de inserción de Europa

**La demostración de prácticas asociadas al ejercicio de otros derechos** como la salud, educación o identidad: una alternativa para los países de América Latina. Ej. **Asignación Universal por Hijo**

*Aclaración: en la clase de hoy desarrollamos hasta el concepto de focalización, retomaremos con la última parte del tema, en la clase del lunes próximo (11-08)*  
Saludos,

Laura

[1] Enlaces relacionados para ver distintos modelos de programas sociales focalizados en Argentina: [Plan Jefes y Jefas de Hogar desocupados](#); [Programa Familias por la Inclusión Social](#)

[2] Enlaces relacionados para ver distintos modelos de políticas sociales de transferencias de ingresos en distintos países: [work-fare americano](#) ; [RMI francés](#) ; [Dividendo del Fondo Permanente de Alaska](#).

## Gerenciamiento Social. Nueva mirada ante contextos de cambio.

Hola, a todos/as!

En el encuentro de hoy trabajamos sobre uno de los temas necesarios para responder a uno de los objetivos generales que persigue la materia como es *...comprender la especificidad de la gerencia social y la planificación estratégica en la implementación de las nuevas políticas sociales*.

En este caso abordamos los aspectos del 'gerenciamiento social', señalando las especificidades, los enfoques e instrumentos necesarios para favorecer a la comprensión del tema.

Básicamente la presentación se realizó en torno a cuatro ejes; identificar el campo de fuerzas donde surge el gerenciamiento social, saber a qué nos referimos cuando hablamos del tema, distinguir entre el gerenciamiento de tipo más bien tradicional del gerenciamiento que responde a las demandas de los contextos más modernos, y por último, visualizar los desafíos que se le presentan a la gerencia social en un contexto caracterizado por el dinamismo, la incertidumbre, la naturalización de procesos, etc.

Para referirnos al primero de los ejes, retomamos algunos planteos de la clase anterior respecto al campo complejo donde se gestan y desarrollan los procesos sociales, donde se configuran e implementan las políticas sociales a la hora de dar respuesta a las demandas de la población. Es en ese campo donde se confluyen diversas fuerzas y donde encuentra lugar la gerencia social que está permeada por los componentes de cada una de ellas.

## CAMPO EN EL QUE SURGE LA GERENCIA SOCIAL



Con esto queremos decir que los intentos de la gerencia social se orientan a mirar y contemplar simultáneamente lo que proponen cada una de esas fuerzas, adoptando una naturaleza propositiva desde la que sugiere prácticas efectivas en los procesos de agendación, construcción, implementación y evaluación de políticas y programas sociales.

El campo de las Políticas Públicas le ofrece a la gerencia social una comprensión y argumentos sobre los procesos de desarrollo de las políticas. El diseño de políticas sociales implican para la gerencia social la identificación de intervenciones alternativas para alcanzar el desarrollo social, y los medios necesarios para articular los esfuerzos comunitarios y los dispositivos existentes en pos de lograr los objetivos que surgen en el marco de dichas políticas.

En tanto el campo de la Gestión Pública le propone a la gerencia social el desarrollo de prácticas que coordinen y fortalezcan procesos cuyo fin radica en resolver o mitigar el efecto de los problemas sociales, con la mayor eficacia y eficiencia posible. Los esfuerzos deben orientarse a gerenciar organizaciones públicas que enfrenten la complejidad y la incertidumbre, que procuren el desarrollo humano al mismo tiempo que el económico.

Asímismo, el desarrollo social le demanda a la gerencia social la adopción de un enfoque desde dónde mirar la realidad sobre la cual se pretende intervenir. Así es como se deben comprender los grandes desafíos históricos, culturales, económicos, sociales de las poblaciones que se encaminan al desarrollo; es preciso volcar un análisis crítico sobre las propuestas concretas de desarrollo basado en la equidad y democracia. En este camino se cree posible hacer efectiva la democracia mediante la deliberación y participación

activa en espacios de encuentro con otros actores que buscan mejorar sus condiciones de vida.



### ¿De qué hablamos cuando referimos al ‘gerenciamiento social’?

Para comprender mejor qué implica el concepto de ‘gerenciamiento social’, referimos a la implicancia del mismo a través de las siguientes definiciones:

#### ¿Qué es la gerencia o gerenciamiento social?

“La gerencia social eficiente tiene que ver con **optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales** en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social”

Bernardo Kliksberg (1996)

“El gerenciamiento (*management*) se enfoca como una función al interno de las organizaciones, por la cual se **mejora la productividad, la eficacia y eficiencia, la calidad, el desarrollo personal, los resultados y el impacto de un Programa** en la población objetivo”

Esteban Tapella (1998)

“...es el arte de pensar, de decir y de actuar, es el arte de hacer **suced**er, de obtener resultados. Resultados que pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados pero, que tienen que ser alcanzados a través de las personas y en una interacción humana constante”

Paulo Roberto Motta (1993)



### ¿Cuándo comienza a ser necesario un cambio de mirada sobre la gerencia de programas y proyectos sociales?

El escenario que nos ofreció la década del noventa se caracterizó por grandes cambios. Las revoluciones en el campo tecnológico cambiaron la manera de producir, comercializar y consumir bienes y servicios. Esto implica una transformación institucional al interior de las organizaciones, donde el ‘*know how*’ (saber hacer) se constituye en el factor estratégico del proceso de producción de bienes y servicios. Es decir, los miembros de

una organización con mayor capacidad para lograr resultados altamente productivos se constituyen en una herramienta fundamental para las mismas.

Estos avances en la innovación tecnológica son imprescindibles para una Nación en materia de crecimiento y consolidación; sin embargo, este tipo de progreso no se caracteriza precisamente por garantizar la preservación del medio ambiente asegurando a las generaciones futuras.

Otra de las características de la época, es la interrelación que establecieron los países, en el marco de los avances políticos y económicos del mundo, reduciendo la brecha entre ellos y logrando que las repercusiones se experimentaran en 'tiempo real', lo cual conlleva a que los impactos significativos que se producen en cualquier país central tengan repercusiones considerables en el resto de las regiones.

Frente a tan acelerada transformación, surgen procesos de crisis respecto a la comprensión y actuación en dicha realidad. Los cambios generan impacto a gran escala, lo que dificulta procesar individualmente todas las implicancias que tienen las evoluciones logradas.

El resultado inmediato de este escenario turbulento es la configuración de un contexto caracterizado por la [complejidad, la inestabilidad y la incertidumbre](#). Es así como se cambia la manera de hacer política social y esta comienza a adquirir nuevas características, buscando dar respuestas a las crecientes demandas de la sociedad, en un escenario donde se advierte una brecha entre el ritmo de los acontecimientos, la generación de estos cambios y la percepción que se construye sobre ellos.

Es en esa realidad compleja donde a la gerencia tradicional le resulta difícil, y a veces imposible, brindar respuestas oportunas y más bien se comienza a reclamar un nuevo tipo de gerencia que sea capaz de constituirse en un campo de conocimiento que aporte herramientas a las políticas y programas sociales. El principal desafío de la gerencia social se traduce en el diseño e implementación eficaz de las políticas sociales, lo que dependerá de los enfoques y herramientas gerenciales que se manejen.



### **¿Qué distingue a la gerencia tradicional de la gerencia de los noventa?**

Los dos tipos de gerencia responden a diferentes momentos históricos, cuyos contextos presentan condiciones que regulan el desarrollo de ambas. La gerencia de la década del ochenta, cuya tendencia era planificar sobre la previsibilidad de los acontecimientos, difiere de la gerencia de los años noventa, la cual se gesta en un entorno histórico global que cotidianamente experimenta transformaciones.

Aquí se comparten las distinciones entre el gerenciamiento correspondiente a una época y a otra, en el marco de los aspectos constitutivos de una organización. Cabe aclarar, que dichas características se exponen con cierto grado de rigidez y antagonismo con el afán de reflejar las diferencias, lo cual no implica que los hechos o situaciones se presenten de manera taxativa en la realidad.

| <b>GERENCIA TRADICIONAL</b>  | <b>GERENCIA MODERNA</b>   |
|--|---|
| <b>Estructuración</b>  |   |
| Estructura organizacional jerárquica, formal, rígida. Se vincula con organizaciones que Planifican, organizan, dirigen y controlan. La figura del jefe es la más importante.                             | Estructura organizacional con mayor horizontalidad. Se vincula con organizaciones que Planifican, organizan, dirigen y controlan en un contexto más informal con capacidad de adaptación. Se considera a los profesionales como referentes de consulta. Se promueve la autonomía. |
| <b>Centralización</b>  |   |
| Imagen del gerente concentrado en su oficina centralizando la información que el resto de los miembros le envía. El gerente planifica.   | Centrada en el "pensamiento estratégico"; implica dinamismo y participación. Se planifica en conjunto.  |
| <b>Comunicación</b>  |   |
| El gerente imparte órdenes a sus subalternos directos. Comunicación vertical, participan pocos interlocutores.   | Intervienen varios interlocutores. Comunicación multilateral. Se plantean muchos interrogantes.   |
| <b>Pirámide</b>  |   |
| Visión formalista de la organización (organigrama, descripción de normas, manual de funciones). Pirámide elevada.  | Visión formal de la organización (organigrama, manual de funciones, etc) con mayor horizontalidad y flexibilidad. Pirámide achatada.  |
| <b>Eficiencia</b>  |   |
| No se garantiza la productividad y la eficiencia en las acciones que se planifican. Se gestiona con sectores aliados a la propuesta.   | Los esfuerzos se orientan a lograr la eficacia, eficiencia y la productividad en las actividades planificadas. Capacidad de negociación. Interconexión entre diferentes sectores.   |
| <b>Planificación – Implementación</b>  |   |
| Dicotomía entre Planificación e Implementación. Se ven como momentos separados, consecutivo uno de otro. Se planifica a corto plazo. Implementación mecánica y rígida de Programas y proyectos sociales. | La Planificación e Implementación se constituyen en diferentes momentos que se complementan. Flexibilidad para retroalimentarse. Se planifica con visión de futuro. Implementación flexible y adaptativa de Programas y proyectos sociales.                                       |
| <b>Incertidumbre</b>   |   |
| Se resiste a la incertidumbre. Se planifica desde lo previsible. No contempla la inestabilidad del contexto.   | Asume la inestabilidad. Se planifica desde la incertidumbre. Se gerencia en escenarios de continuo cambio.  |
| <b>Análisis Situacional</b>  |   |
| Las situaciones se analizan desde un único punto de vista. Construcción individual.  | Las situaciones se analizan desde diferentes puntos de vista. Construcción colectiva.   |
| <b>Recurso Humano</b>  |   |
| No es considerado como un recurso importante para la organización.   | Es un recurso fundamental para el funcionamiento organizacional. Enriquecimiento del recurso humano.  |

La tabla intenta reflejar las transformaciones alcanzadas con la nueva gerencia a raíz la conformación que había logrado la gerencia tradicional cuya estructura fue insuficiente

para sostener la implicancia de los cambios ocurridos. El nuevo paradigma de gerencia social propone, entre otras cosas, desterrar los esquemas mentales y organizacionales rígidos buscando instalar una gerencia que estimulen la creatividad, la innovación y el cambio, tan necesarios al momento de planificar las respuestas y lograr resultados [eficaces y eficientes](#).

En torno a estos últimos dos conceptos, y de acuerdo a lo destacado en clase, sugerimos trabajar el material bibliográfico que nos ofrece [Karen Mokate](#), quien conceptualiza estos términos y los analiza según su importancia en el escenario de las políticas públicas.

Otra de las diferencias que nos plantean los dos tipos de enfoques en gerenciamiento, tiene que ver con las *tendencias organizacionales* adoptadas en los diferentes momentos. Tales diferencias se pueden advertir en los siguientes niveles, propios de las estructuras organizacionales.

### NIVEL DE ORGANIZACIÓN

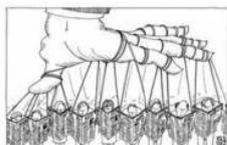


En la gerencia tradicional existían muchos niveles organizacionales, que se estructuraban bajo una modalidad jerárquica que reflejaba la concentración del poder en el jefe de la organización, quien mantenía contacto con los niveles más cercanos a él; todo nivel que esté por debajo de la figura del jefe se subordina a las ideas y decisiones que éste toma.



En la gerencia moderna, se advierte una disminución en cuanto a la cantidad de niveles existentes, hay una relación balanceada entre los dirigentes de la organización y el resto de los niveles; esto refleja la horizontalidad que opera al momento de organizar las funciones y distribuir responsabilidades.

### SISTEMA DE CONTROL



La gerencia tradicional se caracteriza por la existencia de un excesivo y fuerte control por parte del jefe de la organización hacia las funciones de los subalternos.



En la gerencia moderna existe una tendencia al auto control de los miembros, considerando la autonomía que tienen y el compromiso asumido con los objetivos que persigue la organización.

### TOMA DE DECISIONES



En el enfoque gerencial tradicional, quien ejerce la voz de mando es el jefe de la organización. Se advierten una comunicación en cada nivel pero no entre estos, es decir, una comunicación lineal, de nivel a nivel, sin ninguna posibilidad de retroalimentación.



La gerencia moderna permite realizar trabajo en equipo, donde la comunicación es multilateral, por lo tanto se propende al intercambio de opiniones hasta lograr el consenso al momento de decidir.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



En la gerencia tradicional habían una múltiple división de tareas en los diferentes niveles, lo que generaba una fragmentación y parcelamiento del trabajo, un trabajo sectorizado y limitado a las posibilidades de cada nivel, sin contemplar el intercambio e integración.



El trabajo, en el enfoque de gerencia moderna, se organiza en el marco de la polivalencia y el dinamismo, articulando las producciones de los diferentes niveles y construyendo íntegramente, contemplando la autonomía y cualificación de los miembros de la organización.



### ¿Qué es necesario para hacer gerencia social?

Lo hasta aquí planteado da cuenta del esfuerzo por rescatar conceptos de participación comunitaria, investigación- acción, trabajo en grupo, gestión participativa, autogestión, visión integradora y transformadora de la realidad social desde el nuevo enfoque que adopta la gerencia. Ahora bien, una vez que las organizaciones adoptan este enfoque requieren de una serie de 'herramientas' que viabilicen el logro de los objetivos que las orientan. Estas [herramientas](#) no sólo buscan una respuesta satisfactoria a las exigencias de la realidad dinámica y cambiante sino que también buscan el logro de la participación intra e inter organizacional, el logro de las transformaciones esperadas y la generación del aprendizaje organizacional.

A continuación se detallan lo que un gerente social debe considerar como necesario al momento de gerenciar programas y proyectos sociales de manera eficiente.

**Análisis del entorno.** Caracterizar el contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, evaluando los rasgos de incertidumbre que presente el entorno para diseñar estrategias que brinden seguridad ante la imprevisibilidad.

**Análisis de los involucrados.** Analizar el comportamiento de los actores involucrados en la política y/o programa diseñado de modo que identifiquen el interés que los motivan, otorgando así mayor viabilidad a la planificación.

**Construcción de escenarios.** Es una herramienta de apoyo para la gerencia puesto que propone construir un escenario posible o deseable que sirve de inspiración y motivación en el diseño de estrategias y planes.

**Planificación estratégica.** Permite desarrollar una visión futura de la organización, de modo que esta responda eficazmente a las necesidades de cambio, que logre su desarrollo y consolidación.

**Análisis de problemas.** El objetivo es examinar la problemática definida para establecer las relaciones de causa y efecto que la definen; de este modo se otorga mayor viabilidad a la planificación.

**Instrumentos de elaboración de programas y proyectos.** Hacer uso de metodologías y guías de formulación de programas y proyectos sociales que orienten la conceptualización y gestión del diseño.

**Seguimiento y Evaluación.** Permite establecer en qué medida se está dando cumplimiento a las actividades planeadas y detectar los factores internos y externos que influyen, favoreciendo u obstaculizando, para realizar intervenciones oportunas evitando la desviación de los objetivos iniciales del programa o proyecto.

Las herramientas aquí descritas dan cuenta de la importancia que tiene la flexibilidad que adquiere la gerencia social de nuevo tipo, basada en un enfoque adaptativo que le permite realizar los cambios necesarios, en tiempos oportunos, a los programas y proyectos para asegurar los resultados esperados. Este enfoque busca a su vez el aprendizaje y transformación organizacional mediante la 'experimentación' que se logre en el escenario donde se diseñan las políticas.



**¿Cuáles son los desafíos que se le presentan actualmente a la gerencia social?**

Los profundos cambios que se están produciendo en el campo económico y el aparato estatal le imprimen nuevas características a las políticas públicas, haciendo necesaria la implementación de un enfoque integral y articulador que contemple las visiones y acciones de los diferentes actores involucrados en la implementación de las mismas. Esto complejiza aún más la tarea gerencial en tanto se configuran nuevas demandas desde el sector público para mejorar la eficiencia de las políticas sociales.

Una de esas demandas tiene que ver con el perfil que se le atribuye al Estado en este tiempo marcado por la incertidumbre. El interrogante radica en saber *¿hacia qué tipo de Estado vamos?* en un contexto donde la historia ha demostrado que ni aquel Estado centralizador, protagonista absoluto, ni aquel Estado apartado, del que se cree mejor prescindir, han sido beneficiosos para reducir las desigualdades y favorecer a la calidad de vida de la población. Lo que se pretende es lograr configurar un Estado 'inteligente' capaz de desplegar estrategias que le permitan negociar, en el escenario de la competitividad, posibles soluciones a los problemas fundamentales de la sociedad. Por ejemplo, un Estado que no se entrometa en cuestiones de mercado que no le corresponde, pero que sea capaz de garantizar la reproducción social de la población mediante la regulación que haga a las políticas que el mercado implementa, justamente a través de la negociación y el acuerdo.

Por otro lado, se cuestiona *¿cómo lidiar con la complejidad y la incertidumbre?*, en un espacio social donde son muchas y variadas las fuerzas que se confluyen. Frente a esto, es imprescindible que la tarea gerencial tenga como premisa contemplar cuidadosamente lo que acontece en el entorno, capitalizando cada dato obtenido, interpretando cada aspecto detectado de modo que se logre reducir la brecha del error al momento de planificar. Esta propuesta tiende a desechar la idea que para tomar decisiones en el presente, se debe usar como guía única el pasado. En un escenario de cambios continuos y constantes esto queda obsoleto. Si bien la información del pasado nos permite contextualizar cómo se originó una problemática, por ejemplo, favoreciendo a la comprensión de la misma, no se sugiere tomarlo como único parámetro referente para planificar en el presente puesto que son altas las probabilidades de variación en las condiciones que haya tenido dicha realidad.

Otro de los interrogantes se orienta a saber *¿cómo trabajar en un ámbito de cambios de tiempos y protagonistas?* refiriendo a la celeridad con que transcurren los hechos y la resignificación que hacen los actores de sus intereses y motivaciones frente a la oferta variada y constante de transformación. Pues bien, una de las tareas importantes para la gerencia social es que alguien se encargue de 'legitimar' la realidad sobre la que se va a planificar y decidir. Esta tarea es significativa en la medida que orientará a la organización teniendo en cuenta las tendencias en curso. Para ello el gerente debe estar preparado para lograr la comprensión necesaria.

Por último, las poblaciones se cuestionan si los *cambios y transformaciones* que los atraviesan *tienden a la democratización de las sociedades*, demandando de este modo una reivindicación de la participación en asuntos relevantes para la definición de su futuro y el de sus generaciones; reclamando un reconocimiento hacia sus capacidades y habilidades que les adjudique un rol protagónico en el espacio donde se desarrollan.

Para profundizar más estos contenidos, sugerimos trabajar el material bibliográfico que nos ofrece [Bernardo Kliksberg](#) al respecto. Estos desafíos que se le presentan a la gerencia social del sector público deben ser abordados desde la optimización que se haga de los recursos destinados para el diseño e implementación de las políticas sociales. El propósito es que los esfuerzos que desarrollen los pobladores cotidianamente frente a las condiciones vulnerables que experimentan, puedan ser capitalizados en pos de su bienestar. Con esto queremos decir que ese esfuerzo sea concebido como un recurso pasible de multiplicarse y reproducirse; que las actividades y estrategias de sobrevivencia

que desarrollan las personas sean la base del diseño e implementación de las políticas y sobre ellas se erija las propuestas de cambio por parte de las organizaciones.

En el siguiente encuentro continuaremos trabajando temas de la Unidad I.

Muchas gracias por su asistencia y participación...!

Saludos.

Mariana

## Políticas sociales focalizadas y de transferencia de ingresos

Hola a Tod@s!

La clase de hoy se dividió en dos partes. En la primera parte retomamos el desarrollo de los temas de la Unidad I que comenzamos a ver el lunes 4 de agosto; es decir, terminamos de analizar los tipos de focalización. En la segunda parte desarrollamos el tema de políticas sociales de transferencias de ingresos, analizando como ejemplo de estas últimas la *Asignación Universal por Hijo para la Protección Social*.

Como disparadores para el análisis y discusión sobre la Asignación Universal Por Hijo se proyectaron los siguientes videos:

- Primero, uno realizado por el ANSES que define brevemente las [características de la AUH](#)
- Segundo, a partir de los resultados de investigaciones realizadas por la Central de Trabajadores Argentinos, se expone brevemente el [impacto de la AUH](#)
- Y, finalmente, un recorte del programa televisivo CQC sobre [la mirada social sobre la AUH](#)

Al compartir estos interesantes, aunque diversos testimonios, nos propusimos una reflexión abierta y crítica sobre este tipo de políticas sociales. Los invitamos a seguir este debate comentando en esta breve crónica o bien en la entrada de la [clase anterior](#) referida a este tipo de políticas sociales. Para profundizar en estos temas, recomendamos analizar el trabajo de [Luciano Andrenacci y Fabián Repetto](#); el artículo de [Norberto Alayón](#), donde se presentan diferentes miradas en torno al universalismo y la focalización; y el artículo de [Laura Garcés y otros](#), donde específicamente se analiza la AUH.

En la próxima entrada, iniciamos con el último punto de la Unidad I, planificación normativa y enfoque estratégico.

Saludos,

Laura.

# Planificación Normativa y Enfoque Estratégico

Hola de nuevo!

Esta clase está destinada a introducir dos de los enfoques de planificación más cristalizados en el campo del desarrollo social: el enfoque de planificación normativa (tradicional) y el enfoque de planificación estratégica.

## LA PLANIFICACIÓN NORMATIVA Y EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Nos referimos a las características que adquirió el enfoque de Planificación Normativa cuando se planteaba su deficiencia al momento de dar respuestas pertinentes y oportunas a los requerimientos de la sociedad:

- El tratamiento convencional sobre la incertidumbre genera una planificación desarticulada con la realidad cuando el curso de los acontecimientos no responde a lo que se había predicho.
- Una restricción de los objetivos que persigue la planificación al progreso económico, con escasa proyección hacia el crecimiento social
- La planificación se reduce a planes profundos que se apoyan en el discurso, con escasa aplicabilidad real.
- Uso de herramientas obsoletas para enfrentar las complejidades del sistema social.
- La incapacidad intelectual y técnica para identificar y definir los problemas que originan los conflictos.
- La fragmentación entre la planificación como proceso, las actividades que desarrolla el técnico, la ejecución de lo planeado y los decisores políticos.



Estas, y otras características, dejaron entrever que la Planificación Normativa, desde su encuadre teórico-práctico, no logró desarrollos relevantes; muy por el contrario, los problemas se agudizaban cada vez más y las políticas que se diseñaban carecían de la capacidad suficiente para dirigir procesos de cambios estructurales en las sociedades desfavorecidas.

Es sobre esta realidad que se gesta la Planificación Estratégica, desde las críticas que alza sobre los supuestos de la Planificación Normativa que no podía dar respuestas concretas a los problemas reales que experimentaba la sociedad producto de las transformaciones aceleradas de la época.

## DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACIÓN TRADICIONAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con la intención de diferenciar los enfoques de Planificación Tradicional o Normativa, propios de la década del '60 y '70, respecto del Enfoque Estratégico, se utilizó el análisis de "rupturas" y "rearticulaciones" presentado originalmente por Carlos Matus y luego por Mario Robere (ver bibliografía específica en la [BIBLIOTECA VIRTUAL](#) de este blog). Para entender el enfoque estratégico, es importante comprender el pensamiento de su autor, Carlos Matus. Por ello, compartimos acá una introducción a su [mirada sobre la cuestión política y social del contexto chileno](#), en el cual surge. Bien vale esta entrevista realizada a Matus poco antes de su muerte, organizada en tres videos cortos.

En cuanto a las rupturas entre los enfoques de planificación, se priorizan las diferencias en cuanto a su visión de: sujeto; relación entre poder y saber; noción de espacio y tiempo, tal como se visualiza en el siguiente esquema:

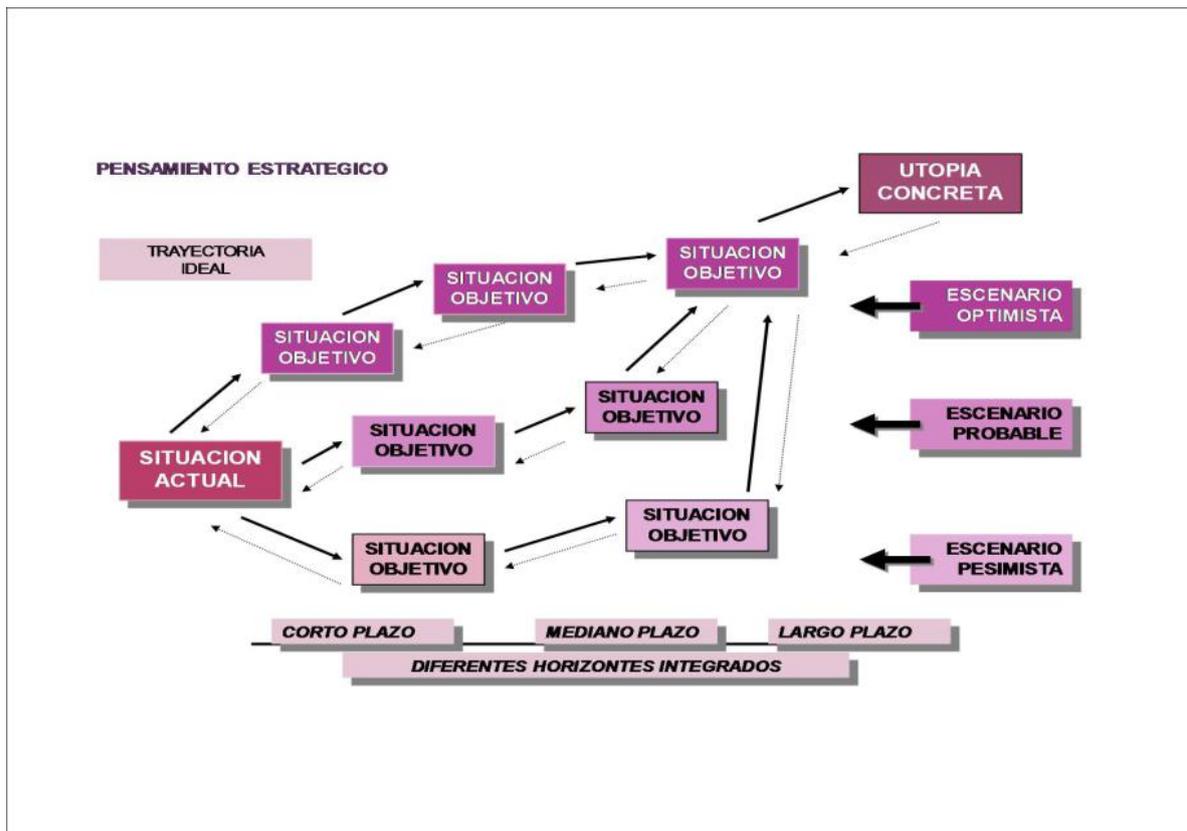
| Rupturas<br>↓                 | Planificación Tradicional<br>Modelo: "ingeniería Social"<br>Visión Formal: PIRAMIDE  | Planificación estratégica<br>Enfoque: estratégico<br>Visión: CAMPO DE FUERZAS  |
|-------------------------------|--|--|
| <b>SUJETO</b>                 | Yo y el Sistema (centralización)<br>"Profesionalización de la planificación"   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nosotros y los otros. (Relación entre los sujetos que planifican)</li> <li>Centrado en decisores de diferentes ámbitos (Municipios, ONGs, Gobierno beneficiario). Negociación</li> </ul>  |
| <b>RELACIÓN SABER Y PODER</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Supuestos autoritarios.</li> <li>Lo técnico como lo racional lo político como lo irracional.</li> <li>Separación de espacios técnicos, administrativos, operativos y políticos.</li> <li>Saber como espacio ajeno a lo político.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejores condiciones para lo democrático y participativo.</li> <li>"Politizar lo técnico y tecnificar lo político"</li> <li>Reconocimiento de la "politicidad" de todos los planos y espacios</li> <li>Reconocimiento del refuerzo entre saber y poder.</li> </ul> |
| <b>ESPACIO</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definido por categorías aparentemente neutrales.</li> <li>Espacio como contexto pensado de adentro hacia afuera.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definido por auto referencia o la referencia de otros que intervienen.</li> <li>Espacio como parte de lo que se disputa pensado de afuera hacia adentro.</li> </ul>   |
| <b>TIEMPO</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Discontinuo</li> <li>Planificación como futurología (predicción)</li> <li>Énfasis en Planes – Libros.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Articulación Historia – Plan.</li> <li>Planificación como construcción del futuro desde el presente (previsión).</li> <li>Énfasis en sistemas de planificación.</li> </ul>  |

Las "rupturas" analizadas, no se presentaron en sentido absoluto y acabado, siempre pueden surgir excepciones según el contexto donde se presenten. Asimismo, si bien acá se presentan las rupturas como actuales, su desarrollo se corresponde con el momento histórico en que surge cada uno de los enfoques.

Teniendo en cuenta lo explicitado en la síntesis del cuadro anterior, se analizó la importancia de poder re-articular lo que la estructura teórico-metodológica del enfoque normativo ha mantenido por separado. Para ello, se presentó la propuesta de Mario Robere, inspirado en Carlos Matus, respecto a las re-articulaciones entre la Planificación Normativa y la Planificación Estratégica. Estas re-articulaciones se expresan en tres "pilares", como menciona Robere, que contribuyen a "refundar" la planificación. como podemos observar en el cuadro comparativo a continuación:

| Re - Articulaciones<br>↓   | Planificación Tradicional   | Planificación Estratégica  |
|--|---|--|
| <b>1- Planificación como cálculo que precede y preside la acción</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar ahora para actuar después.</li> <li>• Separación entre quien piensa y quien actúa.</li> <li>• No hay articulación entre planificación y gestión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la articulación presente – futuro.</li> <li>• Planificación, gestión y evaluación como procesos simultáneos. No como etapas o secuencias.</li> </ul> |
| <b>2- Planificación como articulación entre conocimiento y acción.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento deductivo a la realidad, de lo general a lo particular, de lo abstracto a lo concreto.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento transductivo: Inductivo y deductivo a la vez.</li> <li>• Relación de doble vía, entre teoría y práctica.</li> </ul>                                |
| <b>3- Planifica quien gobierna</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifican especialistas en unidades separadas (debajo) de la decisión política.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica quien decide.</li> <li>• Decisiones promovidas por la planificación.</li> </ul>   |

Siguiendo con el desarrollo de la clase, a partir de la pregunta *¿Qué significa pensar y actuar estratégicamente?*, describimos el enfoque estratégico y el reconocimiento de los distintos actores, dando ejemplos de los escenarios en los que se insertan los alumnos desde las prácticas de Taller.



El esquema anterior ilustra la idea que subyace en el pensamiento estratégico. Esto es, la búsqueda de un fin (utopía concreta) identificando diferentes caminos posibles, en el corto, mediano y largo plazo, ya sea que se enfrente un escenario optimista, probable o pesimista. En el fondo, el pensamiento estratégico supone diferentes caminos y no simplemente la trayectoria ideal para poner el objetivo al alcance.

A continuación se presentaron conceptos de lo que significa planificar estratégicamente según distintos autores:

*“proceso de construcción colectiva que, con una perspectiva de actores sociales, busca reducir la distancia entre la reflexión y la acción, entre la investigación-el conocimiento y la práctica; y comprender mejor los procesos de cambio que se hacen sustentables”.*

**Mario Robere**

*“el planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo”*

**Daniela Medianero**

*“es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.*

**Elena Camisaza, y otros.**

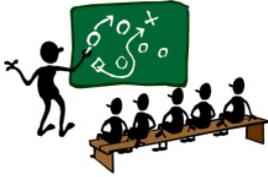
Estas definiciones permitieron consignar algunas estimaciones a tener en cuenta cuando se decide planificar desde este nuevo enfoque:

- Puede existir más de una explicación verdadera respecto a la situación sobre la que se planifica, teniendo en cuenta que todos los actores involucrados pueden participar en la construcción del espacio, y lo hacen desde el lugar que ocupan en el mismo.
- Está claro que el ‘Saber’ y el ‘Hacer’, tienen autonomía relativa y se entran estrechamente al momento de construir sobre esa realidad que se planifica.
- Quien planifica estratégicamente, ante la posibilidad de lograr objetivos inmediatos buenos, prioriza el alcance de objetivos mediatos más importantes y significativos para el logro de los objetivos planteados.
- Se toma conciencia que las acciones que se desarrollan llevan implícita la relación de los diferentes actores que intervienen (Gobierno, ONGs, Unión Vecinal, otros programas, etc.). Se construye un “mapa” de actores involucrados en situaciones que pueden ser de confrontación, cooperación, negociación, etc. Para profundizar sobre este punto, pueden acceder al documento [Enfoque de Mapeo de Alcances](#) de nuestra Biblioteca Digital.
- Se entiende que lo “estratégico” del enfoque es generar movilizaciones que pongan el objetivo planeado al alcance.

### **DIFERENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y TÁCTICA**

Luego se analizaron los términos “estrategia” y “táctica” que suelen confundirse y utilizarse como sinónimos.

La **ESTRATEGIA** es concebida, según M. Robere, como “un conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano que proceden del proceso organizacional”. Ese curso de acción que se elige parte de la premisa de que es posible lograr una posición futura diferente, que brinde beneficios y ventajas respecto a la situación actual.



La **TÁCTICA**, en cambio, es entendida como el método para ejecutar o conseguir algo, un algo que tienda a poner los objetivos al alcance.  
La táctica pierde sentido si no está inserta en una estructura determinada.

### MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Por último, analizamos detenidamente los Momentos de la Planificación Estratégica, introduciendo algunos conceptos del ciclo de vida de los proyectos correspondientes a la Unidad III.

Como se ve en la ilustración, el enfoque ofrece la posibilidad de planificar en función de dos distancias al objeto de intervención, una de mayor globalidad el cual permite obtener una visión más panorámica de la realidad y otra de mayor especificidad lo que otorga una visión más específica de la misma. Al mismo tiempo, la secuencia básica de planificación (no necesariamente rígida ni lineal) supone comenzar con un campo lógico analítico (del ver y el ser), luego llegar a un campo proyectivo (del deber ser) y finalmente, un campo constructivo (del poder ser).

El proceso de planificación que propone Mario Rovere, quien toma los aportes de Carlos Matus, se organiza en seis momentos articulados e interdependientes, los cuales se presentan en una matriz que explicita dos ejes de análisis respecto al proceso de planificación construido; la distancia hacia al objeto de intervención y los campos lógicos que orientan el desarrollo de dicho proceso.

| Distancia al Objeto \ Campos Lógicos | Análítico                              | Proyectivo                              | Constructivo                              |
|--------------------------------------|--|---|---|
|                                      | <i>Ver/Ser</i>                         | <i>Deber Ser</i>                        | <i>Poder Ser</i>                          |
| Mayor Globalidad                     | <i>Análisis de Situación (AS)</i>      | <i>Identificación de la Visión (IV)</i> | <i>Construcción de la Viabilidad (CV)</i> |
| Mayor Especificidad                  | <i>Investigación de Problemas (IP)</i> | <i>Diseño de Programas (DPs)</i>        | <i>Programa Táctico Operativo (PTO)</i>   |

### Características de los Momentos de la Planificación Estratégica

## Análisis de la situación

Ubicado en el campo lógico `analítico`, cuya distancia al objeto de intervención es de `mayor globalidad`. Es un momento donde se obtiene un análisis panorámico de la realidad que se busca transformar, caracterizando la misma. Aquí se pretende responder ¿qué está pasando? ¿porqué y por quiénes está pasando? de modo que sea posible delimitar la situación problemática.

Resulta importante reconocer que las respuestas a dichos interrogantes, se construyen desde las representaciones de los actores que intervienen en la planificación. Esto, no es menor si se considera que los actores configuran tales representaciones de acuerdo al lugar y al rol que desempeñan en su realidad.

Este momento enfrenta ciertas complejidades a considerar. Por un lado, las `coordenadas` de trabajo, que suponen identificar “¿quiénes somos nosotros?” (los actores que planifican), “¿cuál es el espacio?” (donde se va a intervenir) y “¿quiénes son los otros?” (actores a considerar en la planificación). Delimitar el espacio de intervención implica definir su naturaleza, que puede ser, `geográfica` (trabajar con un municipio, una ONG, unión vecinal, hospital, por ejemplo), `simbólica` (se define la instancia de gobierno que debe responsabilizarse del problema social identificado, por ejemplo una campaña de prevención sobre determinada patología) o puede tratarse de un espacio `mixto` (supone definir simultáneamente un territorio y un espacio simbólico de responsabilidad, por ejemplo promover estrategias de Atención Primaria de la Salud en el Centro Integrado Comunitario del departamento de Zonda).

Cabe aclarar que la definición de los espacios es provisoria y puede modificarse en la medida que las condiciones del contexto se modifican. Una vez que se define el espacio, resulta más sencillo identificar a los “otros” actores relevantes, reales o potenciales, que intervienen en el territorio y que voluntariamente pueden favorecer o perjudicar el logro de los objetivos de acuerdo a los recursos de poder que poseen y controlan.

Otra de las complejidades tiene que ver con la `subjetividad`; rasgo que interviene en el proceso de construcción y reconstrucción de la realidad según la `posición` que ocupan los actores. También es importante identificar el `sistema de valores` que estos poseen, el cual opera como una lente que sobrevalora determinadas situaciones, a la vez que reduce la importancia de otras. Asimismo, tener en cuenta la `experiencia` de quienes participan y la `intencionalidad` de ser parte del proceso de planificación.



La `opacidad` en la construcción e interpretación de la realidad es otra de las complejidades de este momento. Cuando surgen ciertos hechos o acontecimientos que no pueden ser explicados respecto a su constitución, allí se advierte la opacidad, que en ocasiones resulta ser un acto intencional cuando la transparencia pone en peligro el poder de quienes informan. Por otro lado, el `devenir` de las situaciones que se gestan y

desarrollan en escenarios dinámicos, es otra de las complejidades; frente a lo cual es necesario realizar un análisis histórico para comprender la manifestación de los acontecimientos en el presente, y un análisis tendencial que posibilite obtener una previsión de la realidad.



## Investigación del problema

Ubicado en el campo lógico `analítico` cuya distancia al objeto de intervención es de mayor especificidad. Es un momento en el que se estudia de forma detallada una porción de la situación

que fue problematizada, identificando el problema que explicita la brecha entre la situación actual y la situación deseada a la que se pretende llegar.

El tipo de problema que se trate, puede definirse en función de ciertos criterios a saber:

- Ubicación del problema en el espacio. Los actores que planifican tienen la percepción de estar trabajando desde un 'afuera' (la realidad) y un 'adentro' (la organización). Ante esto, hay problemas que se presentan, o se perciben, en el afuera y son llamados 'problemas terminales'; como así también hay problemas que surgen en el adentro y son llamados 'problemas intermedios'.
- Ubicación del problema en el tiempo. La preocupación por encontrar una respuesta puede surgir a partir de problemas 'actuales' o problemas 'potenciales' los cuales pueden manifestarse en el futuro.
- Grado de 'estructuración' del problema. Los problemas 'estructurados', reconocen una estructura explicativa que explicita las causas que lo generan (por ejemplo, aumento de casos de cáncer de cuello uterino debido a la baja cantidad de controles ginecológicos en la zona X –existe una relación determinista entre la causa y el problema). Los problemas 'inestructurados', reconocen una red explicativa que no define claramente cuáles son las causas del problema, lo que dificulta definir el curso de la intervención (por ejemplo, escases de obras barriales debido a la corrupción del municipio de la comuna no hay una relación determinista entre la causa y el problema). El grado de estructura de un problema no es estático, puede variar de acuerdo a la ocurrencia de los hechos. En lo que respecta a la 'explicación' del problema, se puede configurar una estructura o red explicativa que expliciten la profundidad, desde los planos, o la extensión del problema, desde el espacio



Los 'planos de explicación de un problema' se distinguen en:

Un plano *funcional* (es la manifestación del problema ante los sentidos, de la cual surgen las primeras explicaciones más funcionales del mismo), un plano *estructural* (es el problema propiamente dicho, que refleja los recursos o elementos que lo generan) y un plano *genoestructural* (son las causas que dan explicación al problema).

En cuanto a los 'espacios de explicación de un problema', puede darse en un espacio *singular* (el problema puede explicarse desde las decisiones o responsabilidades del actor que planifica; por ejemplo, la gente de la comunidad plantea que la escases de controles ginecológicos se debe a la ausencia de un centro de salud en el lugar), en un espacio *particular* (el problema es de la misma naturaleza que en el espacio anterior pero excede las decisiones de quien planifica; por ejemplo, los escasos controles se deben a la falta de campañas de prevención en la zona), y un espacio *general* (intervienen otros campos de explicación al problema; por ejemplo, el nivel cultural de la población contribuye a la gestación del problema).

## Identificación de la Visión

Ubicado en el campo lógico 'proyectivo', del deber ser, cuya distancia al objeto de intervención es de mayor globalidad'. Este momento se caracteriza por movilizar valores, deseos y compromisos de los involucrados en la planificación, quienes identifican y expresan con la mayor precisión posible lo que quieren lograr en el futuro.

La visión es una descripción del futuro deseable, realista, creíble y comunicable; y su nivel de abstracción varía en función de los intereses y deseos de los actores que planifican.

En la gráfica que presentáramos en párrafos anteriores sobre pensamiento estratégico (desde una situación actual hacia una utopía concreta) se explicita cómo la construcción de la visión es lo que contribuye a direccionar la trayectoria a seguir para poner el objetivo al alcance.



La 'utopía concreta' refiere a todas las expectativas que por más difícil e inaccesible que parezca lograrlas, existe alguna trayectoria posible para alcanzarlas. La imagen permite advertir cómo desde la situación actual, definida en el momento de análisis de la situación, se construyen tres caminos posibles a corto, mediano y largo plazo; los que pueden gestarse en un escenario probable, pesimista u optimista, de acuerdo a las variantes que se presenten a la planificación.

La trayectoria ideal, representada en las flechas que unen las situaciones objetivos de los diferentes plazos establecidos, sería seguida en el caso que no existieran obstáculos o actores con intereses opuestos a los definidos inicialmente.

Las flechas en sentido inverso, reflejan cómo las representaciones del futuro influyen en las representaciones que configuran las prácticas cotidianas del presente. Para ello resulta útil realizar un 'análisis prospectivo' que, una vez definido ese futuro al que se quiere llegar, nos permite establecer qué hay que hacer para lograrlo.

### Diseño de Programas

Ubicado en el campo lógico 'proyectivo' cuya distancia al objeto de intervención es de 'mayor especificidad'. Es un momento en el que se establece una relación entre medios y fines, definiendo actividades concretas, identificando recursos disponibles y potenciales. En esta instancia se diseña la estructura general y detallada de los programas a través de los cuales se va a ejecutar la intervención planificada, mediante operaciones definidas y organizadas de forma modular, constituyendo un sistema de relaciones entre recursos, productos y resultados.



De acuerdo a la tipología que adquieren los programas, se advierte la respuesta que brindan a las demandas de la población. Estos pueden distinguirse en programas verticales, horizontales, universales o focalizados. Por ello es que resulta importante sustentar el diseño de los programas en la investigación de los problemas, lo que otorga precisión a las decisiones orientadas al alcance de los objetivos.

Otra de las características de la planificación que contribuye al diseño de programas, tiene que ver con la 'apertura programática' que favorece la convergencia entre programas, los cuales se agrupan a los fines de lograr resultados más globales.

Respecto a los criterios considerados al momento de seleccionar un programa, se tiene en cuenta el 'potencia direccional' del programa para lograr la situación objetivo, también la consistencia del mismo respecto a las políticas sociales vigentes, el grado de transferencia de recursos que se logre hacia los sectores desfavorecidos, el grado de autonomía posible desde las operaciones diseñadas, entre otros.

### Construcción de Viabilidad

Ubicado en el campo lógico 'constructivo', del poder ser, cuya distancia al objeto de intervención es de 'mayor globalidad'. En este momento se identifican, se definen y diseñan las estrategias apropiadas que le otorgarán viabilidad a los programas diseñados, de modo que aporten al logro de los objetivos seleccionados.

La lógica del momento responde a la construcción de viabilidad sobre aquello que se considere como imprescindible, ya sea que se trate de la Visión identificada o de un programa, a través del



diseño de estrategias. Como vimos anteriormente, la estrategia es el uso de los movimientos tácticos que direccionan los esfuerzos hacia el objetivo que se pretende alcanzar.

Ahora bien, en este momento es importante definir el desarrollo instrumental de la planificación estratégica a desarrollar. Por un lado, referir a la 'instrumentación de los objetivos' definiendo cómo éstos se van a lograr; también tener en cuenta el 'aprovechamiento de las coyunturas', es decir, detectar

obstáculos y facilidades en el ambiente al momento de intervenir. Asimismo, considerar que surgen [actores relevantes](#) en el campo de intervención, y que éstos actores se interrelacionan en espacios donde las reglas que regulan el intercambio no están claramente establecidas, o bien están en disputa.

Las relaciones de poder que desarrollan estos actores pueden caracterizarse como relaciones de coacción (el poder circula de forma vertical), de confrontación (surge la competencia y el conflicto de acuerdo a la existencia o no de reglas), y de cooperación (se construyen acuerdos, se establecen alianzas, se negocia).

Este tema será profundizado en la Unidad II y Unidad III, cuando aborden tema de Ciclo de Vida de los Proyectos.

### **Programa Táctico Operativo**

Ubicado en el campo lógico 'constructivo', del *poder ser*, cuya distancia al objeto de intervención es de 'mayor especificidad'.

Este momento se caracteriza como 'Táctico' porque debe instrumentar las estrategias identificadas en la construcción de viabilidad. Es 'Operativo' en la medida que operacionaliza los programas diseñados.

En esta instancia se pretende obtener herramientas que posibiliten la intervención directa sobre la realidad, no sólo desde operaciones precisas que indiquen qué hacer sino también desplegando estrategias concretas en espacios poco previsible y en problemas poco estructurados.

Respecto a las complejidades que pueden presentarse en esta instancia, es necesario considerar el *nivel de estructuración o desestructuración de los problemas* que se enfrentan, lo que condiciona el impacto de la intervención, *la escala, el tamaño y diversidad de las variables de los programas que se desarrollen*, a medida que los programas se amplifican se requiere de herramientas más complejas que aborden las nuevas manifestaciones, *y el nivel de presión en la toma de decisiones*, que ejercen algunos actores o circunstancias y que incrementan el riesgo de cometer errores en nuestras intervenciones.

Para abordar o contener este nivel de complejidad, es posible acudir a ciertas herramientas que permitan amortiguar el impacto de las dificultades.

La *organización por resultados* permite distribuir los recursos disponibles para lograr los resultados establecidos. El *presupuesto por resultado* tiene la finalidad de clarificar cuántos recursos se asignan para alcanzar los resultados previstos, evaluando el costo que ello implica en la intervención. La *evaluación por resultados* brinda información confiable, comparable y comunicable respecto a las actividades desarrolladas, el uso de los recursos y los resultados obtenidos.

## COMO CIERRE DE LA CLASE...



A partir de comparar las siguientes imágenes y, a modo de síntesis, reflexionamos sobre las diferencias entre la planificación tradicional y la planificación estratégica. En tanto la planificación tradicional puede ser representada como un camino en línea recta y como una única alternativa; la planificación estratégica alude a distintos caminos o alternativas para llegar al objetivo claramente definido, en función del cual se decidirá por la estrategia más adecuada. Esta decisión, dijimos, es colectiva, en tanto la multiplicidad de actores que intervienen en este tipo de planificación.

Para profundizar sobre el tema recuerden acudir a la bibliografía específica contenida en la [Biblioteca Digital del Blog](#) ya que lo plasmado aquí constituye una síntesis del mismo. Así mismo, recuerden que el Blog les brinda un espacio para plantear [Preguntas Frecuentes](#) que surjan a medida que van profundizando en la lectura; aprovechenlo!!!  
Saludos,

Laura

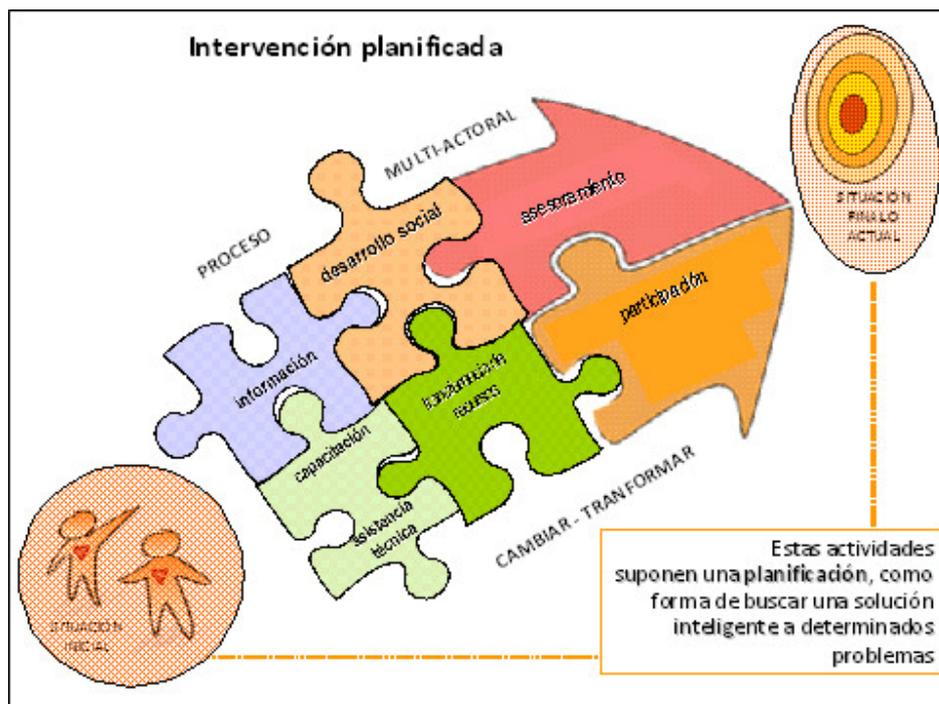
## ¿Para qué planificamos?

Hola gente, hoy tuvimos una clase especial, una suerte de repaso 'bisagra' entre los temas de la unidad I y los que comenzaremos a ver de la unidad II.

Comenzamos revisando preguntas que ya hicimos a comienzo de año, tales como ¿por qué estudiar trabajo social? y ¿qué importancia tiene la planificación social en esta profesión? Aprovechando el contexto y el entusiasmo de haber vivenciado el congreso nacional de estudiantes de Trabajo Social en la provincia, compartimos a modo de reconocimiento y gratitud a todos quienes lo hicieron posible este pequeño [video](#). Luego, continuamos nuestra reflexión y la clase.

Intentamos responder entre todos/as la pregunta *¿para qué planificamos?*, abordando las múltiples respuestas y nuevas preguntas que fueron surgiendo. El tema giró en torno a lo que implica una intervención que se jacte de planificada.

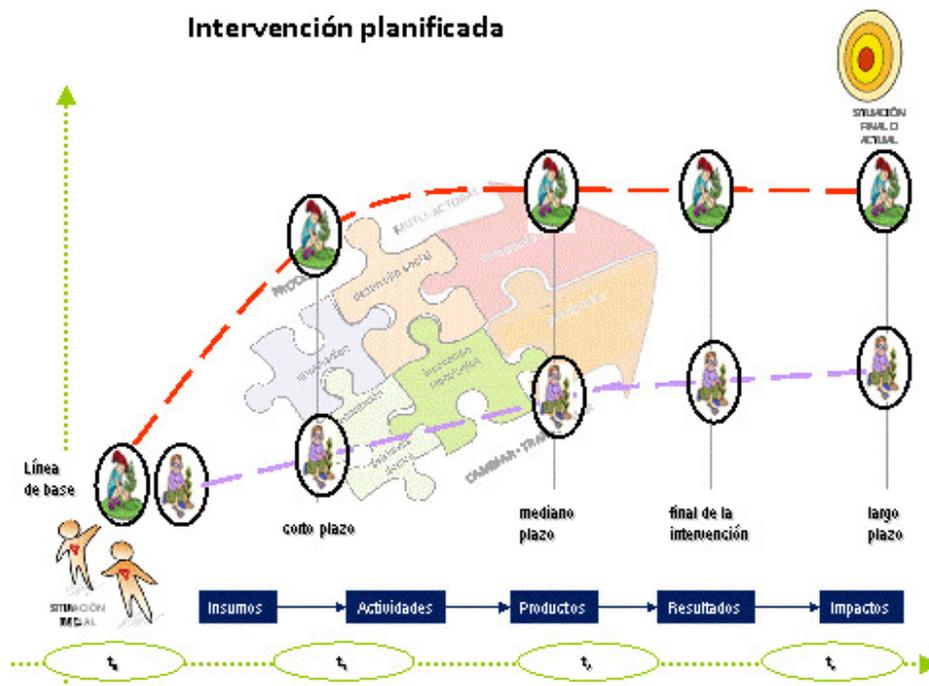
Con frases como *“No podemos saber dónde vamos, si no sabemos dónde hemos estado”* (Proverbio Chino) o *“No es suficiente con imaginar el futuro, tenemos también que construirlo”* (C.K Prajalad), resaltamos la importancia de la planificación en toda intervención social. Como esquema general para ‘entrarle’ al tema, trabajamos sobre los elementos clave que supone una intervención planificada, reflejados en las siguientes imágenes...



#### *Una intervención Planificada*

Esta imagen ilustra la importancia de entender que toda intervención supone un proceso multi-actoral de cambio y transformación, basado en un profundo conocimiento de la situación inicial (que se desea cambiar) y un claro consenso sobre la situación final (que se desea alcanzar); proceso que implica el desarrollo de un conjunto de actividades lógicamente vinculadas y articuladas entre si en un espacio y tiempo determinado.

Con esta nueva imagen, resaltamos -por un lado- un conjunto de elementos que siempre están (aunque no de manera explícita) presentes en una intervención, tales como los insumos, actividades, productos, resultados e impacto. Por otro lado, reflejamos la necesidad de separar los efectos de nuestra intervención con los cambios producidos por otros factores sociales y económicos, ya sea en el corto, mediano y largo plazo.



También destacamos la presencia de una serie de factores externos que siempre condicionan positiva o negativamente una intervención, así como un conjunto de supuestos y condiciones que deben darse para que nuestro plan sea posible. Estos elementos, son parte de los que continuaremos analizando en esta Unidad II y III del programa.

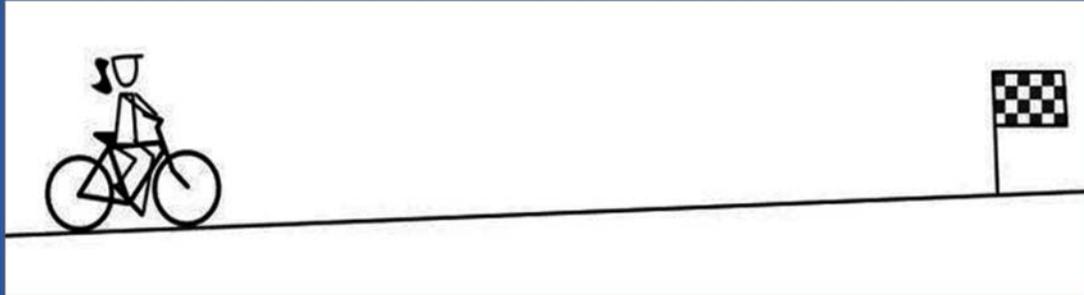
Para relacionar con lo que veníamos viendo, intentamos revisar los conceptos de planificación normativa y planificación estratégica, utilizando una analogía a partir de casos hipotéticos. Debatimos bastante sobre esto, destacando que no existen enfoques o modelos puros. Presentamos y analizamos dos gráficas que, exagerando para fijar la idea, nos ayudaron a comprender el énfasis en cada uno de los enfoques analizados.

## PLANIFICACIÓN NORMATIVA

Pensar ahora para actuar después

Reprime la incertidumbre

No reconoce la influencia de otros actores



Libro-plan.  
Secuencia lineal directa hacia el objetivo

No entiende la relación entre lo técnico y lo político

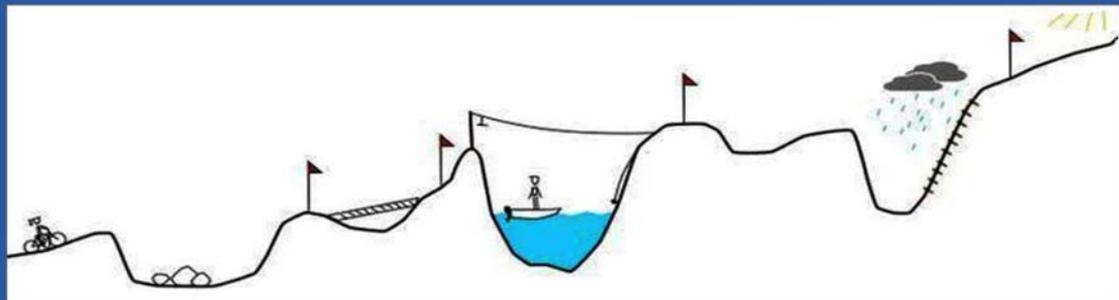
No imagina ni diseña escenarios alternativos

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Reflexión orientada a la acción

Reconoce la incertidumbre

Valora e identifica actores (aliados, opositores y neutros)



La planificación precede y preside la acción

Es un movimiento tendiente a poner el objetivo al alcance

Diseña escenarios y construye su viabilidad

Habiendo comprendido la importancia del enfoque estratégico en contextos turbulentos y cambiantes como los propios de América Latina, revisamos los pasos básicos de este enfoque, según Carlos Matus, y tal cual se los desarrolló en la [clase pasada](#).

Para cerrar la clase, compartimos una reflexión en torno al cambio de actitud personal que este tipo de intervenciones y nuestra profesión exigen frente a los contextos que nos toca abordar. Para motivar el intercambio, intentamos preguntar y preguntarnos [¿te atreves a soñar?](#)

En la próxima clase nos adentramos en los principios básicos que guían una intervención planificada.

Saludos...! Esteban

## Unidad II

---

### Principios de una intervención planificada.

8 principios básicos a tener en cuenta al planificar nuestras intervenciones

*“Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”*  
(Peter Senge, La Quinta Disciplina)

Buenas, a todas y todos!

En la clase de ayer presentamos diferentes principios orientadores o rectores, los cuales responden a criterios personales, profesionales, institucionales y hasta ideológicos de cómo se encara una intervención. En la cátedra hemos priorizado 8 principios básicos que sirven de guía al momento de planificar una intervención de desarrollo social, democrática y participativa.

### Principios básicos de una intervención planificada

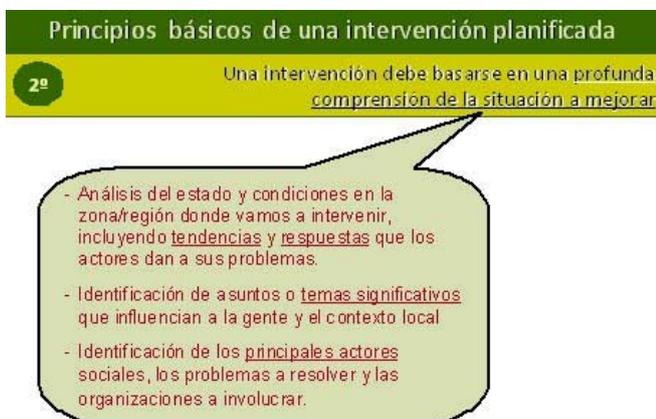
1. Detrás de cada intervención hay una teoría de la acción
2. Una intervención debe basarse en una profunda comprensión de la situación a mejorar (Diagnóstico o Análisis Situacional)
3. Reconocer la influencia e identificar diferentes actores sociales involucrados en una intervención
4. Reconocer las ventajas de los procesos participativos
5. Una Intervención no es un proceso mecánico de progresión lineal
6. Reconocer la influencia de factores externos que afectan el proceso del proyecto y los resultados
7. Definir objetivos claros, lógicos y ‘alcanzables’, y priorizar aquellos que ofrecen contribuciones significativas
8. Revisar críticamente la práctica (seguimiento, evaluación y sistematización)

En primer lugar trabajamos sobre 4 principios a partir de un actividad grupal que reflejó los conocimientos previos existentes sobre los criterios trabajados. En función de las construcciones grupales presentadas se clarificaron, corrigieron, ampliaron y ejemplificaron cada uno de los principios, logrando reconstruir los pre conceptos que los estudiantes manejaban sobre los mismos.

El **primer principio** que se trabajó fue la teoría de la acción o del cambio, clarificando -en líneas generales- las nociones del concepto y el alcance que tiene en la planificación de una intervención. Entendiendo que éste tema resulta enriquecedor para trabajar los temas que resta ver de la Unidad II y los que incluye la Unidad III, será retomado próximamente con mayor amplitud y profundidad de modo que sea posible analizar—en un caso real- la presencia y claridad de la teoría del cambio expresada en sus cuatro elementos principales.



El **segundo principio** analizado tiene que ver con la idea que toda intervención debiera basarse en una profunda comprensión de la realidad que se quiere transformar con nuestra intervención. Para ello, se resaltó la importancia de diversas metodologías de análisis situacional y diagnóstico, tales como el Sondeo Rápido, el Diagnóstico Participativo, el Autodiagnóstico, etc. De igual modo se mencionaron las habilidades que debe adquirir y desarrollar el profesionales para adentrarse en un contexto desconocido y



reconstruir la historia de un grupo, barrio o comunidad.

Se destacó la importancia de comprender no sólo la situación actual, sino cómo ésta ha venido cambiando con el tiempo, así como las respuestas que la misma gente fue dando a sus problemas en tanto va a determinar el curso de nuestra intervención. También se resaltó la importancia de identificar los diferentes actores sociales (individuos, grupos e instituciones) que podrían estar interesados y afectar (positiva o negativamente) nuestra intervención. Al mismo tiempo se reflexionó sobre las implicancias que tiene planificar una intervención adoptando una visión sesgada sobre la realidad, sin contemplar las narrativas de los principales actores involucrados en la situación a transformar.

Tratándose de un tema central en la gestión de todo proyecto, este principio será profundizado al analizar el enfoque del Marco Lógico y el Ciclo de Vida de Proyectos, tanto en la Unidad II como Unidad III.

Además, en esta clase analizamos el **tercer principio** de una intervención, el cual justamente tiene que ver con reconocer que en un programa o proyecto son múltiples los actores sociales que pueden estar involucrados directa o indirectamente y afectar el proceso de cambio que nuestra acción pretende generar.

En este caso diferenciamos aquellos actores directos (beneficiarios, usuarios o sujetos/titulares de derecho, instituciones de apoyo y agentes de financiamiento) de aquellos indirectos (como ONGs, gobierno local, organizaciones de la comunidad, empresas, iglesias, entre otros), destacando que todos -de alguna manera- tienen un interés en el proyecto, el cual no siempre será coincidente con el objetivo de la intervención. Además, señalamos que esta clasificación se corresponde con la de actores aliados, oponentes, neutros que retomaremos en las próximas clases. Mencionamos la importancia de manejar herramientas como el Mapeo de Actores Sociales Claves para conocer estos diferentes actores, las formas de relaciones entre ellos y saber cómo articularse con ellos, logrando el establecimiento de lazos favorecedores al logro de los objetivos que persigue el proyecto. Esto también constituye un puntapie central en una intervención planificada. Desconocer la presencia de múltiples actores que real o potencialmente afectarán la intervención, llevará a errores y dificultades futuras que seguramente condicionarán el éxito del programa o proyecto.



El **cuarto principio** analizado tiene que ver con “Reconocer las ventajas de los procesos participativos”. Para comenzar el análisis de este principio, trabajamos sobre las preguntas ¿para qué participamos? y ¿cómo participamos?, logrando expresiones clarificadoras del principios basadas en el enfoque de los derechos humanos, destacando la importancia de resignificar la presencia de los actores centrales a lo largo de la intervención.

Al respecto, revisamos críticamente aquellas intervenciones donde prima una noción ‘asistencialista’ y ‘paternalista’ del desarrollo social, identificando el lugar que ocupan los actores desde dichos enfoques. También, se planteó la necesidad de repensar aquellas intervenciones que se realizan ‘desde arriba’ y ‘desde afuera’ de la comunidad, y se resaltó la importancia de reconocer el saber y la experiencia local, creando espacios de intercambio y construcción colectiva del conocimiento.



En relación con esto, analizamos cómo es que el poder atraviesa las relaciones humanas y, puntualmente, cómo puede darse esta relación entre actores sociales en un proceso de intervención. En este sentido, destacamos lo determinante que puede ser la influencia de las organizaciones de apoyo y las entidades financieras como así también de los beneficiarios en el éxito o fracaso de un proyecto. Mientras mayor sea la proporción de participación de los beneficiarios, usuarios o titulares de derecho de un proyecto en la priorización de las necesidades y la toma de decisiones sobre el proyecto/programa a implementar, mayores serán las chances de éxito de dicha intervención y continuidad de las acciones una vez que el programa o proyecto finalice. Asimismo, mientras mayor sea la determinación de los destinos del proyecto por parte de las instituciones de apoyo, donantes y otras entidades, menores las probabilidades de éxito de la intervención. Resaltamos, en conclusión, que la apropiación de un proyecto por parte de los usuarios depende en gran medida del protagonismo que ellos tengan durante todo el ciclo de vida del proyecto; siendo este protagonismo una de los principales aspectos que llevan a buenos resultados y la continuidad de la intervención.

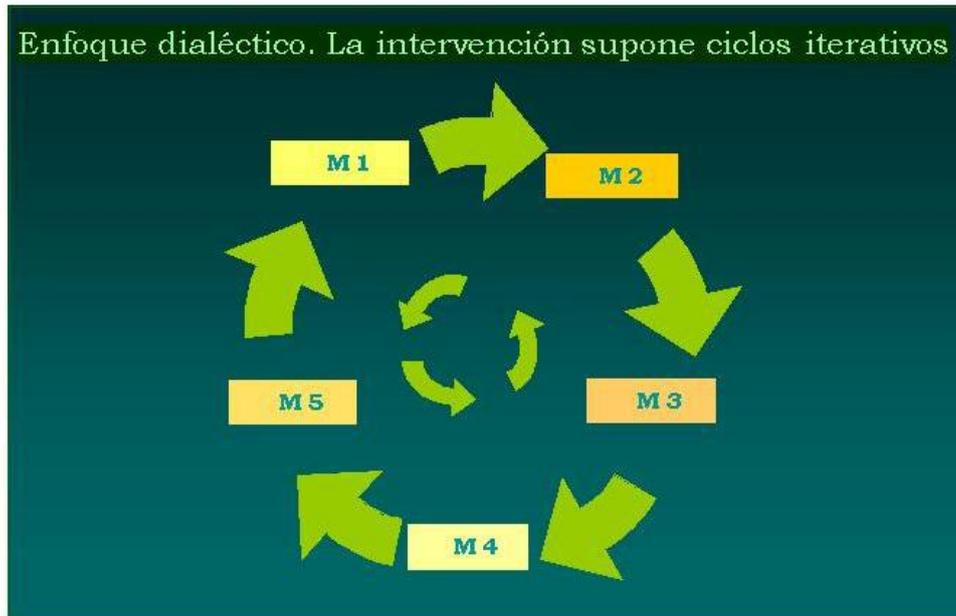
Relacionado con el principio anterior y con este, recomendamos el uso del [Mapeo de Actores Claves o Actores más Relevantes](#), como una herramienta muy útil en toda intervención, no sólo para identificar diferentes actores sociales vinculados real o potencialmente al programa o proyecto, sino para comprender su posición respecto de nuestra intervención. Resaltamos además que es muy importante actualizar este mapa de actores claves teniendo en cuenta que la realidad es dinámica y, por lo tanto, las relaciones y su lugar en el campo puede modificarse. Este tema también lo pueden ampliar, además de la bibliografía recomendada en la clase anterior, con el capítulo 3 del [Manual de Planificación de Políticas, Programas y Proyectos](#) disponible en la Biblioteca Digital de este blog.

A continuación, ponemos al alcance los 4 principios restantes y la descripción de cada uno de ellos a los fines de ser analizados y comprendidos para continuar trabajando en la clase siguiente, y a partir de un trabajo grupal poder identificarlos en una experiencia real.

## Principios básicos de una intervención planificada

5º

Una Intervención no es un proceso mecánico de progresión lineal



El **quinto principio** de una intervención que se jacte de ser planificada sostiene que “las intervenciones no son o no debieran entenderse como un proceso mecánico de progresión lineal”. Se resalta que los procesos de desarrollo social son más complejos y suponen (a) una re-interpretación de los programas durante la intervención, (b) comprender que los resultados no sólo dependen de la ‘intervención’, sino de los actores locales y sus propios intereses, y (c) que usualmente se interviene en escenarios inciertos, multi-actorales y diversos, con contradicciones que condicionan las interacciones humanas.

Por ello, este principio sostiene que las intervenciones basadas en programa o proyectos debieran adoptar la noción de ciclo de vida de proyectos, entendiendo por tal el conjunto de momentos por los que atraviesa un proyecto desde la idea inicial hasta la ejecución y evaluación final. Los momentos están vinculados y articulados entre sí y el proceso sigue una progresión lógica; no obstante, no se trata de un proceso lineal en un solo sentido. Por el contrario, es común el retorno a momentos previos mientras el proceso se hace más detallado. Es un proceso iterativo (es decir, repetitivo pero incremental). A medida que se avanza en el ciclo se analizan los diferentes asuntos con distintos niveles de detalle. Este tema se profundizará en la Unidad III cuando tratemos Ciclo de Vida de los Proyectos.

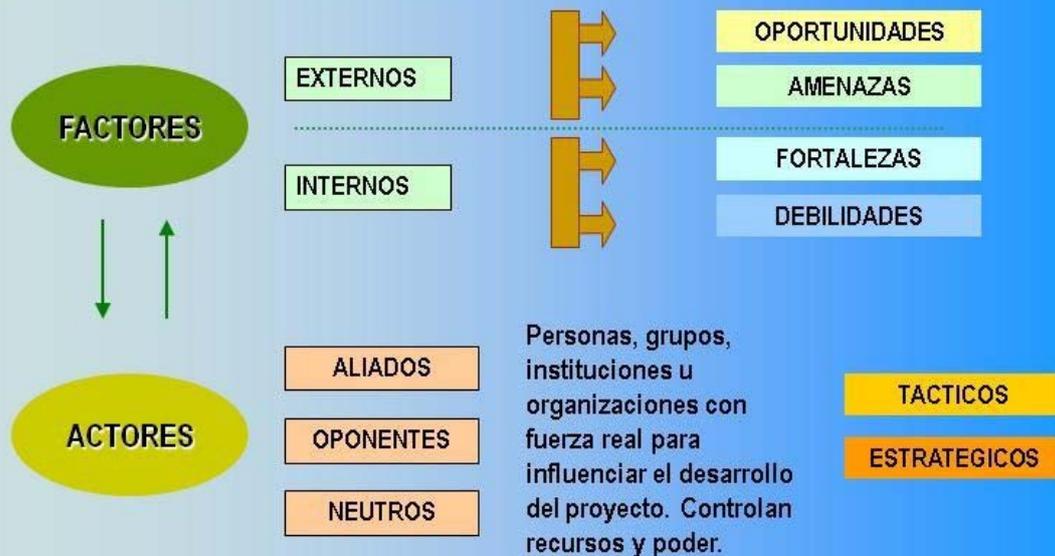
El **sexto principio** apunta a “reconocer la influencia de factores externos que afectan el proceso del proyecto y los resultados”. En directa relación con el principio tercero y cuarto (referido a la influencia de múltiples actores en todo proceso de intervención, así como la importancia de la participación social); este sexto principio busca destacar y ser conscientes de que en una intervención existen múltiples factores que pueden condicionar positiva o negativamente la misma.

# Principios básicos de una intervención planificada

6º

Reconocer la influencia de factores externos que afectan el proceso del proyecto y los resultados

¿Cómo juegan los factores y actores?



Como una forma de identificar estos factores se sugiere trabajar con la herramienta conocida como el FODA. Esta herramienta, íntimamente ligada al enfoque de planificación estratégica, "...no es más que una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve" (Medianero Burga, 2009, véase una descripción de la herramienta en el documento "Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales", del mencionado autor, disponible en la biblioteca digital de este blog.

Junto al análisis de los factores, este principio resalta la importancia de destacar la identificación de los actores, sean éstos aliados, oponentes o neutros, estratégicos o tácticos.

El **séptimo principio** de una intervención planificada se refiere a la importancia de "definir objetivos claros, lógicos y 'alcanzables', y priorizar aquellos que ofrecen contribuciones más significativas". Al respecto, y destacando el lema "Si no sabes hacia donde vas, ¿cómo sabrás que ya has llegado?", popularizado por Yogi Berra (USA, 1925), ese principio destaca la relevancia de definir, en diferentes niveles, hacia dónde va la intervención. Sobre la base de este principio, es que se promueven acciones que estimulen la participación y fortalezcan la organización de una comunidad (cambio de primer nivel) para que ésta comunidad organizada pueda generar proyectos y conseguir



- Establecer los cambios paulatinos (cadena de cambios), que deben irse dando para alcanzar las grandes transformaciones que se han imaginado.
- Comprender cómo se lograrán estos cambios, es decir el proceso seguido para alcanzarlos en un contexto dado (estrategias, metodologías, actividades)
- Verificar en qué medida los cambios pueden o no ser atribuidos a nuestra intervención

financiamiento para la realización de un centro comunitario de recreación y deportes (cambio de segundo nivel) para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores (cambio de tercer nivel). El siguiente gráfico ilustra la ubicación de los diferentes objetivos en un escenario de intervención planificada, destacando a su vez la importancia de tener una misión y visión definidas, así como la necesaria materialización de las acciones mediante una clara estrategia, actividades y tareas.

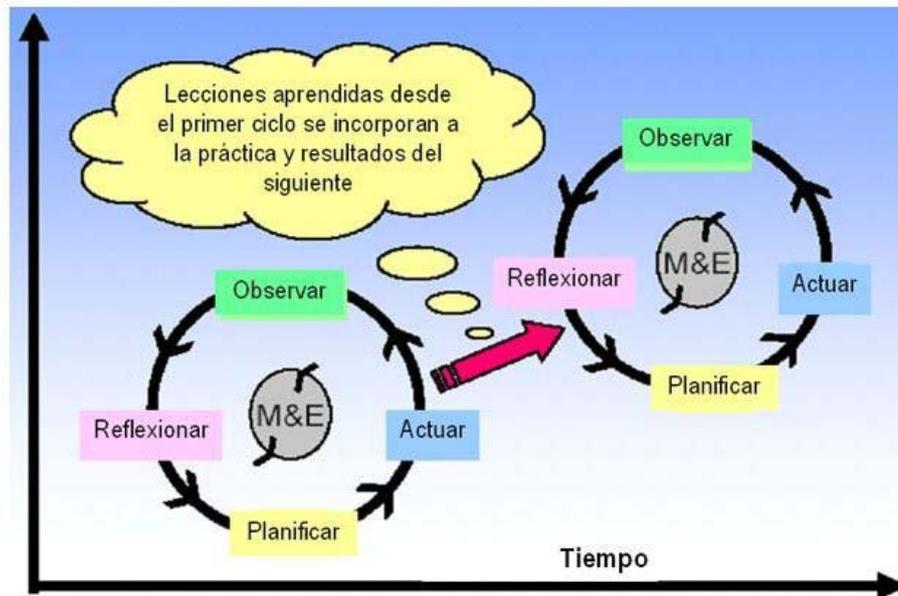


El **octavo principio** de una intervención planificada refiere a la importancia de “revisar críticamente la práctica mediante acciones de seguimiento, evaluación y sistematización”. Las metodologías de seguimiento, evaluación (ex ante y ex post) y de sistematización refieren a diferentes enfoques del campo de la evaluación de programas y proyectos. Estos temas, enmarcados en el ciclo de la intervención y aprendizaje (ver figura) serán desarrollados en profundidad en la Unidad 4 del programa de estudio.

## Principios básicos de una intervención planificada

8º

Revisar críticamente la práctica (seguimiento, evaluación y sistematización)



En esta ocasión, y a modo introductorio, se destaca la figura de la evaluación ex ante como un análisis de la relevancia, factibilidad, oportunidad y potencial sostenibilidad del proyecto, realizada previo a la ejecución del mismo, y con la finalidad de justificar su aceptación o rechazo; y –eventualmente– generar información para su reformulación.

Por su parte el monitoreo o seguimiento refiere a un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información sobre la ejecución del proyecto para el control de la gestión y la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.

En tanto a la evaluación ex post, se la considera –en términos generales– como un análisis valorativo para determinar en qué medida el proyecto alcanza sus objetivos (evaluación de resultados) y cuáles son los efectos de éstos resultados en la comunidad respecto de la situación inicial (evaluación de impacto). En todos los casos, la evaluación supone un análisis sistemático y objetivo de un proyecto en función de sus objetivos y basado en diferentes variables o aspectos, según el tipo de intervención y evaluación.

Finalmente, se menciona otro tipo de evaluación conocida como 'sistematización'. Este tipo de evaluación (formativa) supone un proceso de reflexión participativa sobre una experiencia para construir aprendizajes y generar lecciones a partir de ella; y busca reconstruir y ordenar la experiencia para interpretarla críticamente y poder explicitar la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.

Estos serían los 8 principios básicos que orientan una intervención planificada. Esperamos que logren captar la relevancia de los mismos y amplíen el contenido de éstos desde las lecturas recomendadas.

En el encuentro siguiente, una vez que terminemos de revisar los principios vistos y de trabajar los que restan, se propondrá ejercitar la identificación de éstos principios sobre el video documental del caso de la [Red de Seguridad Alimentaria de Colombia](#). Los invitamos a verlo y enterarse de qué se trata.

Gracias por su participación! Nos vemos la clase siguiente.

Saludos. Mariana

## Ejercitamos los principios básicos de una intervención planificada.

Buenas noches gente!

En la tarde de hoy hicimos un repaso de los primeros 4 principios básicos que orientan la planificación de una intervención, presentados en el encuentro pasado. Luego continuamos analizando los 4 principios restantes, destacando la importancia de considerarlos al momento de pensar, reflexionar y decidir sobre los procesos y escenarios, como así también con los actores sociales con quienes intervenimos.

Los aportes y apreciaciones de los estudiantes respecto a la propuesta de estos principios resultaron interesantes y pertinentes al momento de referir que las intervenciones se desarrollan en escenarios cada vez más complejos, demandando así a los planificadores la continua actualización y/o redefinición de sus saberes, habilidades y aptitudes. De igual modo, se destacó que a partir de las intervenciones se gestan espacios que se constituyen en oportunidades para todos los que en ella se involucran, en tanto los desafíos y obstáculos sean aprovechados para reconstruir procesos de aprendizaje y superación.

Seguidamente se propuso analizar un caso real con la finalidad de identificar algunos de los principios trabajados. Se trata de una experiencia enriquecedora como es la de la *Red de Seguridad Alimentaria de Colombia*.



Presidencia de la República  
**Acción Social**



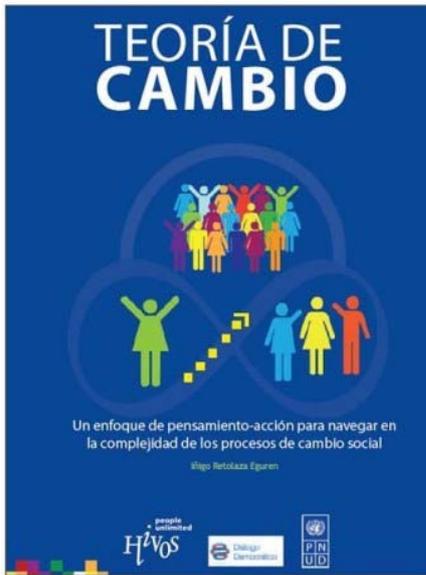
Allí fue posible visualizar acciones y procesos sustentados en los aportes de la *teoría de la acción* de acuerdo a las transformaciones logradas y reconocidas por las personas que participaron del proyecto. Asimismo, se evidenció un *análisis profundo de la situación* en la que estaba inmersa la comunidad, lo cual permitió definir el problema y planificar las acciones de acuerdo a las oportunidades y limitaciones que presentaba el contexto.

También fue posible identificar los *actores sociales que de una u otra manera influyeron en el curso del proyecto*, desplegando sus habilidades y actitudes, manifestando sus intereses y motivaciones respecto a la intervención, apoyando la iniciativa con los recursos necesarios y/o disponibles.

Otro aspecto que se reconoció fue el *desarrollo de procesos participativos* de carácter democrático, donde el poder de decisión y el control sobre los recursos existentes se concentró mayormente en los pobladores de la región. Por último se visualizaron los *objetivos que orientaron el curso del proyecto* y las instancias de *revisión y análisis crítico sobre las prácticas* que se llevaron a cabo, reflejado en cifras estadísticas que dieron cuenta de los resultados obtenidos.

Finalmente, resaltamos la importancia de la planificación en toda intervención social, valorando la implicancia que esto tiene sobre el logro de los objetivos que dicha intervención busca alcanzar.

En el siguiente encuentro se retomará el primero de los principios y se abordará con mayor profundidad las propuestas a la planificación de una intervención desde el enfoque de la Teoría del Cambio.



Para la próxima clase los invitamos a leer el punto 1 (¿por qué es necesaria una teoría del cambio?) y 2 (¿qué es una teoría del cambio?) de la primera parte del libro [Teoría del Cambio](#).  
*Saludos!*

## Teoría del Cambio

¡Hola gente!

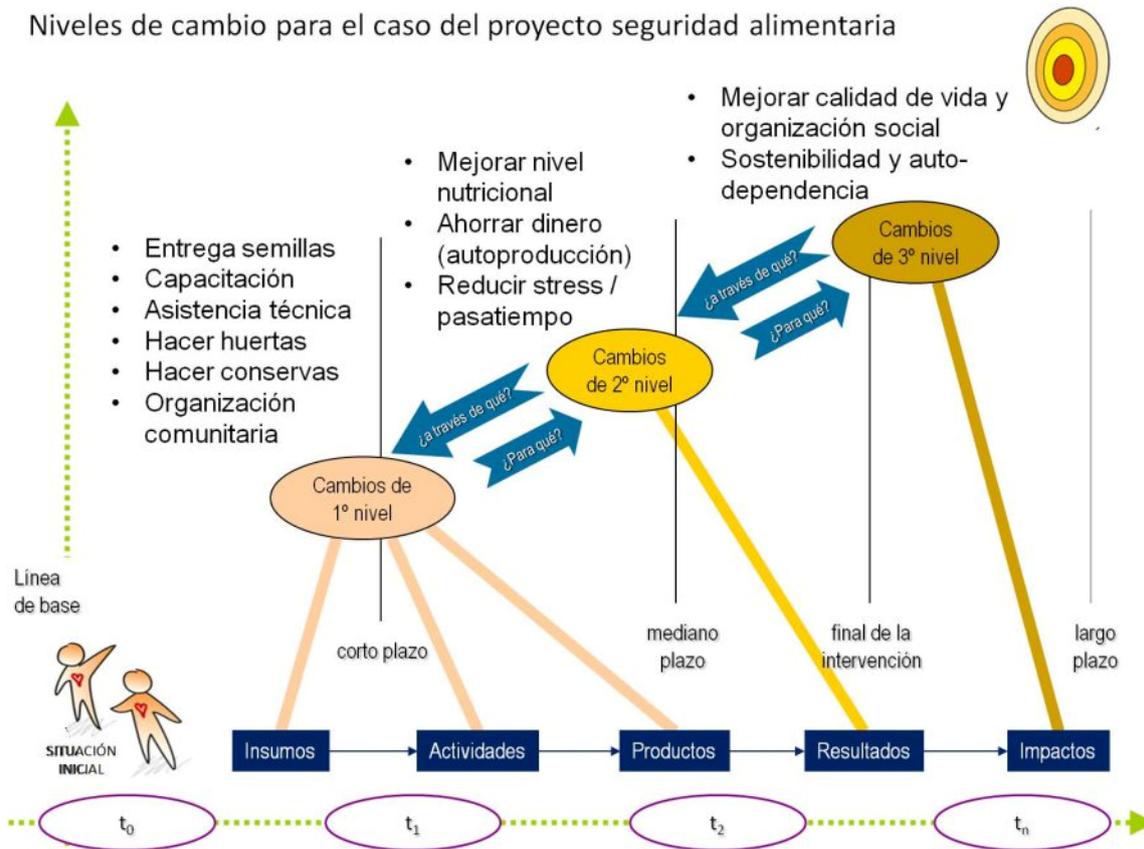
Acá estamos nuevamente para compartir lo realizado en la clase de hoy, centrada en el tema de Teoría del Cambio. Comenzamos la clase presentando la unidad y destacando, mediante un ejemplo muy casero, la importancia de ser coherentes en cuanto a los propósitos que tenemos y los medios y acciones para alcanzarlos. Todo esto, tiene que ver, con los temas de esta unidad centrada en la planificación orientada por resultados y los modelos lógicos.

### Supuestos de una intervención planificada

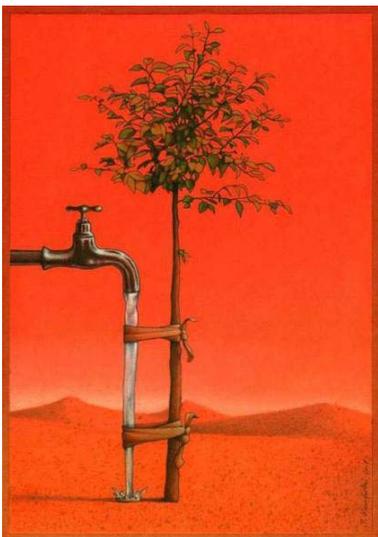
Luego de esta introducción, revisamos los supuestos básicos de una intervención que se 'jacte' de planificada. Retomando lo de la clase anterior, avanzamos sobre lo que hemos denominado niveles de cambio de una intervención. Al respecto, identificamos tres, aunque existen algunas intervenciones que desagregan esto en cuatro y más niveles. Nosotros trabajamos sobre: (a) *cambios de primer nivel*, referidos básicamente a los productos que son logrados directamente por las actividades mediante el uso de determinados insumos; (b) *cambios de segundo nivel*, referidos a los resultados, es decir, el logro de los objetivos específicos de nuestro programa o proyecto; y (c) *cambios de tercer nivel*, referidos al impacto, es decir, al alcance de los objetivos globales/finales de la intervención, es decir aquellos logros para los cuales nuestro proyecto o programa contribuye pero no es enteramente responsable.

Revisamos aquello que planteamos en la clase anterior respecto de la importancia de usar dos preguntas claves para construir o revisar la coherencia o relación lógica entre los diferentes niveles de cambio. Las preguntas ¿para qué? y ¿a través de qué? El siguiente gráfico ilustra los niveles de cambio de una intervención, destacando la relación entre insumos, actividades, productos, resultados e impacto, con cada nivel de cambio, utilizando para ello el ejemplo analizado en la clase anterior sobre [seguridad alimentaria](#).

## Niveles de cambio para el caso del proyecto seguridad alimentaria



## Teoría del Cambio



El desarrollo y el cambio social son procesos complejos. Esto conlleva una atención especial al riesgo de usar herramientas en exceso simplificadoras para abordar dichas dificultades. Resulta claro que es profundamente disfuncional la división convencional entre los hacedores de programas y políticas (y sus respectivas teorías) y los practicantes del desarrollo. Como profesionales del desarrollo social necesitamos de la teoría para hacernos buenas preguntas, y hacerlas de manera más sistemática y rigurosa. Este es el papel que juega en una intervención lo que llamaremos Teoría del Cambio.

El rol de una buena teoría es el de una guía para el entender, el descubrir el trabajo a realizar y el ayudar a las comunidades y sus organizaciones a comprender y dar forma a sus propias realidades. Necesitamos buenas teorías del cambio social que guíen el pensamiento y la acción de todos los involucrados en los procesos de desarrollo, ya sea como individuos, comunidades, organizaciones, movimientos sociales o como

donantes.

Toda intervención de desarrollo es alimentada por teorías del cambio, si bien es claro que muchas veces los individuos y las organizaciones no las hacen explícitas. Para los actores involucrados en la práctica del desarrollo, el riesgo de ello implica no ser conscientes de la medida en que las

decisiones estratégicas así como diversas discusiones y debates están siendo informados por razonamientos dispares respecto al cambio social y al papel de las intervenciones intencionales para un cambio social positivo.

La experiencia de los profesionales de campo, cuyos aprendizajes podría producir valiosas y ricas perspectivas para teorizar acerca de cómo ocurre el cambio social, rara vez encuentran el espacio y el tiempo para analizar lo que se está haciendo, lo que lleva a que sea el pensamiento y las teorías implícitas de otros (funcionarios, donantes, etc.) los que dominen su práctica. Al mismo tiempo, si las teorías del cambio de la organización y sus visiones del mundo no están debatidas, las visiones lineales que asumen que el mundo es simple y controlable tendrán el terreno abierto para seguir dominando la escena.

Pero, **¿qué es entonces una Teoría del Cambio?**

La Teoría del Cambio no es simplemente una herramienta para hacer explícita la lógica de las estrategias existentes en una organización. Es más bien el fruto de un proceso creativo y liberador de potencialidades que permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. En tal sentido, la Teoría del Cambio ayuda a ver más allá de los marcos y hábitos familiares y cotidianos -aunque estos fueran muy eficaces-, abordando la complejidad de los cambios que se desean alcanzar, e imaginando soluciones en una dinámica de diálogo con otros actores.

## *¿Para qué sirve una teoría del cambio?*

- ✓ Sirve como mapa semi-estructurado que enlaza acciones estratégicas con resultados
- ✓ Ordenar el pensamiento y analizar condiciones necesarias para lograr el cambio deseado
- ✓ Permite monitorear el proceso:
  - para revisar y actualizar supuestos,
  - re-leer el contexto,
  - definir nuevas estrategias

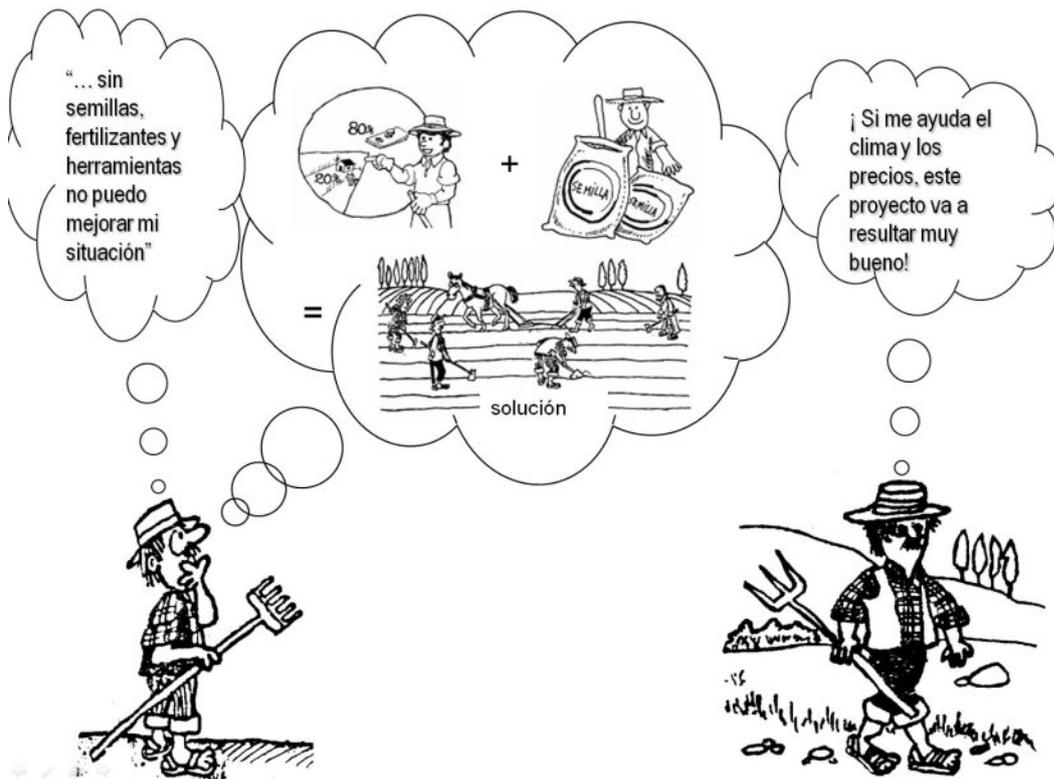


La Teoría del Cambio puede ser vista como un mapa de ruta para leer y navegar por los procesos de cambio social, el cual orienta a los técnicos de campo, profesionales, donantes, y a los actores locales de los procesos de desarrollo. Tal su importancia, que la hemos ubicado como uno de los principios orientadores o rectores de una intervención planificada, los cuales responden a criterios personales, profesionales, institucionales y hasta ideológicos de cómo se encara una intervención.

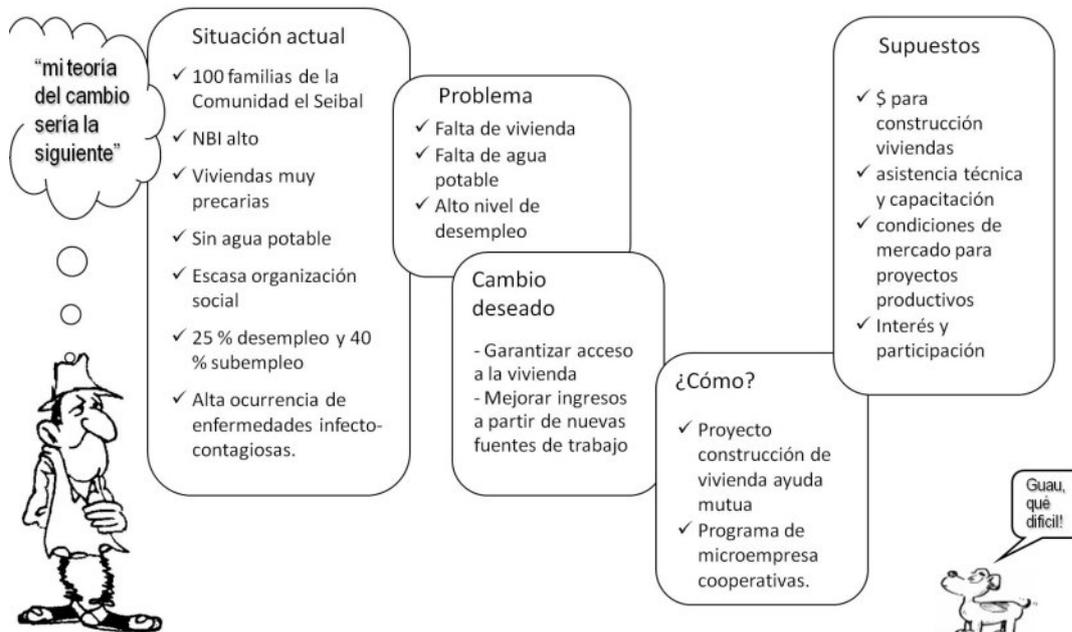
La teoría del Cambio, también es mencionada, por otros autores, como 'Ruta de cambio', 'Teoría de la Acción', 'Motor del cambio', 'Hipótesis de acción' y 'Modelo lógico'. En el fondo, todos responden más o menos a lo mismo, e implican un ejercicio de visualización creativa y consciente para concentrar nuestra energía en la construcción de realidades futuras deseables, posibles y probables. La Teoría del Cambio se expresa como un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo, especialmente a partir de una intervención determinada. Es un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio deseado. En la práctica, se comporta como un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactoral que incentiva a comprender la lógica flexible y compleja de los procesos de cambio social.

Para ilustrar esto, utilizamos dos ejemplos muy sencillos. En el primero, imaginamos un pequeño agricultor que se plantea, frente a sus problemas de producción, cuáles podrían ser los mecanismos y supuestos para alcanzar una mejor producción e ingreso, es decir, alcanzar el cambio respecto de su situación. El segundo caso, usando prácticamente la misma lógica, usamos el caso de un trabajador social que se desempeña en un municipio, quien plantea para un proyecto concreto algunos de los elementos centrales de su Teoría del Cambio. Adjuntamos ambos ejemplos a continuación.

#### Ejemplo 1



#### Ejemplo 2



### Elementos principales de una Teoría del Cambio

Luego de un desarrollo conceptual, profundizamos el enfoque analizando los cinco elementos centrales que componen una Teoría del Cambio, los que se ilustran en la siguiente imagen.



El *cambio deseado* es una visualización creativa y positiva que hacemos de una situación que se quiere alcanzar en el futuro. Esta visualización de futuro funciona como horizonte y motivación de nuestra acción presente. Para pensar en el cambio deseado a la hora de desarrollar una Teoría del Cambio, vale realizar preguntas tales como:

- ¿Cuál es el cambio al que queremos contribuir que ocurra?
- ¿Cuáles son los temas/situaciones que queremos contribuir a que cambien?
- ¿Qué cambios debemos lograr con anterioridad para lograr el cambio final?
- ¿Qué periodo de tiempo estamos visualizando?
- ¿En qué nivel estamos visualizando el cambio (corto, mediano, largo plazo)?

La *situación o contexto* refiere a aquellos aspectos sociales, económicos, políticos, culturales que deseamos transformar. Es lo que da sentido a la intervención. Algunas preguntas que nos orientan en su definición son:

- ¿Qué situaciones justifican el cambio deseado?
- ¿Cuál es el antecedente histórico del proceso?
- ¿Cuáles son las condiciones políticas, sociales y económicas que afectan o son afectadas por el proceso de cambio?
- ¿Cuáles son los puntos de conflicto y cuáles son sus causas?
- ¿Qué tipo de relaciones se dan entre los actores involucrados?
- ¿Qué instituciones formales e informales debemos considerar en nuestro análisis, y cómo inciden en el proceso?
- ¿Qué otras iniciativas están en marcha y podrían sumar fuerzas al proceso de cambio?

Por su parte, la *ruta de cambio o estrategia* tiene que ver con la identificación de los hitos a alcanzar (niveles de cambio) y pre-requisitos para lograr avanzar con certeza suficiente en medio de la complejidad en que ocurre todo proceso de cambio. Dicho de otra forma, consiste en pensar en lo que debe suceder para que la visión de cambio deseado se logre. Para definir la ruta de cambio, es posible ayudarse con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las áreas estratégicas sobre las que vamos a concentrar nuestra acción?
- ¿Qué condiciones (corto, mediano y largo plazo, simultáneas o no) se deben dar para lograr así el cambio deseado?
- ¿Qué condiciones y factores favorecen o obstaculizan la ruta del cambio deseado?
- ¿Cuáles son las alianzas estratégicas?
- ¿Qué nuevos actores hay que incorporar?
- ¿Qué otros espacios hay que abrir para lograr una mayor inclusión y participación de los actores clave?

Los *supuestos y condiciones* tiene que ver con los valores, pasiones y creencias acerca de cómo el cambio puede o debiera suceder. Dicho de otra manera, son los pre-requisitos para lograr el cambio. Para definirlos, se puede usar a modo de guía, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las situaciones que ya existen y no es problemático mantener para el caminar hacia el cambio deseado (supuestos)?
- ¿Cuáles son los resultados o alcances intermedios que nos llevarán al resultado a largo plazo? Es decir, ¿cuáles son las precondiciones a ser provocadas / generadas a fin de alcanzar ese fin último?
- ¿Cómo nos aseguramos que esos supuestos son válidos y certeros a la hora de formularlos?
- ¿En qué medida los supuestos iniciales han cambiado? Revisión constante

Finalmente, un quinto elemento de la Teoría del Cambio refiere a los *indicadores de monitoreo*, los cuales sirve para hacer observables los cambios. Hacen referencia a fenómenos mensurables, y ayudan a entender en qué grado y de qué manera se están alcanzando logros/resultados. Algunas preguntas que nos ayudan, pueden ser:

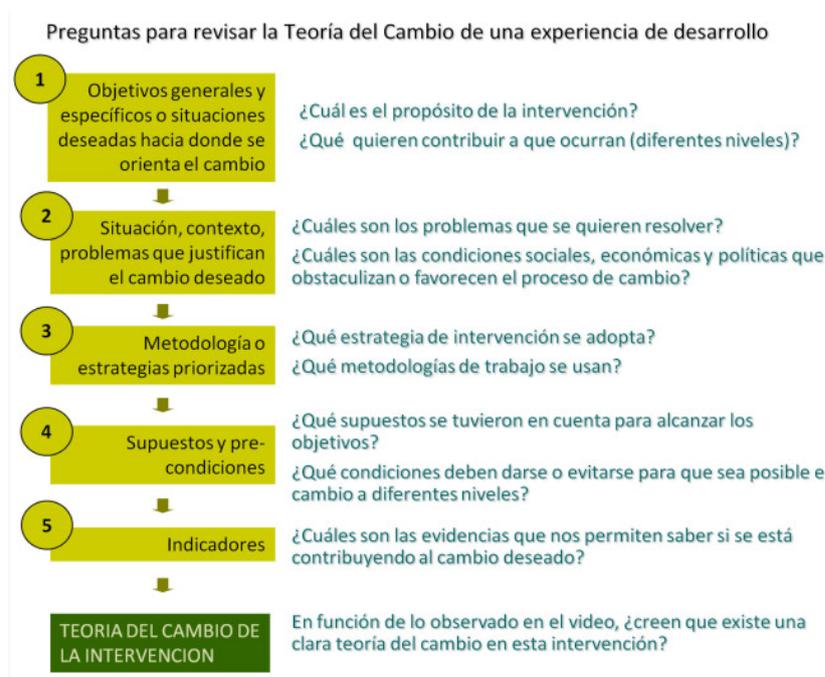
- ¿Cuáles son las evidencias que nos permiten saber si estamos contribuyendo al cambio deseado?
- ¿Qué utilidad le damos a estos indicadores y a las evidencias recogidas?

- ¿Quién participa en el diseño e implementación del sistema de monitoreo?
- ¿Cómo integramos las lecciones aprendidas y hacemos ajustes a nuestro accionar?
- ¿Cuáles son las implicaciones para nuestra organización a la hora de gestionar este tipo de sistemas más participativos y complejos?

Para profundizar en este tema, recomendamos la siguiente bibliografía. Como una lectura central, sugerimos revisar el libro de Retolaza-Eguren (2010) "[Teoría del Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social](#)", y la introducción del libro de Vela Mantilla y Sierra Vásquez (2007) '[Planeación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización. Un sistema para el cambio, el aprendizaje y la efectividad de las organizaciones comunitarias](#)' (disponible en las dos fotocopadoras). Destacamos que en la biblioteca virtual hay otros documentos, muy buenos, sobre este tema, y que su uso es opcional o complementario, por ejemplo, [Desmitificando la Teoría del Cambio](#), es cual es de muy simple comprensión y ofrece ejemplos prácticos.

### De la teoría a la práctica a través del análisis de un caso

Con la intención de revisar la comprensión del concepto, se desarrolló un ejercicio práctico grupal.



La consiga orientó a los alumnos a analizar –en un caso real- la presencia y claridad de la teoría del cambio expresada en sus cinco elementos principales (ver figura).

El caso del Programa de "[Bancos de Agua](#)", implementado por INTERMON-OXFAN en Etiopía, fue analizado a partir de un documental sobre esta experiencia. Se trata de una iniciativa tendiente a garantizar el acceso al agua potable de poblaciones en extrema pobreza. El Banco de Agua empezó a funcionar en marzo de 2004 en cuatro de los distritos etíopes más afectados por la falta de acceso a agua potable. Además de suministrar agua a las poblaciones de estas zonas, se propuso desarrollar una cultura a nivel nacional que garantice el agua potable en todo el país. La experiencia representa más de 15 proyectos desarrollados en conjunto con 10 organizaciones locales. Esta rica experiencia, extrapolable a otras regiones áridas de América Latina, resalta cómo la simpleza de lo proyectos puede hacer de los mismos una iniciativa exitosa, particularmente

cuando se basan en una priorización adecuada de los problemas y una fuerte articulación con las organizaciones locales. Sin duda, una experiencia de la que hay mucho por aprender...!  
Para clarificar la noción del concepto, recomendamos elegir alguna de las otras [experiencias](#) del blog, y repetir el ejercicio procurando responder las preguntas de la figura.

Finalmente, luego de un interesante plenario, dimos por finalizado el tema. Antes de cerrar la jornada, Mariana Audisio presentó, a modo de introducción, el enfoque del Marco Lógico, el cual se desarrollará en las próximas clases.

## MUCHAS GRACIAS POR LA ACTIVA PARTICIPACIÓN !

Esteban Tapella.

## El Enfoque del Marco Lógico (EML)

Buenas noches gente!

Hoy comenzamos a trabajar sobre un tema de la Unidad II, de suma importancia. Se trata del Enfoque de Marco Lógico (EML), uno de los enfoques más usados para el desarrollo de proyectos sociales.

Para comenzar, se reflexionó acerca de la importancia de incluir este tema en el programa de estudio, ya que constituye una herramienta fundamental para tod@s aquell@s profesionales que quieran desempeñarse en el campo de la gestión de proyectos y programas sociales.

Es un tema nuevo y relativamente complejo, el que supone participar en clase y leer la bibliografía específica para su comprensión, de manera que luego puedan practicar el uso de la herramienta. Se compartieron algunos de los documentos ubicados en la Biblioteca Digital del Blog, aclarando que pueden acceder a otro material si lo requieren, resguardando siempre la fuente de origen del mismo.

## Bibliografía



Para 'entrar' en tema, se destacó la importancia del enfoque, en tanto plantea una serie de momentos mediante los cuales se puede identificar el problema, plantear las estrategias para su solución, llevar a cabo las mismas y evaluarlas, convirtiéndose en una herramienta de planificación útil en todo el proceso.

Sobre este tema, intentamos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo surge y qué es el EML?
- ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
- ¿Cómo se aplica el enfoque?

Las razones fundamentales que dieron origen al Marco Lógico se encuentran relacionadas a tres importantes problemas que normalmente se reconocían en los proyectos de desarrollo:

- Una Planificación con muchas Imprecisiones
- Una Ambigua Responsabilidad Gerencial
- Una Evaluación Controvertida

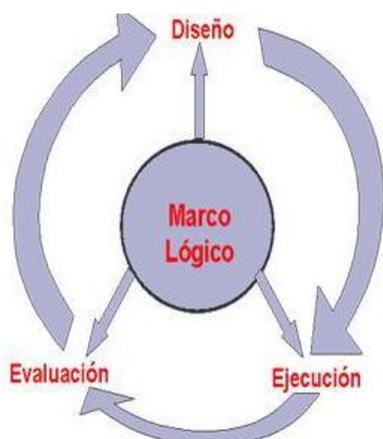


Respecto al primero de los interrogantes, se identificaron los factores que contribuyeron con el origen del enfoque, destacando sus principales antecedentes en el marco de la planificación orientada por objetivos.

Entre otros aspectos, presentamos dos conceptos sobre el EML. Señalamos que hay quienes ven al EML como un instrumento dentro de un proceso mayor, y en tal caso lo definen como “...una herramienta analítica para la identificación, planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos”.

Por otro lado, señalamos, hay quienes lo ven como un método de planificación en sí mismo, y lo definen como “...el método de planificación orientado por resultados que sirve para conceptualizar, diseñar, implementar, monitorear y evaluar proyectos sociales o productivos”.

Ambos criterios son válidos, según el tipo de intervención, la institución que lo lleva adelante y el tipo de proyectos y procesos que se desarrollen con los sectores con que se trabaje. Vale explorar la bibliografía específica para adoptar la postura que el estudiante quiera, siempre que justifique tal decisión.



Más allá del concepto, resaltamos que detrás del EML existen ciertas ideas básicas, a saber: (1) el uso del enfoque requiere claridad sobre **qué** se trata de lograr y **cómo** se hará; (2) supone decidir acerca de **cómo sabremos** si se están logrando los objetivos, es decir es necesario monitoreo y/o seguimiento; y (3) requiere hacer explícitos las condiciones externas (**supuestos**) que son

críticas para que el proyecto sea exitoso, así como analizar los **riesgos** de que estos supuestos no se cumplan. En síntesis, el EML busca fortalecer los lazos lógicos entre los principales componentes del proyecto: **Diseño, Ejecución y Evaluación**.

El Enfoque de marco Lógico implica la estructuración de los resultados de un análisis para presentar, de forma sistemática y lógica, los objetivos de un programa o proyecto. Ofrece herramientas para la identificación, formulación y ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos sociales. Otra parte importante es que el enfoque unifica, a partir de aspectos básicos, el proceso del proyecto, por parte de los responsables y facilita la labor de seguimiento y evaluación de los mismos.

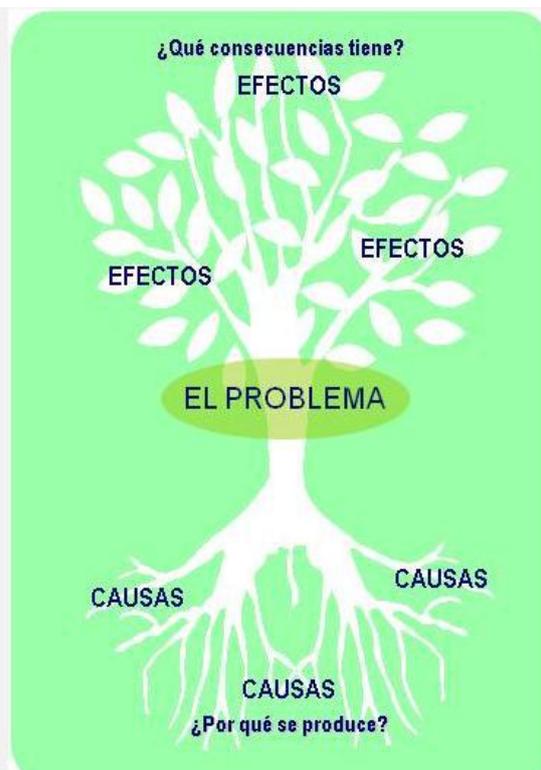
De igual modo, el enfoque promueve una planificación participativa, por lo tanto permite una comunicación entre los diferentes actores vinculados a una intervención, a saber: (1) las comunidades beneficiarias del proyecto (quienes viven y conocen las situaciones problemáticas), (2) los agentes externos (quienes conocen y dominan aspectos técnicos), (3) los financiadores (quienes poseen los recursos necesarios para operativizar el proyecto), y (4) los evaluadores (quienes propician condiciones para un óptimo desarrollo de los proyectos).



Se mencionó que existen diferentes posturas respecto al procedimiento o proceso de aplicación del EML. Se indicó que en nuestro caso revisaremos 5 pasos básicos, organizados en dos grandes momentos: *identificación del proyecto* y *diseño del proyecto*. En esta clase se trabajó en los dos primeros momentos referidos a la identificación del problema y las soluciones. Para ello, revisamos las técnicas más conocidas al respecto: *árbol de problemas* y *árbol de soluciones*.

Definimos la ya conocida técnica del árbol de problemas y soluciones como un proceso de *identificación gráfica* de los principales problemas y las *relaciones causa-efecto* entre ellos, para que nuestra intervención procure atender las causas y no los síntomas a manifestaciones del problema. En esta técnica, luego de analizar las relaciones causales entre los problemas identificados, se establecen posibles soluciones a los problemas.

Según el tipo, alcance y cobertura de la intervención se priorizan las *soluciones* a ofrecer para revertir los problemas priorizados. Se resaltó también que si se la usa como una metodología participativa, esta herramienta puede resultar un procedimiento flexible que permite crear consenso de opiniones e incorporar la percepción de diferentes agentes involucrados en el problema. La misma, consta básicamente de dos momentos, una referida al problema y otra a las soluciones, según ilustramos a continuación.



### 1º Paso:

- Listar los problemas existentes entendidos como situaciones negativas (*lluvia de ideas*) o problemas (participación de actores sociales es central).
- Priorizar problemas y lograr acuerdo sobre el principal (según la intervención)
- Clarificar enunciados poco claros o descartarlos
- Mapear causas y efectos
  - la relación vertical vincula causas con efectos
  - La relación horizontal muestra causas conjuntas y efectos combinados

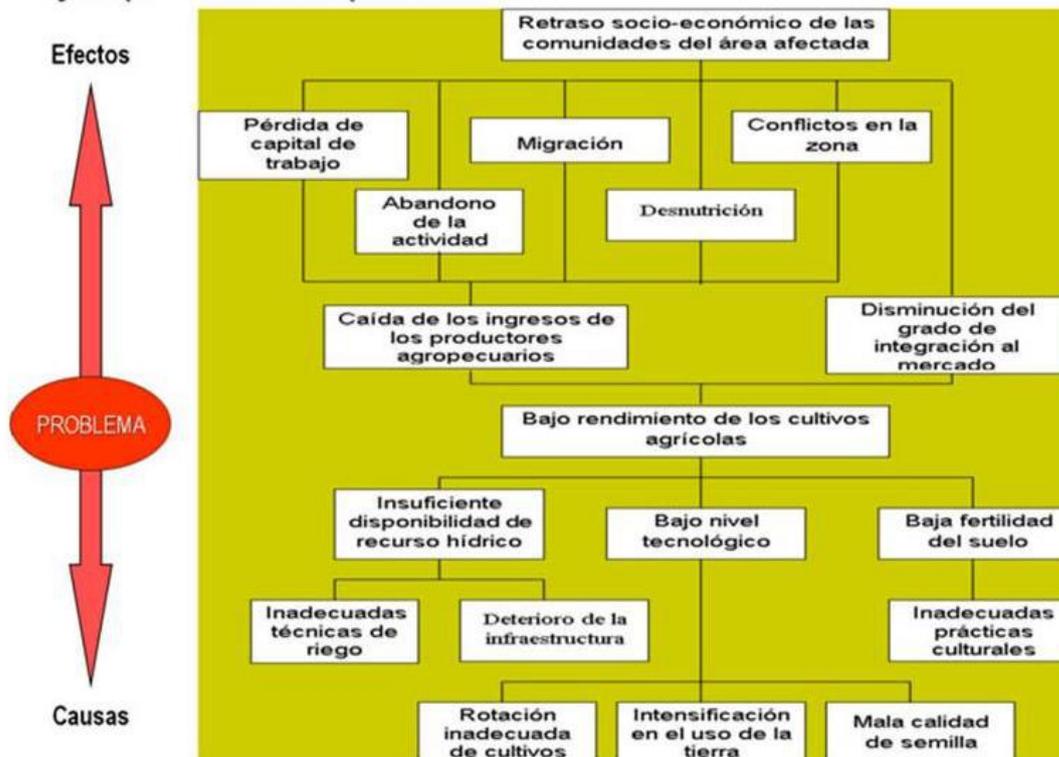
### 2º Paso:

- Reemplazar el problema (negativo) por enunciados con soluciones potenciales (positivo)
- Es una re-formulación de problemas en objetivos
- La relación '*causa-efecto*' se convierte en '*medios-resultados*'

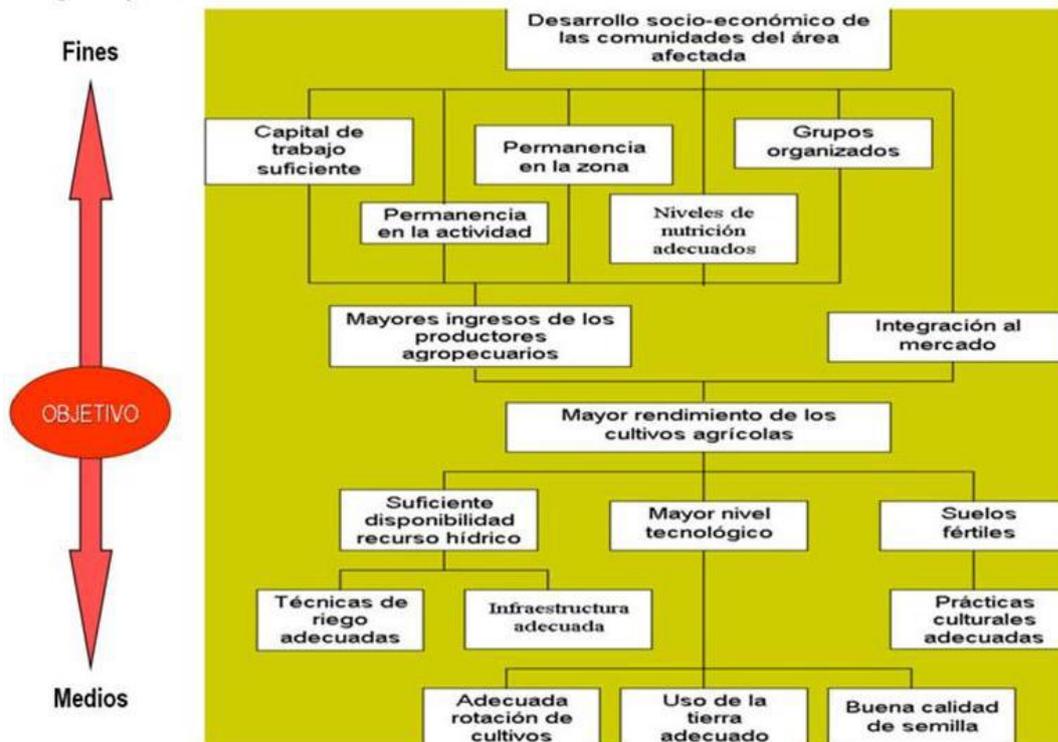


Una vez analizado el concepto central de estas herramientas, revisamos algunos ejemplos. Acá se adjunta el caso del árbol de problemas y soluciones de una cooperativa de pequeños productores agropecuarios, cuyo análisis refiere a una intervención de un programa de desarrollo rural.

### Ejemplo: árbol de problemas



## Ejemplo: árbol de soluciones



Para finalizar la clase y ejercitar lo trabajado, le propusimos a las y los presentes que identifiquen un problema de la comunidad donde estén realizando las prácticas pre profesionales, donde las hayan realizado anteriormente o en el barrio donde viven actualmente, de manera que puedan estructurarlo en función del análisis que propone el árbol de problemas y el árbol de soluciones. Acordamos que aquellas personas que se animen a realizar el ejercicio serán reconocidas con una 'mención especial' por su esfuerzo y dedicación...y vos, ¿te lo vas a perder?

Por último resaltamos nuevamente la importancia de leer los documentos de referencia sobre este tema. Toda la bibliografía, con conceptos, ejemplos y recomendaciones prácticas está disponible en la Biblioteca Virtual del Blog.

A los efectos de revisión de estos temas, sugerimos usar las siguientes preguntas como forma de explorar las lecturas indicadas: *¿Cuáles son los elementos de un proyecto? ¿Qué es el enfoque del marco lógico?, ¿Qué es y cómo se hace un Árbol de Problemas?, ¿Qué es y cómo se hace el Árbol de Soluciones?*

En la próxima clase avanzaremos sobre los siguientes pasos del EML.

**¡Muchas gracias por su participación !**  
Saludos, Mariana y Esteban

## El Enfoque del Marco Lógico (2º parte)

Hola gente, acá compartimos la clase de hoy, donde hemos continuado con el desarrollo conceptual y metodológico del EML.

Comenzamos revisando los ejercicios trabajados en el encuentro anterior respecto a la elaboración del árbol de problemas y el árbol de soluciones, destacando la importancia de emprender estos procesos, en tanto ofrecen elementos clarificadores y orientadores para el posterior momento de **diseño del proyecto**.

En primer lugar, analizamos el tercer paso, referido a la *conversión de una simple cadena de resultados a un lenguaje de planificación*, según el EML.

Para ello, y para no perdernos en esta jungla de nuevos términos, revisamos algunos de los elementos básicos de una planificación. En primer lugar, como muestra la imagen, resaltamos la importancia de diferenciar el **¿cómo?** de una intervención (insumos o recursos y actividades), el **¿qué?** de la misma (los productos) y el **¿para qué?** de un programa o proyecto (los resultados e impacto).



El **impacto** o impactos de una intervención se relaciona con los fines u objetivos generales y refieren a grandes transformaciones, cambios a largo plazo, al que nuestra intervención contribuye pero no es enteramente responsable. El impacto representa una situación ideal en el futuro. Se trata de cambios intencionados o no, positivos o negativos, esperados o no en la zona respecto de la situación inicial.

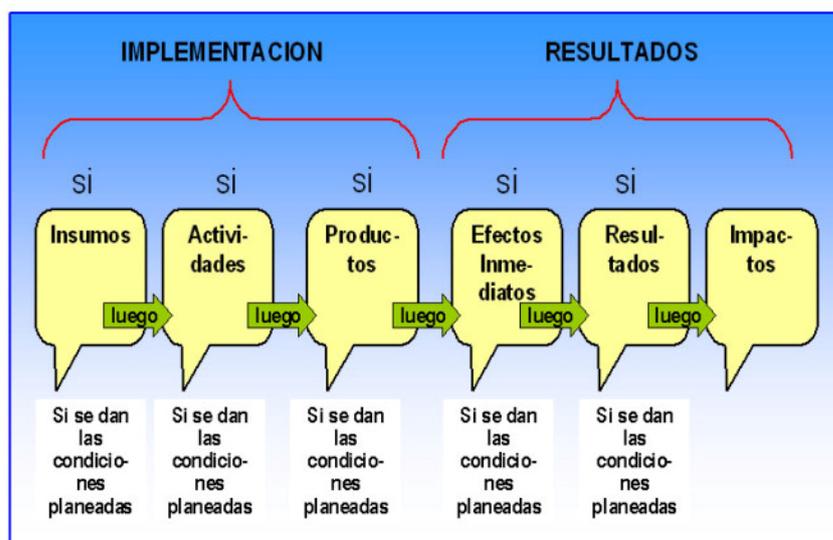
Los **resultados**, por su parte, refieren cambios intermedios, a mediano plazo, bajo total responsabilidad de la intervención. Tienen que ver con objetivos directos del plan o programa. Suelen expresarse en pasado, como “ha mejorado”, “ha fortalecido” o “incrementado”. Destacamos respecto a ello que una declaración de efectos deseados u objetivos debiera evitar frases como “asistir, apoyar, desarrollar, monitorear, identificar, supervisar o preparar X o Y”, en tanto esto refleja acciones pero no cambios a alcanzar. También señalamos que los resultados deben ser específicos (describir una condición futura clara), medibles (cualitativa o cuantitativamente), asequibles (al alcance de la intervención), pertinentes (en función de la situación y el programa) y limitados en el tiempo (hay una fecha para alcanzarlos).

A diferencia de los resultados, los **productos** son el efecto más inmediato de las actividades y deben contribuir al logro de los resultados. Para definir los productos, o analizar si está suficientemente claro, es conveniente realizar las siguientes preguntas clave: *¿son alcanzables y están bajo nuestro control directo?*, *¿hay una relación causa-efecto adecuada?*, *¿necesitamos algún otro producto adicional para lograr el resultado?* También, como para el caso de los resultados, los productos deben ser específicos, medibles, asequibles, pertinentes y estar limitados en el tiempo.

Por su parte, las **actividades**, describen las acciones que se necesitan para obtener los productos planteados. Normalmente, muchas actividades conducen a un producto. Por ejemplo: coordinación, asistencia técnica, reuniones informativas, capacitación, gestión de recursos o difusión. Al preguntas importante a la hora de definir actividades para un proyecto, son las siguiente: ¿qué acciones necesitamos para obtener ese producto?, ¿conseguirán las diversas acciones combinadas asegurar que se tenga el producto?, ¿qué recursos (insumos) se necesitan para emprender estas actividades?, ¿cuánto tiempo?, ¿quiénes participan?

Finalmente, los **insumos o recursos** representan todo aquello que debe existir o en lo que hay que invertir para llevar a cabo las actividades. Incluyen el tiempo del personal, las partes interesadas y voluntarios, el dinero, los consultores, los equipamientos, la tecnología y los materiales.

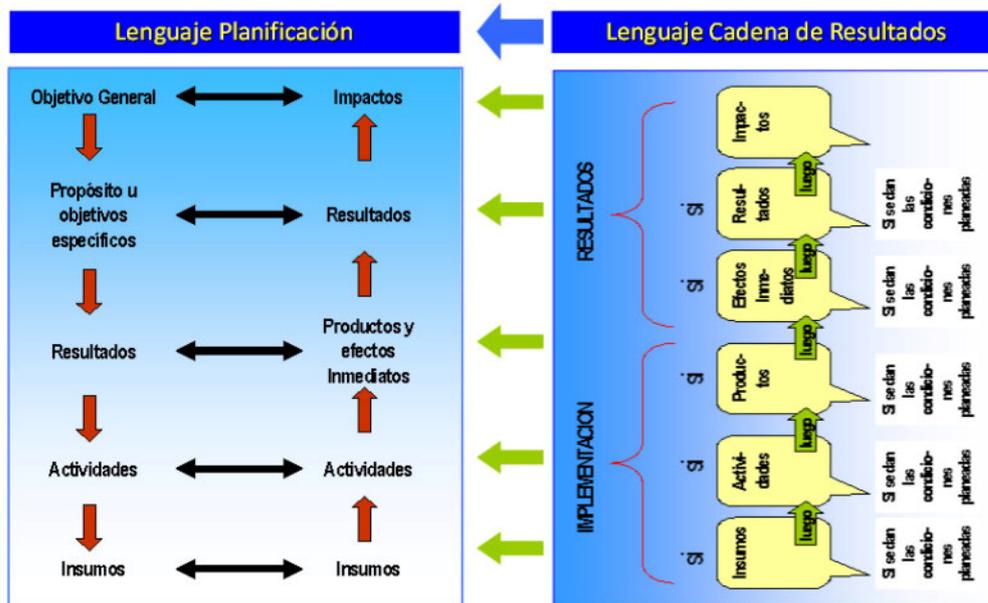
Una vez revisados los elementos básicos de una planificación, destacamos **dos conceptos que van de la mano al EML**. Uno de ellos es la noción de *Cadena de Resultados* y el otro es la noción de *Modelos Lógicos*. La Cadena de Resultados es una herramienta visual que ayuda a hacer explícito la conversión de insumos en productos, llevando resultados y cambios a niveles más altos. Esto tiene directa relación con la [Teoría del Cambio o Teoría de la Acción](#), que ya desarrollamos hace algunas clases. Por su parte, un Modelo Lógico es una representación gráfica de la teoría de cambio o teoría de la acción de un proyecto. Se dice que es *lógico* en tanto es razonable de ser esperado; y se dice que es un *modelo* en tanto representa la realidad pero no es la realidad.



La expresión más simple de lo antes dicho es la siguiente: Si tenemos 'A', y hacemos 'B', luego 'C' debiera ocurrir, pero sólo si 'D' se mantiene constante. Llevado esto a un proyecto concreto, la cadena de resultados nos obliga pensar que si disponemos los insumos, entonces es posible desarrollar las actividades, siempre que se den las condiciones planeadas... Entonces, si desarrollamos las actividades, entonces podremos obtener los productos, siempre que se den las condiciones planeadas, y así sucesivamente, como lo ilustra la imagen.

Luego de estructurar los elementos del proyecto en una cadena de resultados, tarea que supone tener una clara teoría del cambio del proyecto, es necesario convertirla en un lenguaje de planificación según lo adopta el EML. Para ello, simplemente pusimos la cadena de resultados en posición vertical y combinamos los principales elementos de la misma con la estructura básica de

la matriz del marco lógico, ‘traduciendo’ la cadena de resultados en un lenguaje de planificación lógico, como lo ilustra la siguiente imagen.



Luego de esta actividad, presentamos el principal elemento de planificación en el EML, esto es la **Matriz del Marco Lógico**.

Esta matriz es una tabla de doble entrada que presenta la información básica del proyecto de manera estructurada y sintética. En enfoque en su conjunto, y particularmente la matriz, representa una herramienta clave para (a) la negociación, aprobación y financiamiento del proyecto, (b) la implementación del mismo, (c) la realización del seguimiento y evaluación, y (d) la organización y comunicación de la información más importante del proyecto. La siguiente imagen ilustra una matriz clásica en el EML, existiendo diferentes variantes, algunas más complejas que otras.

### Formato clásico de la Matriz del Marco Lógico

|                           | Descripción Narrativa | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|---------------------------|-----------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Objetivos a largo plazo   |                       |             |                        |           |
| Objetivos a mediano plazo |                       |             |                        |           |
| Objetivos específicos     |                       |             |                        |           |

|                                   |  |                              |  |
|-----------------------------------|--|------------------------------|--|
| ¿Qué quiere alcanzar el proyecto? | ¿Cómo sabemos que los objetivos se están alcanzando? | ¿Cómo conseguimos los datos? | ¿Qué factores podrían afectar el logro de los objetivos? |
|-----------------------------------|--|------------------------------|--|

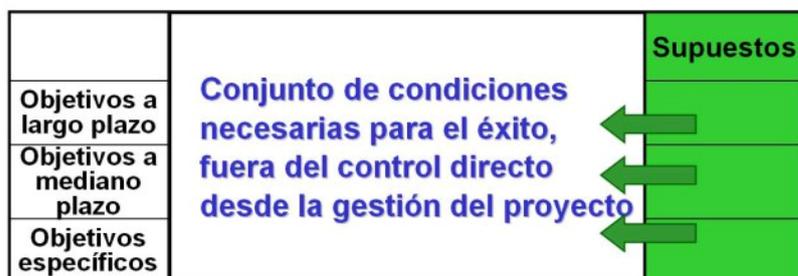
Habiendo compartido a qué refiere cada columna y cada línea de esta matriz, profundizamos en cada uno de sus elementos, comenzando por la **descripción narrativa** de los diferentes niveles de cambio esperados, es decir el interés del programa o proyecto. La siguiente imagen sintetiza los conceptos que vimos en clase, referidos a los distintos niveles de objetivos, los que fueron ejemplificados de diferente manera.

### Identificando Objetivos

|                           | Descripción Narrativa   |   |
|---------------------------|---|---|
| Objetivos a largo plazo   |  | Los <b>objetivos a largo plazo</b> son los impactos u objetivos estratégicos de una intervención, pensados en un tiempo que excede la duración de un proyecto. Estos representan la situación ideal en el futuro. El proyecto contribuye con ellos pero no tiene toda la responsabilidad de alcanzarlos |
| Objetivos a mediano plazo |  | Los <b>objetivos a mediano plazo</b> son los resultados y objetivos de proyecto, es decir, los que proyecto se compromete a lograr en el tiempo acordado. Estos deben estar alineados o contribuir con los objetivos a largo plazo  |
| Objetivos específicos     |  | Los <b>objetivos específicos</b> son los productos o resultados del proyecto a corto plazo. Representan el resultado directo de todas las actividades del proyecto. Son los objetivos más específicos y concretos. El proyecto es responsable de alcanzar todos estos objetivos en el tiempo acordado.  |

Luego, continuamos con el análisis otro de los elementos centrales de la matriz: **análisis de supuestos y riesgos**, correspondiente al cuarto paso, del segundo momento, del modelo lógico de un proyecto.

4° Paso ➔ **Análisis de Supuestos y Riesgos**



- Supuestos ➔ Condiciones que deben darse para que se cumpla la lógica del modelo medios-resultados
- Riesgos ➔ Condiciones externas (clima, estabilidad política y económica, apoyo institucional, interés y compromiso de los actores, etc.)

Después de conceptualizar estos elementos y brindar algunos ejemplos, señalamos un camino sencillo para identificar los riesgos y supuestos en diferentes niveles. Así, comenzando por lo más operativo, se dijo que (a) para cada actividad, se debe identificar qué tiene que estar dado o suceder para que las actividades se desarrollen con éxito; (b) para cada objetivo específico, se debe analizar qué tiene que estar dado o suceder para que las actividades lleven hacia los productos; (c) para cada objetivo intermedio, hay que identificar qué factores externos o internos deben estar dados o suceder para que los productos cumplan con los objetivos intermedios; y (d) para los objetivos a largo plazo (impactos), se debe identificar factores externos e internos que deben estar dados para que objetivos intermedios contribuyan con el impacto esperado.

Una vez que revisamos, en líneas generales, los componentes de la matriz trabajados hasta el momento, continuamos con el análisis con la columna de indicadores y medios de verificación. Dicho en otros términos, abordamos el quinto y último paso del EML, recordando que diferentes autores identifican distintas etapas, aunque en el fondo el proceso es muy similar.

Este quinto paso refiere al **Desarrollo de Indicadores y Medios de Verificación**.

5º Paso



Desarrollo de indicadores y medios de verificación

## Indicadores

|                           | Descripción Narrativa | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos  |
|---------------------------|-----------------------|-------------|------------------------|--|
| Objetivos a largo plazo   |                       |             | →                      | <b>¿Cómo sabemos que los objetivos fueron o están siendo alcanzados?</b> |
| Objetivos a mediano plazo |                       |             | →                      |  |
| Objetivos específicos     |                       |             | →                      |  |

¿Qué es un indicador?

Un medio de información específico que ofrece evidencia objetiva acerca de los logros de una intervención planeada (impactos, resultados, productos, etc.)

En cuanto a los **indicadores**, se resaltó que los mismos constituyen un medio para medir hechos en comparación con lo planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad. Los indicadores son una evidencia objetiva, verificable e independientemente de los cambios del proyecto en diferentes niveles. Los indicadores pueden ser cuantitativos (medido y contados), cualitativos (sentimientos, percepciones, juicios de valor), directos (% de empleo) e indirectos o proxy (medida indirecta, ej. cohesión grupal). La combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos suele ser la regla más que la excepción.

Para identificar los indicadores apropiados, es recomendable tener en cuenta los siguientes criterios: (a) tienen que ser 'medibles', (b) tienen que ser 'relevantes' para los productos y objetivos identificados, (c) tienen que ser suficientemente 'específicos' para cada nivel de resultados, (d) deben existir datos e información disponible a costos y esfuerzo razonable. Algunas preguntas que pueden orientarnos a la hora de identificar los indicadores son las siguientes:

- ¿Cómo sabremos (o demostraremos a otros) que los cambios anunciados en los resultados se alcanzarán satisfactoriamente?
- ¿Quién cambiará como consecuencia de los resultados de las actividades del proyecto?
- ¿Qué cambiará a causa del proyecto?

En cuanto a los medios de verificación, además de conceptualizarlos y brindar algunos ejemplos, destacamos la importancia de identificar medios apropiados a los indicadores y accesibles, es decir, que podamos efectivamente utilizarlos.

## Medios de verificación

|                           | Descripción Narrativa  | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|---------------------------|--|-------------|------------------------|-----------|
| Objetivos a largo plazo   | <p style="font-size: 1.2em; color: #00AEEF;">¿Cómo recolectamos los datos e información?</p> |             |                        |           |
| Objetivos a mediano plazo |  |             |                        |           |
| Objetivos específicos     |  |             |                        |           |

¿Qué son los medios de verificación?

Son herramientas para obtener la información requerida por los indicadores. Ejemplo: *monitoreo, informes, evaluación de mediano término, estudios de caso, etc.*

Finalmente nos referimos a las **actividades del proyecto**. Luego de definir objetivos específicos del proyecto, y no antes, se identifican las actividades. Estas responden –entre otras- a las siguientes preguntas ¿cómo lo hacemos? ¿con quiénes? ¿con qué recursos?, etc. las actividades son entendidas como acciones o tareas del proyecto orientadas a producir productos específicos mediante el uso de insumos y diferentes recursos.

Una tabla como la siguiente, puede ser una herramienta útil a la hora de diseñar un plan de actividades y relacionarlo con el nivel de los resultados y objetivos específicos.

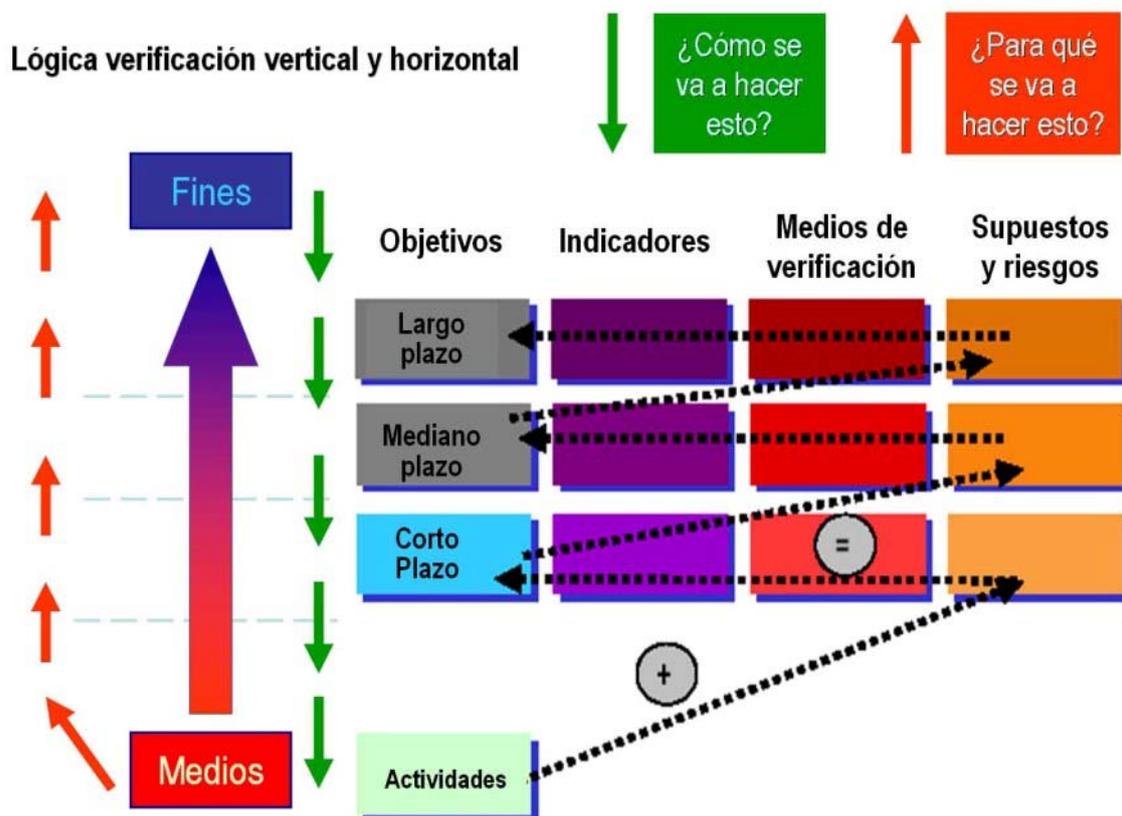
| Resultados / Objetivos específicos |            |               | Indicadores      |        |          |
|------------------------------------|------------|---------------|------------------|--------|----------|
| Actividad                          | Productos  | Participantes | Tiempo requerido | Cuando | Recursos |
| 1 ...                              | Producto 1 |               |                  |        |          |
| 2 ...                              | Producto 2 |               |                  |        |          |
| 3 ...                              | Producto 3 |               |                  |        |          |

Para concluir el desarrollo del EML, revisamos la **lógica vertical y horizontal** para la revisión o lectura de la matriz.

Como muestra la imagen (ver debajo) la **lógica vertical** funciona en dos direcciones. Comienza desde la base de la columna (lógica de ‘ejecución’) y continúa con las actividades hasta llegar al fin. La revisión supone pensar así: si se llevan a cabo las actividades, se generarán entonces los productos o resultados de corto plazo; si se generan los productos, entonces debería lograrse el propósito del proyecto o resultados de mediano plazo; y si se logra el propósito, el proyecto

contribuirá entonces significativamente al fin o los resultados de largo plazo. Asimismo, la lógica vertical funciona a la inversa (como una lógica de 'planificación'), desde el fin o 'para qué' del proyecto, pasando por el propósito 'qué', el cual a su vez justifica la elección de los productos 'cómo' o los productos, y finalmente las actividades, las cuales son necesarias para generar los productos.

Por su parte, la **lógica horizontal** se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la MML y postula lo siguiente: si se realizan las actividades se logran los productos, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del proyecto. Las actividades necesarias y suficientes para producir un producto, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución del mismo. Si se producen estos productos y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito. Los productos, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito. Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin. El propósito, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el fin.



A lo largo del análisis del proceso metodológico del EML, se destacaron sus **ventajas** y **limitaciones**, temas que habíamos destacado ni bien comenzamos con el desarrollo de este enfoque. En cuanto a las ventajas, además de ser el enfoque más ampliamente adoptado, se destacó que el EML (1) ayuda a estructurar y organizar el proceso de planificación y pensamiento, (2) facilita la comunicación de información esencial sobre el proyecto a diferentes actores de manera fácil de comprender y eficiente, (3) constituye un modelo lógico que permite identificar supuestos críticos y riesgos (viabilidad del proyecto) y especificar indicadores para monitorear y evaluar el proyecto, (4) permite comprender de manera sencilla cuáles son los productos esperables del proyecto, y (5) facilita la comparación entre diversos proyectos.

En cuanto a las limitantes y problemas del enfoque, se señaló que (1) el mismo suele ser usado como un simple conjunto de procedimientos mecánicos, aún cuando debiera ser usado como una herramienta dinámica, una ayuda para pensar, (2) muchas veces, lejos de articularse con los supuestos del pensamiento estratégico, se posiciona como un opuesto (pensamiento lógico, estructurado, determinista), (3) suele limitar la participación de los diferentes beneficiarios y actores sociales en el proceso de diseño y formulación, convirtiéndose en un simple 'llenado de formularios', lo cual resulta en proyectos mal formulados, objetivos poco claros y actores sociales sin 'apropiación' del proyecto, y (4) requiere de capacitación sistemática de todas las partes involucradas y de un seguimiento metodológico, lo cual no siempre existe.

Al concluir la clase, a modo de ejercitación, se propuso para el próximo encuentro ejercitar la construcción de una matriz de marco lógico desde la experiencia del [Proyecto ReSA](#), de Colombia, visto anteriormente. Por lo tanto, sugerimos ver nuevamente el video para recordar en qué consiste la experiencia.

De este modo, damos por concluida la Unidad II de la materia. A los efectos de estudiar este tema central en el programa, se recomienda utilizar la siguiente guía de lectura y estudio. A través de las preguntas, típicas preguntas de examen, es más sencillo abordar la bibliografía de referencia.

## Preguntas típicas sobre el Enfoque del Marco Lógico

Para revisar este tema, les recomiendo leer la bibliografía específica y responder estas preguntas... ¡Suerte y usá la cabeza!



1. ¿Qué es el Enfoque del Marco Lógico?
2. Cuáles son las ventajas y desventajas del EML?
3. Definir un modelo lógico y la cadena de resultados. Dar ejemplos.
4. ¿Cuáles son los principales pasos del EML?
5. ¿Qué es el Análisis del Árbol de Problemas?
6. ¿Qué es el Árbol de Soluciones? ¿Cómo convertir el acuerdo de un intervención en una cadena de resultados y luego en un proyecto? ¿Qué importancia tiene esto?
7. ¿Cuáles son los elementos básicos de la Matriz del Marco Lógico?
8. Identificar y describir los diferentes niveles de objetivos
9. ¿Por qué es importante analizar los supuestos y riesgos durante el proceso de planificación?
10. ¿Qué es un indicador apropiado? Ejemplos:
11. ¿Qué son los medios de verificación?
12. ¿Cuáles son las lógicas de análisis de la Matriz?

Nota: Les recordamos que ya están colgadas las preguntas que orientarán su estudio para la Evaluación Parcial, que incluye los temas de las Unidades I y II, y será tomado el día 8 de octubre del corriente año.

Saludos, y nos vemos en la próxima.

Mariana y Esteban.

## Unidad III

---

### Trabajo Práctico: formulamos un proyecto

Hola gente!

Con la intención de recuperar algo de la experiencia vivida en la realización del Trabajo Práctico de las últimas dos clases respecto a la realización de un proyecto comunitario, hacemos aquí mención a los aspectos centrales analizados y observaciones a tener en cuenta para comenzar la próxima unidad de la materia referida al **Ciclo de Vida de los Proyectos**.

Como comentamos en la publicación anterior, este ejercicio estuvo orientado a la formulación de un proyecto comunitario realizado en base a una realidad particular, la cual podía ser real o ficticia.



En primer lugar, valoramos la participación de quienes asistieron y la puntualidad que algunos respetaron en tanto se trató de una instancia de evaluación.

Más allá de algunas cuestiones operativas, nos interesa puntualizar aquellas cuestiones que nos resulta importante revisar y que profundizaremos en el desarrollo de la unidad III, especialmente teniendo en cuenta los aciertos y dificultades observadas.

En muchos casos, la utilización del **árbol de problemas** y el **árbol de soluciones** permitieron clarificar la situación problemática definida como así también en qué aspectos se focalizaría el proyecto. Es importante resaltar que lograr desagregar lo mejor posible los distintos niveles de este ejercicio facilita aún más el desarrollo de los distintos elementos del proyecto.

Por otra parte, se observó en muchos grupos dificultades respecto a la identificación y diferenciación de los elementos básicos de un proyecto, especialmente en lo que refiere a **Objetivos Generales, Específicos, Resultados y Actividades**. En este sentido, resultó confuso para algun@s el alcance e implicancia que cada uno de ellos tiene.

Además de ello, merece mención especial la definición de **indicadores**, una cuestión fundamental para conocer cuál es el estado de avance de los objetivos planteados. Al respecto es necesario pensar con mayor detenimiento la distinción entre **indicadores** y **medios de verificación**, en tanto uno se refiere a los datos concretos y objetivos que nos permitirán interpretar la realidad, y el otro se trata de aquellas formas en las que recolectaremos esa información.

En muchos casos, ciertas confusiones obedecen en un gran porcentaje a la necesidad de dedicarle mayor tiempo a la lectura del material proporcionado por la cátedra ya que resulta un aspecto fundamental para poder ejercitar de qué manera se presenta un proyecto, una práctica cotidiana en nuestra profesión y que debemos realizar con conocimiento del tema y responsabilidad.

Por último, un tema digno de resaltar y para pensar está relacionado a la especificidad del Trabajo Social y cómo se ve reflejado esto en los proyectos. ¿Qué temas, ámbitos, intervenciones, aspectos de las problemáticas, etc. son competencia de nuestra profesión?

Estos y otros aspectos son relevantes en los diferentes momentos del ciclo de vida del proyecto. Por ello, es necesario que los comprendan para darles aplicabilidad al momento de planificar. Es por esto que resulta importante que los grupos logren capitalizar el trabajo realizado de manera tal que, en el desarrollo de la Unidad III, sirva como insumo para comprender mejor los temas.



Esperamos que para esta unidad que comienza el próximo miércoles contemos con todos y todas ustedes para reflexionar con nuevos insumos teóricos esta actividad.

Saludos, Alejandra

## ¿Qué es un proyecto? El Ciclo de Vida de un proyecto (parte 1)

Buenas, buenas...!

En la clase de hoy comenzamos con el desarrollo de la Unidad III, cuyos temas centrales tienen que ver con los **proyectos sociales y micro proyectos de desarrollo, y el ciclo de vida de los proyectos**. De alguna manera ya le entramos al tema a través del [práctico](#), donde nos propusimos el diseño de un proyecto a partir de una problemática identificada por los grupos.

En primer lugar presentamos la unidad y su importancia en el programa de estudio. Acá, como punto de partida, se tomó en cuenta el modelo instaurado desde la década del '90, y hasta cierto

punto vigente en el contexto actual, por el cual se desarrollan cierto tipo de programas y proyectos, donde una buena parte de los recursos destinados por las políticas sociales se asignan por la vía de fondos 'concurables'. En este contexto, contar con 'buenos' proyectos se convierte en la condición necesaria para acceder a los recursos. La realidad de muchos municipios pobres de nuestro país y región nos muestra que la limitada capacidad técnica y de gestión de los mismos, los deja -muchas veces- marginados de participar de los programas o acceder a dichos recursos. De igual modo -en honradas excepciones- se encuentra municipios pobres y alejados, donde un profesional bien capacitado 'consiguió' un financiamiento para tal o cual actividad.

## Proyectos sociales y productivos



## Micro-proyectos de desarrollo

Por lo tanto, esta unidad pone el énfasis en la capacidad para formular proyectos sociales y/o microproyectos de desarrollo, resaltando la importancia del vínculo entre teoría y práctica. Es decir, proyectos localizados a nivel territorial que suponen la definición clara de los objetivos y metas, definición de estrategias y procedimientos para lograr tales metas y objetivos, definición de los plazos de ejecución, etc. Se pretende que comprendan la necesidad conocer sobre gestión y administración de proyectos, desde sus variables financieras y presupuestarias hasta aspectos tales como la coordinación de equipos de trabajo y recursos humanos. Como así también, se prioriza la necesaria búsqueda y permanente optimización de los proyectos, comprendiendo las nociones de eficacia en las acciones y eficiencia en el uso de los recursos, tanto humanos y físicos como financieros para una mejor instrumentación de proyectos y programas sociales. En esta unidad también se introduce a diferentes tipos de evaluación, resaltando con especial énfasis la evaluación de factibilidades o evaluación ex ante.

Además de los contenidos centrales y su importancia para la materia, presentamos las principales lecturas de esta unidad, las que se destacan a continuación:

## Bibliografía básica recomendada de la Unidad III



### ¿Qué es un proyecto?

Luego de esta introducción discutimos en clase sobre el concepto de “proyecto”, y –con el aporte de todos/as- construimos una suerte de definición. Revisamos también otras definiciones. En términos generales acordamos que “un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas de manera lógica, ordenadas en un tiempo y un espacio determinado, y orientadas a solucionar un problema y/ o alcanzar uno o varios objetivos, haciendo uso para ello de múltiples recursos (humanos, técnicos, materiales, financieros, naturales, etc)”. Destacamos que pueden existir muchas definiciones y conceptos, pero lo básico es tener en cuenta los elementos principales que conforman un proyecto, los cuales responden al ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué? de una intervención de pequeña escala. Al respecto, presentamos el esquema trabajado en clase y desarrollamos brevemente cada uno.

## Elementos básicos de un proyecto



**Impacto.** El impacto de un proyecto se relaciona con los objetivos generales de la intervención, y refiere a grandes transformaciones, cambios a largo plazo, al que nuestra intervención contribuye pero no es enteramente responsable. Dicho de otra manera, representa una situación ideal en el futuro. Puede también referir a cambios no intencionados, positivos o negativos, esperados o no en la zona respecto de la situación inicial. Vale destacar que el ‘impacto’ refiere a cambios de “conjunto” que puede ser atribuidos a los resultados y productos de la intervención. No son, como se dijo, de total y única responsabilidad de la intervención.

**Resultados.** Los resultados son los cambios intermedios, a mediano plazo, bajo total responsabilidad de la intervención. Responden a los objetivos específicos de un proyecto y suelen ser expresados en tiempo pasado, como “ha mejorado”, “ha fortalecido” o “incrementado”, etc. Los resultados son una declaración de efectos deseados u objetivos, por tanto debiera evitarse frases como ‘asistir’, ‘apoyar’, ‘desarrollar’, ‘monitorear’, ‘identificar’, ‘supervisar’ o ‘preparar X o Y’, las que refieren a acciones/actividades y no a logros. Tampoco es necesario describir cómo se logrará, es decir, frases como “mejorada a través de” o “apoyada por medio de”, las que refieren a acciones o estrategias de una intervención.

Es muy importante que los resultados, u objetivos si es que se lo expresa de esa manera, sean *específicos* (describir una condición futura clara), *medibles* (cualitativa o cuantitativamente), *asequibles* (al alcance de la intervención), *pertinentes* (en función de la situación y el programa), *limitados en el tiempo* (hay una fecha para alcanzarlos).

**Productos.** Estos son el efecto más inmediato de las actividades y deben contribuir al logro de los resultados. Algunas preguntas clave ayudan a formular o definir los productos: ¿son alcanzables y están bajo nuestro control directo?, ¿hay una relación causa-efecto adecuada?, ¿necesitamos algún otro producto adicional para lograr el resultado?. También, como los resultados, los productos deben ser específicos, medibles, asequibles, pertinentes y estar acotados a un tiempo determinado.

**Actividades.** Las actividades describen las acciones que se necesitan para obtener los productos planteados. Normalmente, muchas actividades conducen a un producto. Por ejemplo: coordinación, asistencia técnica, reuniones informativas, capacitación, gestión de recursos, difusión, etc. Para facilitar la tarea de definir las actividades de un proyecto, sirven de ayuda las siguientes preguntas: ¿qué acciones necesitamos para obtener ese producto?, ¿conseguirán las diversas acciones combinadas asegurar que se tenga el producto?, ¿qué recursos (insumos) se necesitan para emprender estas actividades?, ¿cuánto tiempo?, ¿quiénes participarán?. Vale destacar que las actividades se expresan con un verbo y describen una acción, la cual debiera ser lo más concreta posible.

**Insumos o Recursos.** Quizás es este uno de los elementos más sencillos de caracterizar, aunque el más difícil de conseguir y asegurar su presencia en todo el ciclo de vida de un proyecto. Los insumos son esencialmente lo que debe existir o en lo que hay que invertir para llevar a cabo las actividades. Incluyen el tiempo del personal, las partes interesadas y voluntarios, el dinero, los consultores, los equipamientos, la tecnología y los materiales.

## Tipos de proyectos

Luego de haber tratado el concepto de proyectos y analizado los principales elementos presentes en un proyecto, presentamos una simple y para nada exhaustiva **tipología de proyectos**. En tanto existen diferentes formas de clasificar y cada autor tiene su propio esquema, acá simplemente destacamos grandes diferencias en una tipología sencilla, a saber:

- Según el *tipo de Inversión*, los proyectos pueden ser públicos, privados o mixtos
- Según el *sector económico* en el que se desarrolle, los proyectos pueden ser agrícolas, industriales, energéticos, de transporte, de comunicaciones, etc.
- Según el *destino de la inversión*, podemos hablar de proyectos de infraestructura, producción, servicios, etc.
- Según la *magnitud del proyecto*, podemos hablar de megaproyectos, grandes infraestructuras, desarrollo rural integrado, inversión a escala local, etc.
  
- En el *campo del desarrollo social*, que es el escenario donde más comúnmente se desempeñan los trabajadores sociales, identificamos dos grandes tipos de proyectos: (a) los *proyectos sociales o asistenciales*, materializados a través de acciones, bienes o servicios tendientes a satisfacer necesidades urgentes o primarias de pobladores en condición de pobreza, como comedores

infantiles, vivienda social, educación, salud, agua potable, etc.; y (b) *micro-proyectos productivos o de desarrollo*, los que son materializados a través de pequeños emprendimientos generadores de ingresos, proyectos asociativos, redes o cadenas de comercialización a escala local, proyectos de microcrédito o microfinanzas, cooperativas, y otras iniciativas dentro del modelo de economía social o economía informal.

### ¿Qué es el Ciclo de Vida de un Proyecto?

Como hemos visto cuando desarrollamos el tema sobre [principios que guían una intervención planificada](#), la gestión de proyectos se resiste a entender la vida de un proyecto como un proceso lineal pautado en etapas rígidas. Por ello se habla de **Ciclo de Vida de Proyectos**.

El ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de momentos por los que atraviesa un proyecto desde la idea inicial hasta la ejecución y evaluación final. Los momentos están íntimamente vinculados y articulados entre sí; y –aún cuando el proceso sigue una progresión lógica- no se trata de un proceso lineal en un solo sentido. Por el contrario, es común el retorno a momentos previos mientras el proceso se hace más detallado. El ciclo de vida de un proyecto supone un proceso iterativo... O, dicho de otra manera, es un procesos donde hay repetición de algunos momentos, pero repetición incremental, es decir, se profundiza, se redefine, se mejora, se reformula al volver una y otra vez a cada momento.



Existen diferentes formas de pensar el ciclo. Algunos autores identifican más momentos que otros, ya sea el nivel de detalle o tipo de programa que apoya el proyecto. No obstante, como criterio común, hay que asumir que a medida que se avanza en el ciclo se analizan los diferentes asuntos con distintos niveles de detalle. Para ver diferentes conceptos y maneras de entender el ciclo de vida de un proyecto, véase la [Guía de Conceptos Clave en Seguimiento y Evaluación de proyectos](#) en la sección correspondiente. En este caso, como se ve en la imagen, pensamos en el ciclo como un conjunto de cinco momentos básicos.

Al iniciar una intervención planificada, basada en la gestión de proyectos, es necesario tener claridad en los propósitos de la intervención, los grandes cambios que se desean lograr, la intencionalidad en términos de desarrollo. Al mismo tiempo, es imprescindible identificar y acordar (o ‘negociar’) los principales objetivos y prioridades de la institución o agencias que apoyan la intervención. Es fundamental también ‘capitalizar’ o aprovechar las lecciones aprendidas de experiencias pasadas.

En esta clase caracterizamos básicamente los diferentes momentos, los que serán profundizados en las siguientes clases de esta Unidad III.

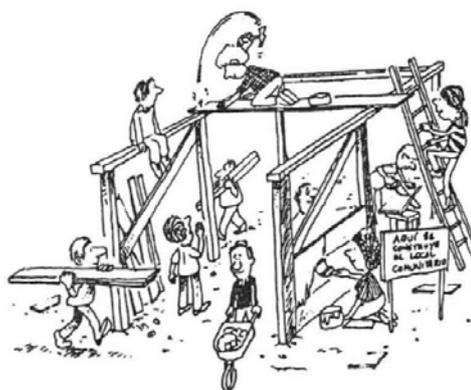
El **análisis de situación**, señalamos, tiene como propósito central conocer y comprender el estado y condiciones en la zona del proyecto, incluyendo las tendencias y respuestas de la gente o potenciales beneficiarios fueron dando al o los problemas priorizados, es decir, su propias estrategias frente a la situación. También acá se identifican los asuntos o temas significativos que influyen a la gente y el contexto local, y –por supuesto- como toda etapa inicial en una intervención, se identifican los principales actores sociales directos (pobladores a beneficiar y organizaciones involucradas) como indirectos (otras instituciones, empresas, partidos políticos, etc.).

La **identificación del problema y diseño del proyecto** es un momento proyectivo, donde se identifican y priorizan las principales ideas y actividades a realizar. Estas ideas se plasman en un plan operativo, formulario o documento del proyecto. Es común acá la utilización de los llamados modelos lógicos, los que obligan a diseñar el proyecto utilizando enfoques tales como la teoría del cambio, la cadena de resultados o el marco lógico.



La **evaluación ex ante o análisis de factibilidad** para la **aprobación y financiamiento** del proyecto es un paso clave en el ciclo. Este momento consiste en el análisis de la relevancia, factibilidad, oportunidad y potencial sostenibilidad del proyecto. Es un momento de revisión crítica que busca justificar la aceptación o rechazo de la iniciativa. Fruto de este momento, el proyecto puede volver a sus inicios, para ser reformulado, en caso de que en su actual estado el mismo no sea viable, o bien ser aprobado y financiado, iniciando de inmediato su ejecución.

La **implementación**, también llamada **operación o ejecución**, refiere a la puesta en marcha de las principales acciones del proyecto. Acá es cuando se desarrollan las actividades previstas tendientes a producir los cambios centrales de la iniciativa. Esta etapa está guiada por el plan operativo de trabajo, y suele estar basada en la tabla de actividades de la Matriz Lógica (ML) del proyecto. Si bien durante todo el proceso es importante, es en este momento cuando mayor énfasis adquiere la realización del monitoreo, seguimiento o evaluación concurrente del proyecto.



La **evaluación ex post o evaluación final** es un momento de análisis sistemático y objetivo de la relevancia, oportunidad, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto en el contexto donde se desarrolló y según sus propósitos y finalidad. Como veremos, existen diferentes tipos de evaluación final (resultados, impacto y de procesos, entre otras), las que analizaremos en detalle en la Unidad IV.

Luego de introducir los principales momentos del ciclo, los que serán analizados en profundidad en las próximas clases, destacamos el rol que le cabe al agente externo, en este caso un trabajador social, en los diferentes momentos del ciclo. Al respecto, señalamos que durante los dos primeros momentos, el agente externo tiene una función principalmente de animador y promotor, asesorando para identificar correctamente los problemas a enfrentar con el proyecto y orientando en la formulación del mismo. Luego, en la evaluación ex ante, el agente externo torna hacia una función crítica, de revisión, adoptando un rol de 'abogado del diablo', cuya finalidad es poner a prueba el proyecto antes de comenzar su ejecución. Finalmente, una vez que el proyecto fue aprobado y comenzó su ejecución, el agente externo apoya ese proceso, para lo cual es imprescindible un claro compromiso con la gestión del mismo.

Para prepararse para la próxima, recomendamos comenzar a leer la bibliografía indicada, destacando una vez más que esta crónica no es más que una síntesis de la clase. Para revisar los temas y las lecturas, vale pensar en las siguientes preguntas:

- ¿Qué es un proyecto y cuál su importancia en el marco de estrategia de desarrollo social?
- ¿Cuáles son los aspectos/elementos claves de un proyecto?
- ¿Cuáles son los principios básicos que orientan el diseño y gestión de un proyecto?
- ¿Cuál es la diferencia entre una planificación secuencial o lineal y una basada en la noción de ciclo de proyectos?
- ¿Cuáles son los actores claves en el ciclo de vida del proyecto?
- ¿cuál es el rol del agente externo en los diferentes momentos del ciclo?

En la próxima clase profundizaremos sobre cada uno de los momentos del ciclo.

Saludos, Esteban.

## Ciclo de vida de los proyectos (2º parte)

Hola! En la clase de ayer retomamos el tema de ciclo de vida de los proyectos que Esteban había comenzado a desarrollar la última clase.

Concretamente nos detuvimos en cada momento del ciclo y en los distintos tipos de evaluación que se aplican en cada uno de ellos. Al desarrollar los características de los distintos momentos fuimos analizando ejemplos de proyectos sociales y de las intervenciones de sus prácticas de Taller III.



### 1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN O DIAGNÓSTICO.



- Conocer y comprender (analizar) las condiciones en la zona del proyecto, incluyendo tendencias y respuestas de la gente (sus estrategias)
- Conocer las causas que originan los problemas o necesidades a atender, y sus consecuencias si no hay intervención.
- Identificación temas significativos y de interés (necesidades y problemas) de los actores a quienes se destina la intervención.
- Identificación de principales actores sociales directa e indirectamente relacionados con la intervención



Como dijimos, el análisis de situación o diagnóstico es un proceso de búsqueda, recolección, selección, ordenamiento, valoración, análisis e interpretación de información que nos permite conocer y comprender la realidad donde queremos intervenir, o algunos aspectos de ella, para sustentar la intervención en esa realidad. También nos permite valorar críticamente lo que diferentes actores sociales, organizaciones y empresas están desarrollando en la zona. Algunas cuestiones a tener en cuenta son las siguientes:

- Es necesario primero *definir los límites del área a ser estudiada*. Esto incluye una delimitación geográfica y temática, dependiendo de los objetivos de la intervención, y supone también describir aspectos socio-económicos y ambientales del área. Si existen límites administrativos (por ejemplo: distritos, departamentales o municipios), es más sencillo el uso de fuentes secundarias de información. Pero, si no hay fuentes secundarias disponibles, es necesario realizar nosotros mismos la recolección de los datos.

- El diagnóstico debiera permitirnos *describir y conocer el estado actual y las condiciones de la gente en el área*. Para esto es necesario definir los indicadores apropiados para el tipo de intervención, y aquellos aspectos más significativos para cada dimensión o nivel. Cuando sea posible, es necesario usar indicadores específicos (ej: tasa de analfabetismo, expectativa de vida, % población urbana/rural, NBI, línea de pobreza/indigencia, PBI, tasa de desempleo, etc.).

- Además de conocer el estado actual, es muy importante *identificar tendencias y respuestas* frente a las condiciones a nivel local, nacional o internacional. Es decir, conocer cómo fue evolucionando en el tiempo la situación. Al respecto nos preguntamos ¿cómo han cambiado las cosas en los años recientes?, ¿la situación está mejor, peor o igual que años atrás?, ¿qué se está haciendo la gente frente a estas tendencias?, ¿quiénes están haciendo qué cosas?, ¿qué resultados están teniendo?, ¿qué temas o situaciones deben ser atendidas para un cambio positivo?, etc.

- El diagnóstico debe también *identificar los temas o asuntos más significativos* que requieran atención. En este momento es muy importante lograr consenso entre los actores con los que vamos a trabajar sobre los temas prioritarios a atender.

- Una cuestión de suma relevancia del diagnóstico es poder *identificar los actores claves*, incluyendo las instituciones que están trabajando sobre esos temas o en la zona. Esto supone analizar cómo los diferentes actores (individuos, grupos, instituciones) serán potencialmente afectados (positiva o negativamente) por la intervención. También es necesario categorizar los actores e identificar sus intereses y roles relacionados con la intervención. Para ello es posible utilizar herramientas como el [mapeo de los actores más relevantes](#), el [análisis FODA](#), y otras herramientas propias del enfoque estratégico. Estas herramientas están disponibles en la biblioteca virtual del blog.

- Finalmente, el diagnóstico debiera permitirnos *conocer el interés e involucramiento de los actores sociales con la intervención en cuestión*. Al respecto, vale señalar que mientras mayor cercanía exista entre las necesidades priorizadas por los actores locales y los objetivos de nuestra intervención, mayor la probabilidad de éxito del o los proyectos. Para ello, es importante facilitar la participación de los actores en el proceso de toma de decisiones, particularmente de aquellos más vulnerables y potenciales beneficiarios.

En síntesis, podemos decir que para que sea un diagnóstico debieran contemplarse, al menos, los siguientes criterios.



## 2. IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO

Habiendo analizado ya el primer momento del ciclo (*análisis de situación o diagnóstico*), avanzamos en el mismo y nos concentramos en este segundo momento: *identificación y diseño del proyecto*.

Como señalamos en clase, este es un momento constructivo por naturaleza, en el cual la creatividad de los diferentes actores involucrados es fundamental. También es importante recordar, que la identificación y diseño de un proyecto es mucho más que simplemente completar un formulario, una solicitud de fondos o armar una carpeta prolija y bien redactada.

## PREGUNTAS BASICAS QUE ORIENTAN LA FORMULACION DE UN PROYECTO

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| 1. ¿Cuál o Cuáles son los problemas?                     | ➔ | DIAGNOSTICO                  |
| 2. ¿En qué consiste el proyecto?                         | ➔ | NATURALEZA DEL PROYECTO      |
| 3. ¿Para qué se quiere realizar?                         | ➔ | FUNDAMENTACION               |
| 4. ¿Qué se quiere lograr con el proyecto?                | ➔ | OBJETIVO GENERAL             |
| 5. ¿Qué cosas en concreto?                               | ➔ | OBJETIVO/S ESPECIFICO/S      |
| 6. ¿Por qué?   | ➔ | JUSTIFICACION                |
| 7. ¿Para quién o quiénes?                                | ➔ | BENEFICIARIOS                |
| 8. ¿Qué se quiere obtener? ¿Cuánto?                      | ➔ | METAS, PRODUCTOS, RESULTADOS |
| 9. ¿Cuándo se va a hacer?                                | ➔ | CRONOGRAMA                   |
| 10. ¿Cómo se va a hacer?                                 | ➔ | ACTIVIDADES Y TAREAS         |
| 11. ¿Con qué?  | ➔ | RECURSOS INSUMOS             |
| 12. ¿Quiénes lo van a hacer?                             | ➔ | RECURSOS HUMANOS             |
| 13. ¿Dónde se llevará a cabo y obtendrán los resultados? | ➔ | LOCALIZACION DEL PROYECTO    |
| 14. ¿Qué riesgos tiene el proyecto?                      | ➔ | ANALISIS DE SENSIBILIDAD     |
| 15. ¿Cuánto me cuestan los insumos?                      | ➔ | COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO |
| 16. ¿Cuánto ingresa?                                     | ➔ | INGRESOS DEL PROYECTO        |
| 17. ¿Cuánto invierto? ¿Cuándo?                           | ➔ | INVERSIONES CRONOGRAMA       |
| 18. ¿Quién financiará el proyecto? ¿Cómo lo consigo?     | ➔ | FINANCIAMIENTO               |
| 19. ¿Cómo amortizo o devuelvo el dinero?                 | ➔ | PLAN DEVOLUCION              |

Este momento supone una clara priorización del o los problema/s a solucionar con el proyecto, así como una identificación y priorización de las principales ideas de acción. Es imprescindible el

consenso, el acuerdo, entre todos los actores involucrados respecto de cuál es el problema y cuál la mejor solución posible.

Como señalamos, existen varias maneras de diseñar un proyecto. Una de las opciones es utilizando la perspectiva de modelos lógicos, aplicando -por ejemplo- el enfoque del Marco Lógico, el cual ya hemos analizado en clases precedentes.

Otra opción, quizás más sencilla y participativa, es utilizar una guía de preguntas que ayudan a definir las principales ideas y acciones que el proyecto reflejará en la práctica. Sobre este enfoque, adjuntamos en la imagen una síntesis de las preguntas más frecuentes, las que pueden ser profundizadas en la bibliografía de referencia para esta unidad.

### 3. EVALUACIÓN EX ANTE O ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

En este momento del ciclo, luego del diseño o formulación, se realiza la evaluación ex-ante o análisis de factibilidad, que sirve fundamentalmente para:

- Analizar la coherencia lógica de la propuesta, sus debilidades y vacíos
- Analizar factibilidad de la propuesta según sus fortalezas y debilidades y desde diferentes variables internas y externas
- Justificar la aceptación, modificación o rechazo del proyecto
- Orientar y brindar elementos concretos para re-formular la propuesta
- 

**Profundizaremos sobre este tipo de evaluación la próxima clase.....**

### 4. EJECUCIÓN U OPERACIÓN.

Este es el cuarto momento del ciclo. Una vez que el proyecto ha sido aprobado, normalmente comienza la ejecución del mismo o momento de operación. Es el momento en el cual las acciones y principales actividades buscan producir los cambios esperados en sus diferentes niveles. Es el momento de la acción, donde se pretenden transformar las situaciones que dieron origen al proyecto. Esta implementación suele ser guiada por los planes de trabajo basados en una Matriz del Marco Lógico o bien una simple tabla de actividades o cronograma. En el ejemplo, la matriz de actividades (en verde) va debajo de la base de la Matriz del Marco Lógico, uniendo la columna de resultados y objetivos específicos con sus respectivos indicadores, y estos con los productos de cada una de las actividades.

### Formato simple de un plan de actividades



Como hemos señalado en clase, es muy extraño que un proyecto se se desarrolle tal cual fue diseñado, existiendo siempre desviaciones e imprevistos. Por ello, es fundamental resaltar acá la importancia de uno de los principios centrales de la planificación estratégica, a saber: *los proyectos no son viables en sí mismo, sino que hay que construirles viabilidad en el día a día.*

Esto supone la adopción de diferentes estrategias para poder poner el objetivo al alcance. Al respecto, se recomienda analizar una interesante entrevista brindada por [Carlos Matus](#), el ideólogo de la Planificación Estratégica Situacional, sobre la importancia de este momento.

También, frente a eventuales cambios e imprevistos, es necesario destacar la importancia de la toma de decisiones oportunas para poder corregir el rumbo de un proyecto. Para esto, es imprescindible diseñar un adecuado sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto.

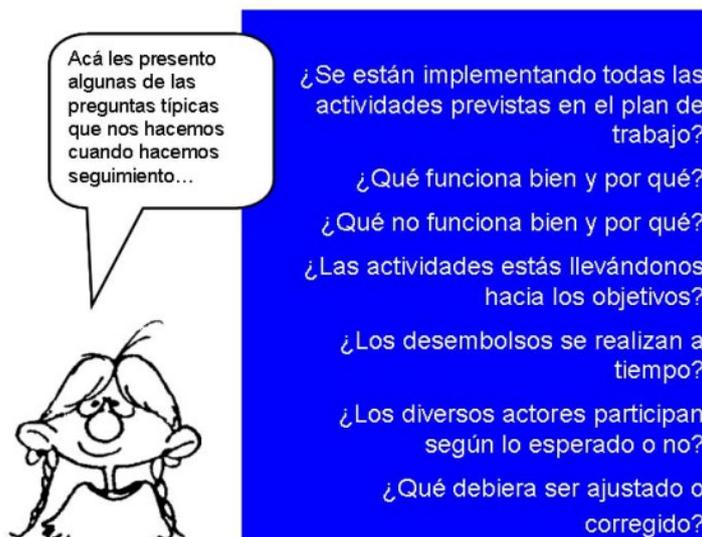
## MONITOREO Y SEGUIMIENTO.

Si bien planteamos éste como un quinto momento del ciclo, se trata de una función constante en la gestión de un proyecto. Como hemos destacado en clase, este es un tipo de evaluación concurrente, es decir, que acompaña a todo el ciclo del proyecto.

Es un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información sobre la ejecución del proyecto para el control de la gestión y la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.

Si bien se desarrolla durante todo el proceso, adquiere relevancia en el momento de la ejecución, ya que es cuando se llevan a la práctica las principales acciones y cuando surgen los imprevistos y situaciones no deseadas que obligan a redireccionar el proyecto.

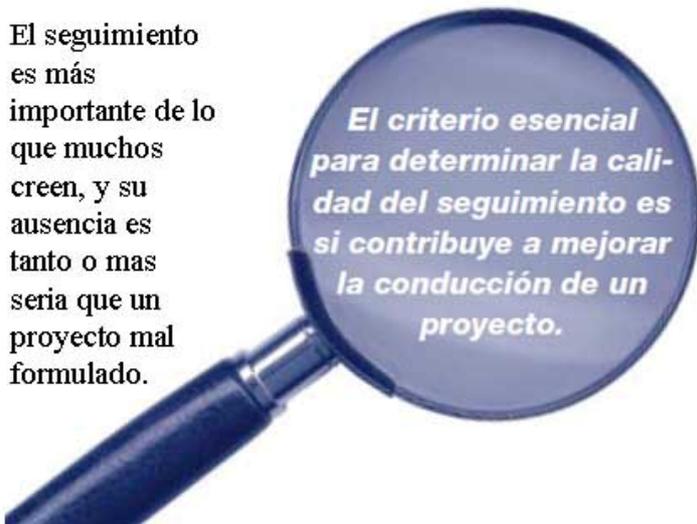
Dada la relevancia de este tema, el mismo se desarrolla en profundidad en la Unidad IV. No obstante, vale destacar acá los principales propósitos del seguimiento o evaluación durante, a saber: (a) rastrear la implementación, progreso, productos y resultados parciales del proyecto, (b) generar información oportuna para la toma de decisiones correctivas del proyecto, (c) generar información básica para la evaluación ex post e instancias de aprendizaje, (d) concentrarse en el uso de los recursos, actividades, productos y resultados parciales del proyecto, (e) motivar a los actores claves a continuar la acción aún cuando ciertas situaciones parezcan condicionar el éxito del proyecto, y (f) fomentar el apoyo público y privado, así como múltiples actores que pudieran contribuir con la viabilidad real del mismo.



Acá les presento algunas de las preguntas típicas que nos hacemos cuando hacemos seguimiento...

- ¿Se están implementando todas las actividades previstas en el plan de trabajo?
- ¿Qué funciona bien y por qué?
- ¿Qué no funciona bien y por qué?
- ¿Las actividades estás llevándonos hacia los objetivos?
- ¿Los desembolsos se realizan a tiempo?
- ¿Los diversos actores participan según lo esperado o no?
- ¿Qué debiera ser ajustado o corregido?

El seguimiento es más importante de lo que muchos creen, y su ausencia es tanto o mas seria que un proyecto mal formulado.



Finalmente, como señalamos en clase, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones prácticas para un buen seguimiento de proyecto. Es importante trabajar con información de la línea de base y/o diagnóstico (según qué tipo de proyecto se esté monitoreando, pero siempre hay que procurar trabajar con información directa y simple. Quien hace seguimiento debe focalizar en lo que los gestores del proyecto pueden necesitar para tomar decisiones. También es importante tener en cuenta que hay que hacer lo que se dijo se iba a hacer y en los momentos oportunos. Es decir, si se le dijo a la gente que se los visitaría para observar la marcha del proyecto, pues hay que hacerlo...! De lo contrario, la gente asume que el principal desinteresado respecto de la marcha del proyecto es la propia institución de apoyo.

El seguimiento obliga a mantenerse 'enfocado' en las cuestiones más importantes a monitorear. Hay que tener en cuenta que siempre es mejor tener 'algo' de información en el momento justo que tener toda la información cuando ya es demasiado tarde.



## EVALUACIÓN FINAL.

Este es el último momento del ciclo... Como hemos señalado, la evaluación es un análisis valorativo para determinar la medida en que el proyecto alcanza sus objetivos. Este momento supone un análisis sistemático y objetivo de un proyecto en función de sus objetivos y basado en diferentes variables o aspectos. La evaluación implica investigar, analizar, interpretar y comunicar información y recomendaciones basadas en datos creíbles.

En el caso del ciclo de vida del proyecto, la evaluación final puede referir a diferentes

tipos, por ejemplo, *evaluación de resultados*, *evaluación de procesos y/o sistematización*, *evaluación de impacto*, entre otros. Estos temas forman parte de la unidad IV, y serán desarrollados con profundidad en las próximas clases.

En la clase de este miércoles, comenzaremos analizando el papel del agente externo en cada momento del ciclo y nos detendremos en el Análisis de Factibilidades.

Hasta la próxima!! Esteban

## Evaluación ex-ante o Análisis de factibilidad de los proyectos

Hola!

Iniciamos la clase de hoy analizando el PAPEL DEL AGENTE EXTERNO en los distintos momentos del ciclo de vida del proyecto. El siguiente esquema sintetiza los distintos roles que va teniendo a lo largo del ciclo: en los momentos 1 (Análisis de Situación o Diagnóstico) y 2 (Identificación y diseño) el rol fundamental es de animador, promotor de la participación y asesor (este último especialmente en el proceso de formulación del proyecto).

En el 3 momento (Evaluación ex-ante) cumple una función de revisión crítica, de análisis exhaustivo de los distintos componentes del proyecto para analizar su factibilidad o viabilidad. Por último, durante el 4 momento y hasta la finalización del proyecto cumple un rol de apoyatura y compromiso en la gestión del mismo. Como vimos, en la realidad no se da una separación taxativa de estos roles sino que lo que se da es una preponderancia de uno sobre otro, un énfasis en uno u otro según el momento de que se trate.



En un segundo momento de la clase desarrollamos el tema (ya introducido la clase anterior):

### EVALUACIÓN EX ANTE O ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Partimos de un breve ejercicio para introducir el tema que consistió en responder individualmente la siguiente pregunta:

***¿Si como evaluador externo debiera evaluar el diseño o formulación de un proyecto, qué aspectos o dimensiones tendría en cuenta?***

Las distintas respuestas (volcadas en la pizarra) se fueron relacionando con las definiciones y características de cada una de las factibilidades analizadas a continuación.

Como se mencionó en clase, los proyectos constituyen herramientas útiles que permiten organizar una secuencia de actividades, articulándolas en forma lógica para alcanzar objetivos previamente determinados. Con la intención de disminuir el riesgo de fracaso de un proyecto, se realiza el análisis este tipo de evaluación o análisis de factibilidades.



Este es un momento clave para el éxito de un proyecto, ya que permite identificar la existencia de posibles factores que podrían obstaculizar el logro de los objetivos. La evaluación ex ante o análisis de factibilidad tiene la finalidad de analizar la coherencia lógica del proyecto, sus debilidades y vacíos antes de poner en marcha el mismo.

Este tipo de evaluación también permite justificar la aceptación del proyecto cuando el mismo brinda las mayores garantías posibles de éxito, o modificar el mismo enviándolo a reformular en caso de que algunos de los aspectos no estén suficientemente claros o no garanticen el alcance de los objetivos.

También es posible que determinados proyecto sean totalmente rechazados cuando no hay posibilidad alguna de reformulación.

En este momento se analiza la viabilidad del proyecto desde el punto de vista social y cultural, técnico, económico, financiero, organizacional, institucional y ambiental, entre otros aspectos... Existen diferentes preguntas que un proyecto deberá ser capaz de 'responder' para ser considerado viable. A modo de ejemplo se indican algunas en la imagen adjunta.

Este tema es central en el estudio de la materia, por lo que recomendamos leer el trabajo [¿por qué fracasan los proyectos?](#), disponible en la biblioteca virtual del blog. Por tratarse de un tipo de evaluación, este tema se profundiza en la Unidad IV, dedicada exclusivamente a seguimiento, evaluación y sistematización de experiencias.

La próxima clase analizaremos un video sobre la experiencia de un proyecto social "El caso de Agua en Arroyo Blanco" en Uruguay, con el objetivo de realizar una revisión general sobre el tema ciclo de vida de los proyectos.

Hasta el lunes! Laura

## Proyectos sociales, ciclo de vida de los proyectos y análisis de factibilidades

Hola gente!

En la clase de hoy, nos propusimos ejercitar los momentos del ciclo de vida del proyecto vistos hasta el momento. Para ello, analizamos un video sobre el caso de ["Agua en Arroyo Blanco", de Rivera – Uruguay](#).

Una vez compartida la experiencia, se solicitó a los presentes identificar individualmente los distintos aspectos del proyecto desarrollados en la asignatura y visualizados en el caso de Arroyo Blanco; entre otros: naturaleza y tipo de proyecto, dimensión participativa en el proceso de planificación, diferentes momentos del ciclo del proyecto, factibilidades o viabilidades: institucional, sociocultural y organizativa, técnica, capacidad de gestión local, económica, financiera y ambiental.

Luego se agruparon con la finalidad de compartir el ejercicio personal y de este modo lograr una construcción colectiva respecto a los aspectos del proyecto en relación a:

a) Análisis situacional

b) Elementos de la formulación del proyecto: Diagnóstico, Naturaleza del proyecto, Fundamentación, Objetivos, Beneficiarios, Resultados, Actividades, Recursos, Localización, Costos, Financiamiento, Riesgos

c) Análisis de factibilidades.

Finalmente, se expuso en plenario lo elaborado por cada grupo, intercambiando diferentes opiniones y reforzando algunos conceptos y definiciones.

Sugerimos remitirse a experiencias concretas cuando estudien estos temas, de manera tal que ejerciten la identificación de los diferentes momentos y elementos del ciclo de vida de un proyecto.

Nos vemos el próximo encuentro, en el desarrollo de la Evaluación Parcial que nucleará temas de las Unidades I y II.

Saludos!

Equipo cátedra.-

## Factores de 'éxito' y 'fracaso' de proyectos

Hola, en la clase de hoy finalizamos con la Unidad III del programa de estudios. La clase se centró en el análisis de aquellos factores que contribuyen al 'éxito' o, por contrario, al 'fracaso' de una intervención planificada, sea esta a través de proyectos sociales o productivos.

Luego de haber profundizado en los principales momentos del **ciclo de vida de proyectos**, nos concentramos sobre los factores de 'éxito' y 'fracaso' de proyectos. En función de ello, reflexionamos sobre preguntas centrales y recurrentes en la teoría y práctica de la gestión de proyectos, tales como:

- **¿por qué fracasan los proyectos?,**
- **¿cómo lograr el éxito de un proyecto?, y**
- **¿qué aspectos contribuyen a enfrentar los problemas y dificultades propias de una intervención a nivel local?**
- 

Estas preguntas vinculan -de alguna manera- los temas desarrollados durante la Unidad II y III, referidos a las instancias analíticas (análisis situacional y/o diagnóstico) y proyectivas (identificación y formulación de proyectos), con los temas centrales de la Unidad IV referidos a el seguimiento y la evaluación de proyectos.

Para darle una base empírica a la reflexión teórica analizamos un caso concreto. A partir de testimonios e imágenes de proyectos productivos o micro proyectos de desarrollo, en el marco de una iniciativa del MIDES (Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay), compartimos iniciativas tanto asociativas como individuales, en contextos diferentes, urbanos y rurales de ese país. Estos casos, que se encuentran disponibles en la sección [experiencias](#) del blog, permiten revisar los factores de 'éxito' y 'fracaso' de proyectos a la luz de la realidad latinoamericana.

## ¿Por qué fracasan los proyectos?

- ✓ Identificación inadecuada del problema o problemas no sentidos por los beneficiarios.
- ✓ Objetivos demasiados ambiciosos.
- ✓ Falta de coordinación entre los beneficiarios, equipo de formulación y organismo.
- ✓ Mecanismo de desembolso burocráticos.
- ✓ Debilidad del organismo ejecutor.
- ✓ Problemas de formulación (tecnologías, costos, ingresos, etc.)
- ✓ Ausencia o mal diseño de mecanismos de evaluación (ex ante, durante y ex -post).
- ✓ Proyectos con objetivos pre-definidos por organismos asociados, sin considerar contexto geográfico – social
- ✓ Plazos acotados dificultan procesos participativos
- ✓ Técnicos que aceptan pasivamente las sugerencias del grupo beneficiario

El caso uruguayo refiere a la experiencia del Programa Emprendimiento Productivos y Redes Locales, el cual tiene como finalidad apoyar a ciudadanos y ciudadanas que estén trabajando en grupo, desarrollando una actividad productiva de repercusión local, barrial o en pequeñas localidades del interior del país, que les permita reinserirse socio-laboralmente. La versión completa del documental puede accederse en tres partes, a saber: [parte 1](#), [parte 2](#) y [parte 3](#).

Para conocer otras experiencias similares en diferentes contextos, sugerimos revisar el caso peruano. En este caso, es muy valioso el testimonio de [Elizabeth Ruiz](#), una micro emprendedora que encarna el deseo de superación frente a la falta de empleo. Ella lidera un pequeño proyecto, hoy convertido en empresa exitosa, dedicado a la elaboración de todo tipo de parrillas. Se trata de un proyecto familiar, apoyado desde una ONG local, y aprovechando su propia experiencia adquirida durante tres años en un frigorífico. Este corto documental muestra -por un lado- cómo Elizabeth supo capitalizar su experiencia como empleada para convertirse en emprendedora, y -por otro lado- destaca la importancia de acompañar en este tipo de intervenciones las propias iniciativas, fortaleciendo –lejos de modificar- las estrategias que los mismos actores ya vienen desarrollando.

Pero, volviendo a la clase de hoy, vale destacar que comenzamos con una breve introducción sobre la importancia de este tema en la materia. El 'éxito' o -su contraparte- el 'fracaso' de proyectos es un tema de profunda preocupación por parte de las agencias financieras como de los actores vinculados directamente en este tipo de iniciativas. A partir de diferentes enfoques evaluativos de tipo formativo, como la sistematización de experiencias, la evaluación de *cluster*, la

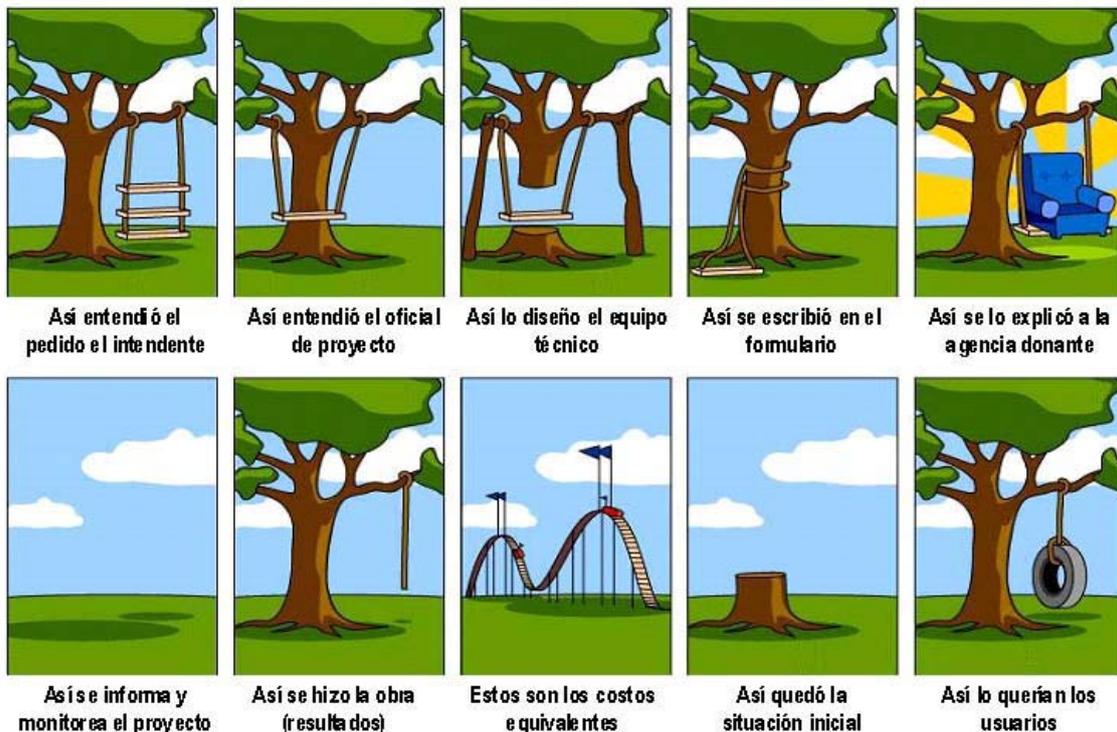
evaluación de procesos, entre otros, se ha intentado construir un marco conceptual respecto a qué aspectos suelen contribuir a errores de diseño como de ejecución de proyectos y llevar a su consecuente fracaso. La lista de factores de fracaso que adjuntamos, es sólo un punteo de aquellos más repetidos y observados en la práctica de gestión de proyectos.

Luego de revisar y brindar ejemplos sobre los factores de 'fracaso' de proyectos, se concluyó con los principales aspectos a tener en cuenta para favorecer el 'éxito' o contribuir con los resultados e impacto esperado de los proyectos de escala local. Entre otros aspectos, se destacó la importancia de:

- **construir equipos multidisciplinarios para abordar problemáticas complejas;**
- **adoptar enfoques participativos durante todo el ciclo de vida del proyecto;**
- **generar espacios de discusión y negociación con la comunidad a la hora de priorizar los problemas a enfrentar con el proyecto y de definir el tipo de iniciativa a implementar;**
- **otorgar el tiempo suficiente para la identificación y formulación del proyecto;**
- **brindar asistencia técnica de pre-inversión y durante la gestión del proyecto tanto a técnicos como beneficiarios; y**
- **ofrecer instancias de formación y capacitación a los beneficiarios y técnicos.**

Finalmente se presentó una serie de **20 recomendaciones para gestores de proyectos de desarrollo social**, las que fueron ilustradas a partir de situaciones jocosas o anécdotas fruto de la experiencia y casos reales. A modo de ejemplo, acá sólo se presenta la primer recomendación, referida a la importancia de la comunicación clara y fluida entre todos los actores involucrados en la gestión de un proyecto.

### Una buena comunicación entre los diversos actores contribuye al éxito del proyecto



Así entendió el pedido el intendente

Así entendió el oficial de proyecto

Así lo diseñó el equipo técnico

Así se escribió en el formulario

Así se lo explicó a la agencia donante

Así se informa y monitorea el proyecto

Así se hizo la obra (resultados)

Estos son los costos e equivalentes

Así quedó la situación inicial

Así lo querían los usuarios

Luego de analizar las 20 recomendaciones o consejos para la gestión de proyectos, se aclararon dudas y se recomendó, una vez más, revisar la bibliografía específica disponible en el blog de la cátedra a la hora de preparar la materia para la evaluación final.

Para la próxima clase, en la que comenzaremos unidad 4, totalmente dedicada a temas de evaluación, es necesario leer de la [guía de conceptos clave en seguimiento y evaluación](#), los siguientes términos: evaluación continua (o seguimiento), evaluación de procesos, evaluación de impacto, efectividad, efectos, eficiencia, eficacia y lecciones aprendidas.

Saludos! Esteban

## Unidad IV

---

### Evaluación, seguimiento y sistematización de programas y proyectos (Unidad IV)

Hola gente!

Cuando comenzamos a sentir el calor de San Juan, lo cual indica -entre otras cosas- que estamos finalizando el año, comenzamos con lo que podríamos llamar "el principio del final": la Unidad IV, cuarta y última unidad de aprendizaje del programa. Esta unidad, como hemos comentado, refiere exclusivamente a **Evaluación, Seguimiento y Sistematización de Programas y Proyectos**.

Este año, como mencionamos en clase, realizaremos un abordaje diferente de los temas, ya que nos proponemos no sólo comprender los diferentes tipos de evaluación, sino vivenciarlos a partir de una dramatización sobre un caso real, en la que desde diferentes tipos de evaluación se procurará observar una misma experiencia. En cinco grupos, analizaremos la especificidad de cada tipo de evaluación y aplicaremos la misma a un caso real, el cual será dramatizado por otro grupo de estudiantes. Si bien puede resultar exigente a esta altura del año, creemos que será un buen ejercicio para poder comprender este tema, el cual suele ser muy complejo si sólo se lo analiza teóricamente.

Comenzamos la clase explicando cómo trabajaremos la unidad, la cual se desarrollará en tres clases completas, más el trabajo de cada grupo (extra-áulico) para la preparación del ejercicio. La imagen sintetiza el proceso que seguimos en esta primera clase, donde presentamos las ideas principales, el material de apoyo y el caso.

# ¿Cómo vamos a trabajar en esta unidad?



1. **Modalidad seminario-taller (tres clases + trabajo grupos)**
2. **Presentación bibliografía**
3. **Introducción a la temática de la evaluación: un poco de historia**
4. **Presentación del caso (parte 1)**
5. **División de grupos de trabajo**
6. **Presentación del caso (parte 2)**
7. **Presentación tipos de evaluación**
8. **Entrega de consignas a cada grupo**

Luego de explicar la modalidad elegida para el desarrollo de la unidad, presentamos la bibliografía, comentando que cada grupo, según el tipo de evaluación, tendrá que priorizar las que más le sirvan a su cometido. Las mismas se encuentran en la [biblioteca virtual del blog](#) (unidad IV), y sobre cada una se hace referencia más adelante en esta entrega.

Esta clase introductoria comenzó por comentar cómo ha venido evolucionando la teoría y la práctica de la evaluación. Este tema, no prioritario en el desarrollo de la unidad, pretendió simplemente poner en su correcta relevancia la problemática de la evaluación de programas y proyectos a nivel internacional.

## **El caso, motivo del trabajo en grupos**

Luego de una introducción general, presentamos brevemente el caso, conformamos los grupos de trabajo, y compartimos un [video documental](#) sobre el mismo. La experiencia se desarrolla en el marco del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad (PCB), a partir del cual se apoyan pequeños proyectos con los pobladores ubicados en las áreas protegidas, de amortiguación y de influencia del Parque Nacional San Guillermo en San Juan. El PCB ha sido ejecutado por la Administración de Parques Nacionales dependiente de la Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación. Este proyecto fue financiado principalmente por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente y administrado por Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

El proyecto en su conjunto tuvo por objetivos: (1) expandir y diversificar el sistema nacional de áreas protegidas, incluyendo eco-regiones globalmente significativas para la conservación de la biodiversidad mundial que hasta ahora estaban insuficientemente protegidas; y (2) crear condiciones para el manejo sustentable de las nuevas áreas, mediante acciones de fortalecimiento, mecanismos de consulta y participación y una mejor gestión de la información de la biodiversidad.

El proyecto tubo tres componentes básicos: (a) creación y consolidación de nuevas áreas protegidas, referido al establecimiento y consolidación de los nuevos parques nacionales; (b) diseño de un sistema de información de biodiversidad, dirigido a crear y colocar en Internet una red prototipo de información sobre diversidad biológica en Argentina; y (c) actividades de desarrollo sustentable (DAS), destinado a familias y comunidades de escasos recursos, radicadas en las zonas de influencia del PNSG. La experiencia analizada en este trabajo responde a las acciones impulsadas desde este tercer componente.

El DAS contempló el desarrollo actividades de uso sustentable de la tierra y acciones de extensión a las familias beneficiarias, las que fueron ejecutadas a partir de convenios con entidades locales y regionales interesadas en participar, tales como universidades, ONGs, agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. El componente DAS apoyó tres tipos de proyectos, a saber:

- *Estudios aplicados.* Dentro de esta categoría se apoyaron proyectos de investigación aplicada o experimentación adaptativa, cuyo principal propósito fue generar conocimiento útil para el desarrollo de estas comunidades y la conservación los recursos del área
- *Proyectos productivos.* Se trató básicamente de proyectos de inversión, individuales y asociativos, enfocados hacia la producción agropecuaria, agroindustrial, artesanal, comercial y turística. Los mismos contaron con asistencia técnica provista por instituciones locales o entidades de apoyo, como una forma de facilitar la adopción de nuevas tecnologías y favorecer el alcance de los objetivos.
- *Proyectos de extensión y capacitación.* Se trata de proyectos que, pudiendo tener relación con los proyectos productivos, atendieron temáticas específicas no contempladas en la asistencia técnica respectiva. Básicamente se apoyaron proyectos de capacitación sobre el manejo y gestión de los recursos del área, y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil de la zona.

Una vez presentado el caso y formados los grupos, avanzamos con la cuestión conceptual sobre evaluación, la cual la seguiremos desarrollando durante las tres clases en este esquema de seminario taller que hemos adoptado. Acá, en esta 'entrega' presentamos brevemente los conceptos más relevantes necesarios para poder desarrollar el ejercicio. Estos contenidos son complementarios a los entregados en las consignas de cada grupo. Entonces, lo que sigue, es una primera introducción o marco conceptual de referencia sobre los temas centrales de la unidad.

### **¿Qué es una evaluación?**

En términos generales señalamos que una evaluación supone un estudio o revisión técnica de una intervención para abrir un juicio de valor sobre sus resultados potenciales o reales, directos o indirectos, o sobre la manera como éstos son o no alcanzados. Así, haciendo uso de un conjunto de información ordenada y relacionada, según un marco metodológico, una evaluación tiene por finalidad (a) construir valoraciones de aspectos concretos de un ámbito del quehacer de políticas públicas, como un programa o proyecto, (b) encontrar factores explicativos a estos juicios evaluativos, y (c) hacer recomendaciones respecto a los hallazgos y conclusiones más significativas.



Como mencionamos, en esta clase analizamos, además del concepto general de evaluación, la existencia de diferentes tipos de evaluación según el momento en que se realiza la misma respecto del ciclo de vida de un programa o proyecto. En términos generales, aunque podría haber muchos otros tipos, se resaltó la importancia de tres grandes tipos de evaluación según el momento del ciclo de vida del proyecto en el que se lleva a cabo la misma:

### 1. Evaluación Ex – Ante o Análisis de factibilidad.

Es una evaluación que se lleva a cabo antes de la puesta en marcha o ejecución del proyecto, y es un momento clave entre la formulación y la intervención. Este tipo de evaluación consiste en el análisis de factibilidad de un proyecto, para determinar si es capaz de responder al problema que le dio origen.

Este tipo de evaluación focaliza sobre diferentes variables para analizar la factibilidad del proyecto, a saber: factibilidad organizacional, técnica, económica, financiera, ambiental y macro-política, entre otras), destacando su importancia en cuanto esta evaluación es la que permite tomar decisiones fundamentales, ya sea para enviar a re-formular el proyecto o crear mecanismos para construirle viabilidad al mismo durante su ejecución.

En la clase se vieron ejemplos concretos, indicando la importancia de estudiar el tema desde la bibliografía específica. Ir a [evaluación ex ante](#) para una lectura básica sobre el tema, y revisar otros documentos disponibles en la Biblioteca Virtual del Blog de Planificación

**2. Evaluación Durante.** Este tipo de evaluación, conocido también como seguimiento o monitoreo se lleva a cabo durante el proceso de ejecución del proyecto. Se trata de una análisis continuo orientado a determinar si las actividades, los recursos (humanos técnicos y organizacionales), y los productos, se realizan de acuerdo a lo programado, y -como se mencionó en clase- tiene la finalidad de ratificar o corregir el rumbo del proyecto frente a eventuales desviaciones. Como se destacó en la clase, este tipo de evaluación nos posibilita avanzar (dándonos luz verde) con las actividades del proyecto, o bien nos muestra una luz amarilla que nos alerta y exhorta a realizar modificaciones para tomar decisiones cruciales para poder continuar la ejecución, constituyéndose así en una fuente de retroalimentación constante del proyecto. Se profundizará sobre este tema, y se recomienda estudiar los siguientes documentos -entre otros- para comprender en profundidad

este tema: [Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos](#) y [Seguimiento y Evaluación Participativos basados en Resultados](#).

**3. Evaluación Ex – Post.** Este tipo de evaluación, conocido también como evaluación final, es realizada una vez que el proyecto ha concluido. En términos generales, este tipo de evaluación tiene la finalidad de realizar un análisis valorativo del proyecto para determinar la medida en que el mismo alcanza sus objetivos y busca determinar la pertinencia, oportunidad, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de un proyecto.

Ahora bien, existen diferentes tipos de evaluación ex post o final de un proyecto, siendo tres los que analizaremos con detenimiento en esta materia: **evaluación de resultados**, **evaluación de procesos o sistematización** y **evaluación de impacto**. Los mismos serán desarrollados con profundidad en las próximas clases. Mientras tanto, se recomienda analizar estos documentos para comprender su especificidad y diferencias en cuanto al enfoque y la metodología de cada tipo. Revisar los siguientes materiales para comprender con más precisión de qué se trata cada tipo de evaluación, a saber: (a) [Términos clave sobre seguimiento y evaluación de proyectos](#), (b) [Manual de evaluación de impacto de programas y proyectos](#), y (c) [Cómo aprender de la práctica](#).

Una evaluación se hace muchas preguntas, tales como: ¿qué sucedió?, ¿cómo fue que sucedió?, ¿cuánto se logró?, ¿qué faltó? ¿por qué?, ¿qué dificultades hubo?, etc. Diferentes preguntas adquieren mayor o menor relevancia según el tipo de evaluación que realicemos. Para diseñar un sistema de evaluación de un programa o proyecto, es necesario definir primero qué tipo de evaluación queremos hacer y cómo serán usados sus resultados; o -dicho de otra manera- ¿qué necesitamos saber sobre qué cosa y cuándo? En las próximas clases profundizaremos sobre cada tipo de evaluación, pero, por lo pronto, y como venimos diciendo desde el comienzo, por favor lean la bibliografía indicada!

## Principales tipos de evaluación + criterios y variables importantes

Hola, hola!

En la clase de hoy hemos continuado con la Unidad IV, profundizando sobre los principales tipos de evaluación en la gestión de programas y proyectos. En la clase anterior hemos introducido los [diferentes Tipos de Evaluación](#), y hemos presentado el caso sobre el cual los grupos podrán pensar una evaluación, ideando una entrevista como forma de recuperar la información básica para cada tipo de evaluación. En esta entrada presentamos una síntesis de los conceptos centrales desarrollados en la Unidad 4, entendiendo serán un insumo clave para el trabajo de los grupos, quienes, en caso de querer realizar el ejercicio, podrán realizar -mediante una dramatización- un simulacro de lo que cada tipo de evaluación observa en el caso DAS elegido para esta Unidad.

En primer lugar presentamos un resumen de los principales tipos de evaluación, según el momento en el que se pueden desarrollar en el marco del ciclo de vida de un proyecto. Luego profundizamos sobre **Seguimiento**, **Evaluación de Resultados e Impacto** y **Sistematización de Experiencias o Evaluación de Procesos**. Desarrollamos también los criterios básicos, conocidos como **Criterios OCDE**, contemplados prácticamente por todas las evaluaciones, aún cuando usados con diferente énfasis según el tipo y momento. Presentamos también tres variables básicas o diferentes énfasis de una evaluación, utilizados muchas veces de manera transversal a todos los tipos de evaluación, conocidos como **Evaluación Financiera**, **Evaluación Económica** y **Evaluación Social**. Finalmente, cerramos esta entrada con algunos comentarios sobre indicadores en evaluación, particularmente los tradicionales de **eficacia** y **eficiencia**.

## RESUMEN DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE EVALUACIÓN

En esta Unidad hemos ilustrado el proceso básico de toda intervención, y -en éste- identificado los tipos de evaluación más frecuentes. Hay muchas similitudes entre los diferentes tipos de evaluación, particularmente en los enfoques más comunes como la evaluación ex ante (*análisis de factibilidad*), la evaluación durante (*seguimiento*), la evaluación ex post (*resultados e impacto*) y la sistematización de experiencias (*construcción de aprendizajes*). No obstante, cada tipo de evaluación tiene su especificidad.



Mientras algunos de los enfoques se orientan hacia los resultados otros ponen énfasis en el proceso. Los primeros se ubican en el grupo conocido como evaluación *sumativa*, aquellas evaluaciones que se concentran sobre distintos aspectos y niveles de los resultados esperados o alcanzados por una intervención. Las evaluaciones de tipo *sumativa* tienen como finalidad comprobar si se han alcanzado los objetivos y si se han efectuado beneficios para la población objetivo y otros impactos deseados o no deseados. Este tipo de evaluaciones está principalmente destinado a quienes toman decisiones.

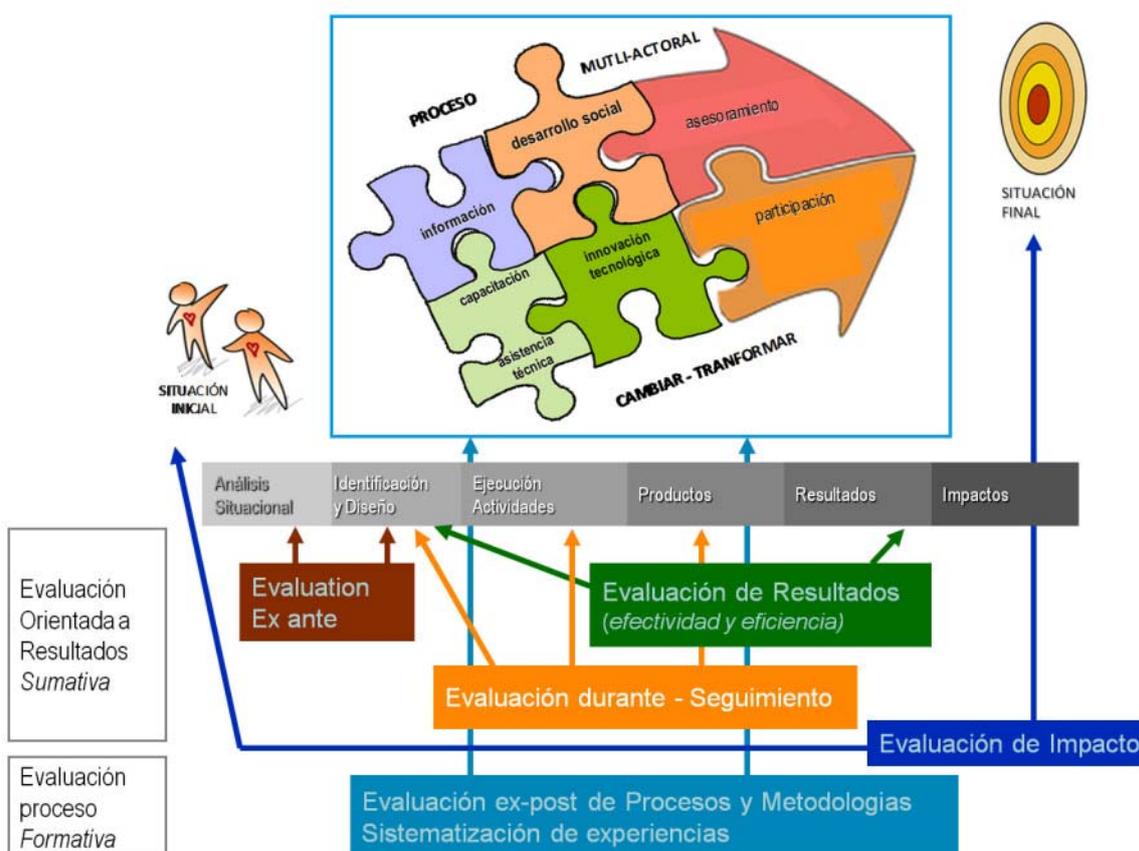
Por su parte, las evaluaciones de tipo *formativa* son aquellas evaluaciones orientadas a comprender el proceso de la intervención y generar aprendizajes a partir de ella. Acá, la finalidad es la mejora de la intervención evaluada. Por ello, este tipo de evaluación se concentra en el análisis del 'concepto' o 'teoría' del programa y del proceso de implementación, buscando identificar fortalezas y debilidades de la intervención con el fin de proponer medidas correctivas. Los principales usuarios de este tipo de evaluaciones son las mismas personas involucradas en la intervención evaluada (personal directivo, usuarios o destinatarios, equipos técnicos, etc.)

Más allá de la distinción, vale destacar que las dos funcionalidades (*sumativa* y *formativa*) no son mutuamente excluyentes y pueden estar presentes paralelamente en un solo estudio investigativo. También, se debe tener claridad sobre la prevalencia de una de las dos finalidades dado que, cada una conlleva distintos requerimientos metodológicos. Mientras la evaluación *formativa* debe maximizar la utilidad y practicabilidad de los resultados, la evaluación *sumativa* se rige en mayor medida por los criterios de la objetividad y la precisión de la información generada.

En la mayoría de los enfoques de evaluación orientada por resultados, como hemos visto, el énfasis central es la medición de los resultados o impactos del proyecto. Ahí, lo esencial de la evaluación es la valorización de las acciones emprendidas en una práctica, como el cumplimiento de metas y objetivos, la relación costo-beneficio en el uso de los fondos, la adecuación de los métodos a los objetivos, etcétera. Si bien los enfoques centrados en el aprendizaje pueden incluir estos elementos, y -de hecho- muchas veces se valen de estos análisis, lo esencial es su intento por captar el desarrollo de la experiencia. En estos enfoques, como la sistematización, interesa

principalmente la comprensión de los procesos que se desarrollan en un determinado contexto para poder mejorar su implementación y rescatar los aprendizajes.

A los efectos de resaltar lo específico de cada tipo de evaluación, presentamos una figura que reedita la gráfica de una intervención básica, analizada durante las primeras clases en esta materia. En este caso incluimos ahí los diferentes tipos de evaluación y cómo cada uno de ellos pone una singular atención sobre diferentes aspectos de la intervención. Vale destacar que este gráfico no pretende ser exhaustivo, sino -simplemente- marcar, a modo de 'trazo grueso', las principales diferencias entre los abordajes que se pueden realizar sobre una experiencia (proyecto, programa o política).



Con la intención de caracterizar la gráfica, presentamos acá un simple concepto de los principales tipos y énfasis de la evaluación.

**Evaluación ex ante o análisis de factibilidad.** Se trata de una evaluación orientada a analizar la relevancia de un proyecto o plan de trabajo, su viabilidad y sostenibilidad potencial. Acá se busca verificar si la propuesta está bien formulada y promete satisfacer necesidades originales o cumplir sus objetivos. También sirve para determinar si es posible su desarrollo según está planeado, enfrentando riesgos a diferentes niveles. Este tipo de análisis focaliza sobre la coherencia y consistencia lógica de la propuesta, sus debilidades y vacíos, y procura determinar su factibilidad social y cultural, técnica, económica, financiera, organizacional, institucional y ambiental, para justificar la aceptación o rechazo, o bien su reformulación. Se concentra principalmente sobre la relación entre la situación inicial (diagnóstico) y la propuesta de intervención expresada en la identificación y diseño del proyecto o plan de trabajo.

**Evaluación durante o seguimiento.** Es un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información sobre la ejecución de un proyecto o plan de trabajo para el control de la gestión y la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos. Tiene la finalidad de ratificar o corregir el rumbo de una intervención frente a eventuales desviaciones. Se concentra principalmente sobre las actividades y los productos que éstas van generando, comparando de manera concurrente con el plan de actividades y cronograma.

**Evaluación de los resultados.** La evaluación de resultados tiene, por lo general, dos dimensiones, el análisis de la efectividad y el análisis de la eficiencia. El análisis de la efectividad, muchas veces usado como sinónimo de eficacia, mide el grado en que los resultados han sido alcanzados, es decir, en qué medida un proyecto o plan de trabajo alcanza sus objetivos en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique. Se concentra principalmente sobre el análisis de los productos y resultados alcanzados comparados con los objetivos y metas expresados en el diseño del proyecto/programa. Por su parte, el análisis de la eficiencia procura determinar de qué manera un proyecto hace uso de los medios disponibles, cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. La eficiencia valora la forma en la que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución, procurando así medir el rendimiento del proceso de ejecución. Se concentra principalmente sobre el análisis de las actividades y sus costos y los productos y resultados del proyecto.

**Evaluación del impacto.** Este tipo de evaluación presta especial atención al cambio en la vida de las poblaciones como consecuencia de los resultados de una intervención. Es decir, analiza los efectos que los resultados del proyecto o plan de trabajo han generado respecto de la situación inicial. Estos cambios pueden ser positivos o negativos, deliberados o involuntarios, directos o indirectos, esperados o inesperados. Este tipo de evaluación compara principalmente la situación inicial (sin intervención) y la situación final (luego de un tiempo de finalizado el proyecto/programa).

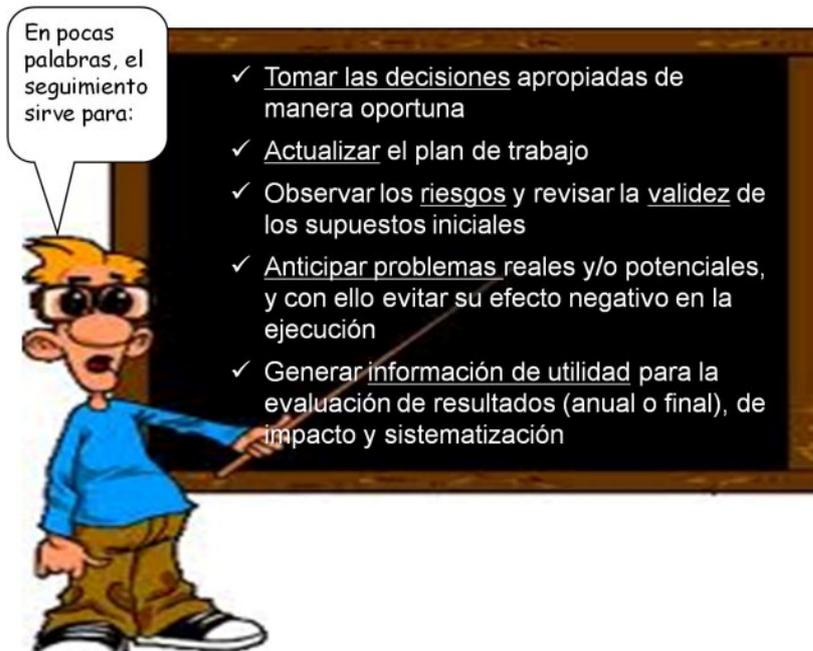
**Sistematización de experiencias.** Este tipo de evaluación se ubica en el grupo de las evaluaciones formativas. La sistematización es un proceso de reflexión crítico orientado a ordenar lo que ha sido la marcha, los procesos y los resultados de una experiencia, para comprenderla y explicarla, y generar a partir de ella nuevos conocimientos o lecciones aprendidas. La sistematización se concentra particularmente en el proceso de la intervención. Este abordaje procura conocer y descubrir cómo funciona una propuesta de desarrollo en un contexto determinado, qué factores obstaculizan y favorecen el logro de objetivos, cuáles son las posibilidades de sostenibilidad y replicabilidad del proyecto en el mismo y otros escenarios, y qué lecciones se aprendieron de la experiencia.

Los diferentes enfoques de evaluación son complementarios, siendo el seguimiento un aporte fundamental para otros tipos de evaluación. Por ejemplo, un buen seguimiento (continuo, sistemático, participativo) es también clave para una buena evaluación de resultados, pues de esa forma se contará con insumos (análisis, de los cambios de primer nivel y productos obtenidos) que permitan argumentar la atribución de los cambios de segundo y tercer nivel alcanzados, en una práctica determinada.

Del mismo modo, un buen seguimiento es la clave para la sistematización pues al poner énfasis en los procesos (es decir estrategias y sus actividades como secuencia lógica de pasos), permite contar con insumos sobre la metodología desarrollada y el porqué de los ajustes realizados a la planeación inicial. En este sentido, son aprendizajes referidos a los aciertos, errores y dificultades que se presentaron en las actividades y/o la obtención de los cambios de primer nivel y productos esperados. Por otra parte, el seguimiento permite aprender cuáles son las actividades más pertinentes en un contexto específico para obtener los cambios esperados. Es por esto que el seguimiento es uno de los procesos fundamentales para que una organización sea eficiente en la obtención de sus objetivos de largo plazo.

## 1. EL SEGUIMIENTO: algunas precisiones

Como hemos dicho, el seguimiento es un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información sobre la ejecución del plan de trabajo para la toma de decisiones que permitan realizar ajustes y contribuyan al logro de los objetivos priorizados.



El seguimiento abarca el uso de información sobre la marcha de un proyecto o programa. Se trata de rastrear la implementación, progreso, productos y resultados parciales de una intervención. El seguimiento se propone generar información oportuna para tomar decisiones o realizar ajustes respecto del plan original. El seguimiento también sirve para generar información básica para la evaluación ex post e instancias de aprendizaje. Este tipo de evaluación focaliza en recursos, actividades, productos y resultados parciales, y sirve también para motivar a los actores claves a continuar la ejecución y reorientar el proyecto hacia los objetivos primariamente establecidos.

El seguimiento de proyectos de pequeña escala o escala local, debe prestar especial atención a: (1) las actividades principales y sus productos/resultados (indicadores), (2) comparar constantemente lo planeado con lo realizado, (c) el contexto y los supuestos sobre los que se basa el plan de trabajo, y (d) los recursos previstos para ser usados por el proyecto.

Como todo tipo de evaluación, el seguimiento implica realizar preguntas sobre la marcha de un proyecto o programa. ¿Tenemos suficientemente claro hacia dónde va nuestra intervención?, ¿El objetivo del plan de trabajo describe los cambios que se esperan alcanzar?, ¿Tenemos 'hitos', 'indicadores de camino' y 'metas intermedias' para reconocer la 'trayectoria de nuestra intervención'?, ¿Quién los ha establecido?, ¿Intercambiamos opiniones sobre los indicadores elegidos, sobre si son adecuados o no? Este tipos de preguntas son básicas e iniciales, aunque las mismas pueden ser complementadas con las preguntas que figuran en la gráfica.

## Preguntas básicas del seguimiento



Finalmente, y a modo de consejos prácticos, vale destacar los siguientes puntos a tener en cuenta, a saber: (a) es necesario trabajar con información directa y simple; (b) hay que mantenerse 'enfocado' en las cuestiones más importantes, (c) es mejor tener algo de información en el momento justo que tener toda la información cuando ya es muy tarde, (d) el informe debe especificar el período que se registra, el plan de trabajo y su desarrollo, destacando un resumen de la implementación (actividades, logros, dificultades), analizando el desempeño y sugiriendo las decisiones a tomar, y (e) tener en claro que no debe haber acción sin seguimiento, ni seguimiento sin acción.

## 2. LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

Si bien en muchos casos se presentan como sinónimo, en tanto ambas miran logros de una intervención, la evaluación de resultados e impacto son diferentes.

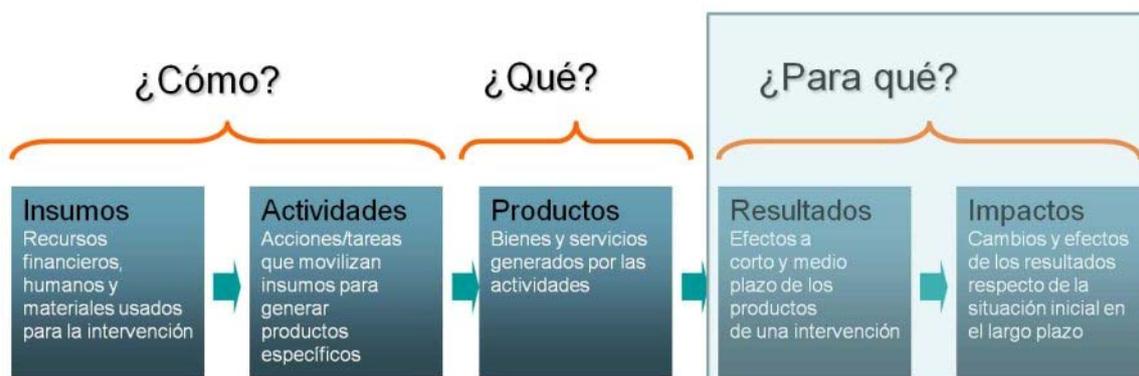
Como hemos mencionado en clase, la **Evaluación de Resultados** se concentra principalmente sobre el análisis de las actividades y sus costos y los productos y resultados del proyecto. Dicho de otra manera, este tipo de evaluación analiza en qué medida y con qué calidad se han alcanzado los objetivos del proyecto o programa. Esta evaluación tiene, por lo general, dos dimensiones, el análisis de la efectividad y el análisis de la eficiencia. El análisis de la efectividad, muchas veces usado como sinónimo de eficacia, mide el grado en que los resultados han sido alcanzados, es decir, en qué medida un proyecto o plan de trabajo alcanza sus objetivos en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique. Se concentra principalmente sobre el análisis de los productos y resultados alcanzados comparados con los objetivos y metas expresados en el diseño del proyecto/programa. Por su parte, el análisis de la eficiencia procura determinar de qué manera un proyecto hace uso de los medios disponibles, cómo se realizan las

actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. La eficiencia valora la forma en la que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución, procurando así medir el rendimiento del proceso de ejecución.

Por su parte, la **Evaluación de Impacto** se concentra sobre “los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos por una intervención de desarrollo, sean directos o indirectos, esperados o no. Estos efectos pueden ser económicos, socioculturales, institucionales, ambientales o de otro tipo” (OECD, 2002). Este tipo de evaluación compara principalmente la situación inicial (sin intervención) y la situación final (luego de un tiempo de finalizado el proyecto/programa). Acá, en lugar de comparar los objetivos y los resultados de un proyecto o programa, se presta especial atención al cambio en la vida de las poblaciones como consecuencia de los resultados de una intervención. Es decir, analiza los efectos que los resultados del proyecto o plan de trabajo han generado respecto de la situación inicial. Como hemos señalado, estos cambios pueden ser positivos o negativos, deliberados o involuntarios, directos o indirectos, esperados o inesperados.

Como se evidencia en la imagen, estos dos tipos de evaluación tienen en común el momento en tanto ambas son evaluaciones ex – post. Ambas se concentran sobre lo que podríamos llamar el “para qué” de una intervención planificada.

## EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO



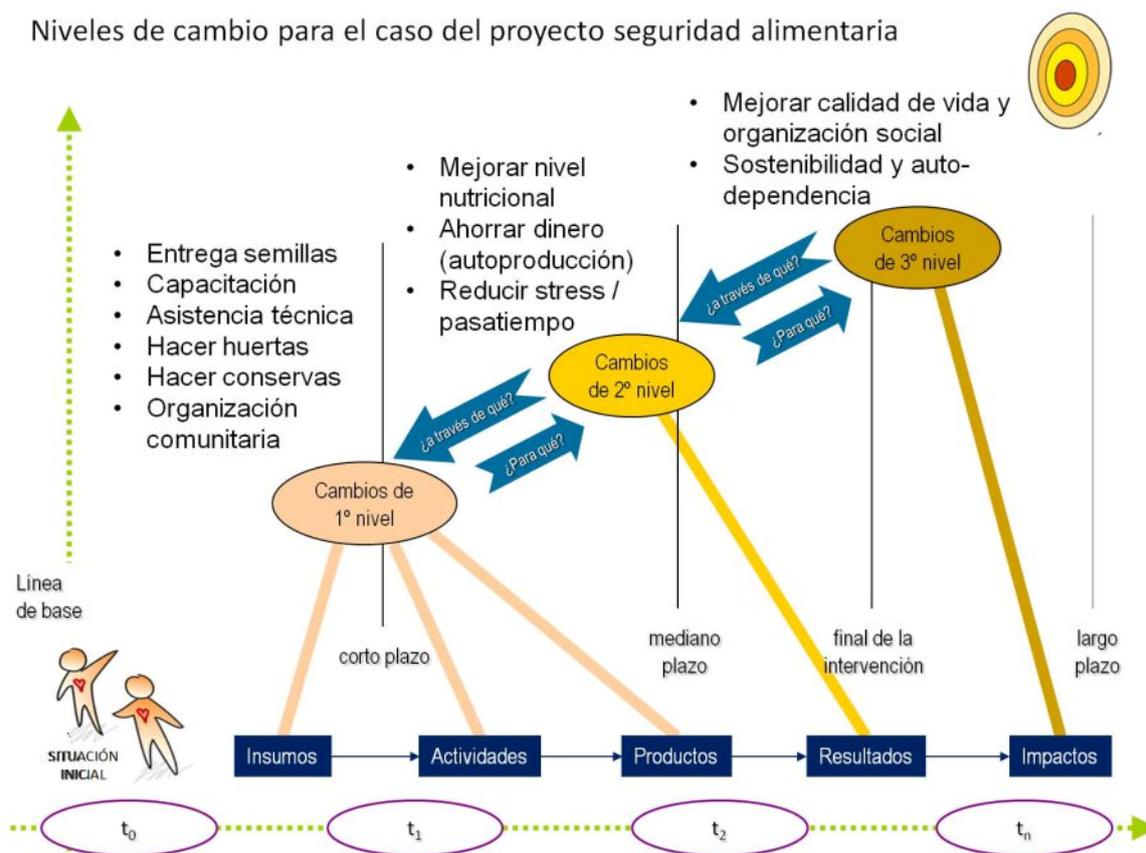
Entonces, ¿qué debíamos incluir en una “evaluación de resultados e impacto rigurosa”? Tomando la gráfica anterior, podríamos decir que, en torno a los resultados, una evaluación debiera preguntarse principalmente en torno a la relación causa-efecto directa entre un producto (o un limitado número de productos) y un resultado que puede ser medido al final de proyecto. Esto es, encontrar una atribución clara entre las acciones y los resultados. En torno al impacto, una evaluación debiera preguntarse sobre los cambios en el más alto nivel, esto es indicadores sobre mejoras sostenidas en la calidad de vida de la gente (por ejemplo los [Objetivos de Desarrollo del Milenio](#)).

### Pensemos a partir un ejemplo práctico.

Para comprender las diferencias sustanciales entre estos tipos de evaluación, tomemos el caso de la [Red de Seguridad Alimentaria \(RESA\)](#), analizado hace un tiempo en esta materia. Este proyecto refleja la experiencia de la Agencia para la Acción Social y la Cooperación Internacional de Colombia, en una de sus iniciativas para superar la pobreza extrema. Este es un típico caso donde es posible imaginar diferentes niveles de cambio, y -en consecuencia- diferentes tipos de evaluación (seguimiento, evaluación de resultados e impacto).

El propósito de la Red de Seguridad Alimentaria fue impulsar proyectos de generación de alimentos para el autoconsumo de la población radicada en asentamientos marginales de los centros urbanos. El proyecto focalizó sobre la población más vulnerable de estos centros urbanos, donde se concentra la población más pobre del país. En esta experiencia se caracteriza el desarrollo de estos proyectos, donde todo el grupo familiar participa de manera activa en la dinámica productiva, fortaleciendo sus destrezas y articulando diferentes grupos familiares para contribuir al desarrollo de la comunidad.

### Niveles de cambio para el caso del proyecto seguridad alimentaria



Tomando el caso de RESA, podemos imaginar, como se evidencia en la ilustración anterior, los tres niveles de cambio de la intervención, destacando los aspectos que cada tipo de evaluación podría mirar. El **seguimiento**, se concentrará sobre la relación entre insumos, actividades y productos, es decir, los cambios de primer nivel generados durante la intervención. La **evaluación de resultados** va a observar en qué medida el proyecto/programa cumplió los objetivos propuestos, concentrándose sobre los cambios intermedios, a mediano plazo, bajo total responsabilidad de la intervención (cambios de segundo nivel). La **evaluación de impacto** se concentrará sobre las grandes transformaciones, cambios a largo plazo, al que nuestra intervención contribuye pero no es enteramente responsable (cambios de tercer nivel). Estos cambios se relacionan con los objetivos globales o finalidad de la intervención, y refiere a cambios de "conjunto" que puede ser atribuido a los resultados y productos de la intervención, aunque no siempre son de total y única responsabilidad del proyecto o programa.

### 3. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS O EVALUACIÓN DE PROCESOS.

En esta sección desarrollamos con más profundidad el enfoque de sistematización de experiencias. Como hemos comentado en clase, durante los últimos años se ha producido un marcado aumento de la ayuda al desarrollo, tanto externa como del gobierno nacional. Esto es,

más recursos para programas de desarrollo y políticas sociales, más técnicos e infraestructura, más programas de extensión y transferencia tecnológica, etc. No obstante, aún persisten dificultades a la hora de convertir estos esfuerzos en resultados positivos, es decir, en un mayor desarrollo social. Al respecto, destacamos que muchas veces -aún con más recursos- se siguen cometiendo los mismos errores, y se debe, en gran medida, a la escasa cultura de evaluación y revisión de la práctica, que nos lleva a persistir en los errores.

### **Sistematizar, práctica poco frecuente...**

Muchas veces existe el mito de que la sistematización es una tarea muy compleja, y que su bibliografía es poco difundida, así como sus metodologías poco claras, costosas o de difícil aplicación. Por otro lado, se mencionó que con frecuencia se piensa -erróneamente- que es necesario contar con especialistas externos, que llamamos 'sistematozoides'. Así mismo, mencionamos algunas razones objetivas por las cuales se realizan pocas sistematizaciones, entre ellas, se destacó que la práctica de la sistematización suele no ser incluida dentro de la estrategia institucional; que no siempre se comprende su diferencia con la evaluación, el registro o la memoria de la experiencia; y que usualmente los productos y resultados son poco precisos, cuestionándose en consecuencia la utilidad de esta herramienta metodológica.

### **¿Qué supone una intervención?**

Esta pregunta pretendió destacar la diferencia entre un conjunto de actividades espontáneas y una acción planificada. Con frases como "*No podemos saber dónde vamos, si no sabemos dónde hemos estado*" (Proverbio Chino) o "*No es suficiente con imaginar el futuro, tenemos también que construirlo*" (C.K Prajalad), resaltamos la importancia de la planificación en toda intervención social. Toda intervención supone un proceso multi-actoral de cambio y transformación, basado en un profundo conocimiento de la situación inicial (que se desea cambiar) y un claro consenso sobre la situación final (que se desea alcanzar); proceso que implica el desarrollo de un conjunto de actividades lógicamente vinculadas y articuladas entre sí en un espacio y tiempo determinado.

Señalamos que detrás de una intervención siempre existe -de manera explícita o implícita, más o menos consensuada- una *teoría de la acción o del cambio, ya vista en otras clases*, resaltando que la sistematización debiera -entre otras cosas- revisar y reconstruir la teoría del cambio o de la acción presente en las experiencias a sistematizar.

### **¿Qué hay detrás de una sistematización?**

Con la intención de recrear esta reflexión, les proponemos ver [el caso de los extraterrestres](#). A partir de esta curiosa y simpática historia, rescatamos varios aspectos que son válidos y necesarios en un proceso de sistematización, tales como la *libertad* para elegir y tomar decisiones, la *insistencia* y *perseverancia*, analizando las causas de nuestros resultados para intentarlo de nuevo, una y otras vez hasta lograr nuestro cometido. Resaltamos que -como primer idea fuerza- el propósito central de la sistematización de experiencias es la producción de conocimiento desde la práctica. Idea que graficamos de la siguiente manera.



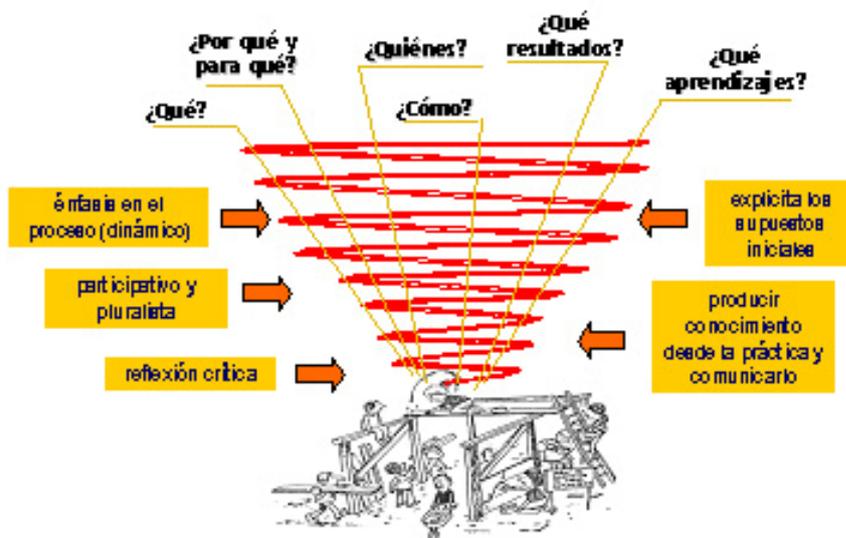
Para definir este proceso señalamos que la sistematización es un proceso de reflexión participativa sobre una experiencia para construir aprendizajes y generar lecciones a partir de ella. Este enfoque busca reconstruir y ordenar la experiencia para interpretarla críticamente y poder explicitar la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo. Puede abarcar diferentes áreas, por ejemplo, la metodología utilizada, el contexto institucional y socio-histórico, las relaciones entre el agente externo y los pobladores, el proceso organizativo, los obstáculos y facilitadores, y los resultados e impactos de la experiencia.

Vale destacar que existen otras formas de encarar una sistematización. Recomendamos revisar los siguientes materiales: [La sistematización: una nueva mirada a nuestras prácticas](#) (páginas 47 a 60) o [Aprender de la experiencia: una metodología para la sistematización](#) (páginas 16 a 34).

### ¿Cuáles son las preguntas típicas de la sistematización?

Para hacer alusión a las preguntas que pueden orientar una sistematización, presentamos la siguiente gráfica, la cual intenta destacar, a modo de esquema general, los principales interrogantes que hay detrás de una sistematización de experiencias. La gráfica también ilustra las principales características que cruzan transversalmente estas preguntas y la manera de realizarlas durante el proceso de construcción colectiva del conocimiento que supone una sistematización.

## Preguntas y énfasis de la sistematización de experiencias



En tanto proceso dinámico y reflexión crítica, diversos autores señalan que las preguntas principales son:

- ¿Cuál fue la naturaleza del proyecto o experiencia?
- ¿Qué se realizó, cómo, por qué y para quién/es?
- ¿Cómo influyeron las dimensiones culturales, económicas, geográficas, institucionales, políticas y psicosociales en el diseño e implementación del proyecto?
- ¿Qué procesos se dieron durante el proyecto, previstos y no previstos inicialmente?
- ¿Cuáles fueron los resultados del proyecto y cuál el impacto generado por ellos? ¿Cómo y por qué se produjeron?
- ¿Qué problemas se encontraron en el proyecto y cómo se resolvieron?
- ¿Cuáles fueron los factores que facilitaron y/o dificultaron el desarrollo del proyecto?
- ¿Cuál fue la calidad de las relaciones que se dieron entre el(los) facilitador(es) o entidades de apoyo y los beneficiarios o usuarios del proyecto?
- ¿Qué aprendieron los participantes en la experiencia?
- ¿Cómo se produjo el aprendizaje?
- ¿Qué lecciones pueden ser comunicadas y replicadas en otros casos?

Por supuesto, el tipo de pregunta y la mayor diversidad y/o profundidad de las mismas cambiará según sea el propósito de cada experiencia y su respectivo proceso de sistematización. Además, variarán según el momento del ciclo de la sistematización. Buscando clarificar algunas prácticas que parecieran ser similares, presentamos un cuadro con las características principales que diferencian de la Investigación, Evaluación y Sistematización.

## Diferencias entre evaluación, investigación y sistematización.

| INVESTIGACIÓN   | EVALUACION   | SISTEMATIZACIÓN   |
|---|--|---|
| Probar o rechazar una hipótesis   | Valorar los resultados y logros de un proyecto.                            | Generar conocimiento a partir de la experiencia.            |
| Comprender el sentido de la acción social desde la perspectiva de los actores | Confrontar los resultados con los objetivos, metas y productos propuestos. | Construir lecciones para 'dialogar' con otras experiencias. |
| Determinar la veracidad o existencia de un hecho o fenómeno                   | Determinar el impacto de una intervención                                  | Compartir, aprender y mejorar procesos.                     |

### Metodología de la sistematización

La sistematización es un proceso, el cual supone el tránsito por diferentes momentos o ejes de análisis, aunque no siempre de forma lineal o secuencial. Estos momentos, aspectos o elementos a ser documentados y analizados durante el proceso de sistematización, constituyen variables que debieran ser observadas en la experiencia a partir de la combinación de diferentes instrumentos de recolección de datos (entrevistas a los responsables del proyecto y población beneficiaria, observación de la operación del proyecto en terreno, análisis de documentos, informes y otras fuentes de información, etcétera).

### MOMENTOS DE LA SISTEMATIZACIÓN



El punto de partida es la selección de la experiencia o proyecto que se desea sistematizar.

Este primer momento se lo conoce como *identificación o construcción del objeto de conocimiento*, y el principal propósito del mismo es definir el alcance de la experiencia, los aspectos o ejes que sobre los que se desea generar lecciones y aprendizaje.

El segundo momento consiste en la *identificación de los actores claves* o de relevancia para la experiencia, priorizando todos aquellas personas o instituciones que se involucraron de una u otra forma en el proceso o intervención.

El tercer momento tiene que ver con la *descripción y análisis de la situación inicial y el contexto donde se desarrolló la experiencia*.

En el cuarto momento, la sistematización se concentra en la recuperación de lo que fueron los *principales objetivos y propósitos de la experiencia* (explícitos e implícitos) y la *descripción y análisis de la intervención*.

El quinto momento de este proceso, refiere a la *descripción de los resultados e impacto del proyecto, si los hubiere, o –dicho en otros términos- el análisis de la situación final* o la situación al momento de realizar la sistematización.

Finalmente, en el sexto momento, la sistematización se concentra en lo que podría denominarse la *producción de conocimiento*, o la síntesis de lo que fueron la *slecciones y aprendizajes* fruto de la intervención. Para profundizar sobre los momentos, pueden revisar "[¿Cómo aprender de la Práctica?](#)", un trabajo algo viejito, pero vigente; o bien, "[la sistematización, una mirada a nuestras prácticas](#)", otro de los clásicos en la materia.

Como vemos, la sistematización es, de alguna manera, el arte de hacerse y hacerle preguntas a un proyecto o experiencia... Para ello debemos estar abiertos a lo inesperado, ser críticos y autocríticos, estar dispuestos a preguntas incómodas y respuestas incluso más incómodas... Como suele decirse, para aprender de la experiencia nada mejor que cuestionarse y preguntarse sobre ella... Una buena pregunta es mejor que muchas respuestas equivocadas, no?

## **CRITERIOS OCDE PARA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Una vez introducidos a este maravilloso campo de la evaluación y sus diferentes tipos según el ciclo de vida de los programas o proyectos, miramos con detenimiento los criterios más comunes de una evaluación. Muchas veces se confunde la noción de criterio, variables o indicadores de evaluación con el tipo de evaluación. Esto es porque no existen tipos puro de evaluación. En la práctica, las evaluaciones combinan diferentes criterios e indicadores, aún cuando el énfasis sea uno. Los criterios, como señalamos en clase, responden a diferentes puntos de vista o variables sobre las que se puede tener interés a la hora de evaluar una intervención.

**¿Por qué criterios OCDE?** La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) fue la entidad que tomó el liderazgo en formaliza 5 criterios para evaluar sus proyectos de cooperación, procurando un esquema básico y sencillo. Fue así que ellos son hoy de uso común a nivel internacional y siempre pueden ser usados como un punto de partida aún cuando se decida enfocar la evaluación hacia criterios más específicos. En muchos organismos internacionales, cada evaluación debe hacer referencia a los cinco criterios, pero también es posible priorizar solamente los particulares, según lo que sirva al propósito de la evaluación en curso. Los cinco criterios de la OCDE son: Pertinencia, Eficacia, Impacto, Eficiencia y Sostenibilidad. La figura sintetiza a qué refiere cada uno.



Pero, más allá del criterio, interesa pensar en el tipo de preguntas que le hacemos a la intervención (programa o proyecto) cuando abordamos cada criterio. A modo de ejemplo, acá van las principales preguntas para cada criterio o variable a estudiar.

Cuando queremos analizar la **pertinencia** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿En qué medida resulta adecuada la intervención para contribuir a la solución del problema central hacia el cual se dirige esa intervención?
- ¿En qué medida existe un consenso social (población objetivo, otros involucrados) respecto a los objetivos de la intervención?
- ¿En qué medida existe una coherencia entre los objetivos de la intervención y la política del país o es que se presentan contradicciones?
- ¿Los bienes y los servicios son accesibles de igual manera para toda la población beneficiaria (accesibilidad) o se observan patrones de exclusión?
- ¿En qué medida la intervención contribuye a temas transversales definidos por parte del gobierno (por ejemplo Igualdad de género, sostenibilidad ecológica)?

Cuando queremos analizar la **eficacia** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿Qué cobertura (propuesta vs. alcanzada) ha logrado la intervención? ( relación entre el tamaño de la población objetivo y la población efectivamente beneficiada).
- ¿Hasta qué punto los resultados alcanzados coinciden con las metas propuestas?
- ¿Cuáles son los factores centrales que determinan el logro o no logro de los objetivos?
- ¿Qué involucrados han contribuido en el logro de los resultados?
- ¿Qué resultados no planeados, positivos o negativos, se han presentado? ¿Cómo se valoran dichos resultados en términos del éxito de la intervención?

Cuando queremos analizar la **eficiencia** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿Quién aplica qué recursos (humanos, financieros, otros) para la implementación de la intervención?
- ¿En qué medida es adecuada la relación entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados?
- ¿Qué soluciones alternativas existen / hubieran existido para perseguir el mismo objetivo general?
- ¿Se ha elegido la solución más apropiada en términos de eficiencia?
- ¿En qué medida los recursos se han aplicado de una manera que ha maximizado los resultados obtenidos?

Cuando queremos analizar el **impacto** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿Qué cambios (positivos o negativos) se observan a nivel de los resultados indirectos, por ejemplo, en la población objetivo, el entorno sectorial?
- ¿Qué efectos tuvieron los resultados del proyecto?
- ¿Cuáles de estos cambios pueden atribuirse (de manera plausible o metodológicamente confiable) a la intervención?
- ¿En qué medida contribuye el programa a logros superiores de la política del país o de la comunidad internacional (por ejemplo Objetivos del Milenio)?

Cuando queremos analizar la **sostenibilidad** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿Qué resultados obtenidos van a perdurar más allá del final de la intervención?
- ¿Cómo se valora la sostenibilidad en sus cuatro dimensiones (social, política, económica, ambiental)?
- ¿Qué factores fomentan o amenazan la sostenibilidad?
- ¿Qué instrumentos, métodos o conceptos se usan con el fin de asegurar la sostenibilidad?

Además de los criterios anteriores, es importante prestar atención al tema de **indicadores**. Los indicadores nos ayudan a responder a la pregunta ¿cómo sabemos que los objetivos fueron o están siendo alcanzados?

Este tema ya lo hemos desarrollado cuando analizamos el [enfoque del marco lógico](#), en el momento de formulación o diseño de un proyecto o programa. Acá adquieren relevancia, en tanto a través de ellos podremos observar el desempeño y los resultados de nuestra intervención. Sólo a modo de repaso, vale señalar que los indicadores son un medio de información específico que ofrece evidencia objetiva acerca de los logros de una intervención planeada. Ellos sirven para verificar si se están originando los cambios previstos tanto en cantidad como calidad para cada uno de los niveles de la intervención (productos, resultados, impactos).

### Indicador de Realización

Miden la ejecución física y financiera de las distintas medidas que encuadran los programas. Los indicadores físicos tienen un carácter cuantitativo, acerca del avance o ejecución de cada medida, mientras que los financieros recogen los gastos realizados en el transcurso de la ejecución de éstas

### Indicador de Resultados

Representan los efectos directos e inmediatos causados por un programa. Proporcionan información acerca de los cambios que afectan al comportamiento de los beneficiarios directos. También pueden ser de carácter material o financiero

### Indicador de impactos

Representa consecuencias las del programa más allá de los impactos inmediatos en sus beneficiarios directos.

Los indicadores, vistos desde la evaluación, son un medio para medir hechos en comparación con lo planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad. Deben ofrecer una evidencia objetiva (verificada independientemente) sobre el desempeño de una intervención. En términos generales, podríamos clasificar los indicadores en tres grandes grupos: (a) indicadores de realización o desempeño, (b) indicadores de resultados, y (c) indicadores de impacto (ver imagen). Existe una gran variedad de indicadores. Hay indicadores cuantitativos (medido y contados), cualitativos (sentimientos, percepciones, juicios de valor), directos (por ejemplo, el porcentaje de empleo o el nivel de ingreso) e indirectos o proxi (medida que se obtiene a partir de varios indicadores, por ejemplo la cohesión grupal). La selección de uno u otro dependerá de los criterios y variables sobre los que pondremos énfasis en la evaluación que nos toque realizar, pero también sobre el tipo de intervención (programa o proyecto) y el momento en que realicemos la evaluación.

A la hora de definir indicadores, podemos realizar preguntas como: ¿cómo sabremos (o demostraremos a otros) que los cambios anunciados en los resultados se han alcanzado satisfactoriamente?, ¿quién cambió como consecuencia de los resultados de las actividades del proyecto? y ¿qué cambió a causa del proyecto?.

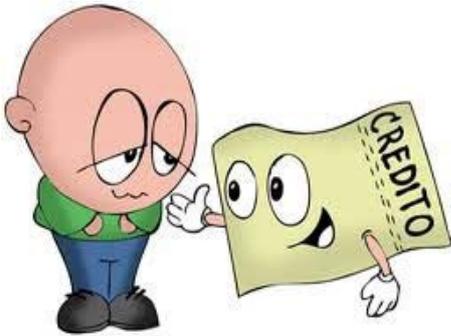
Para elegir buenos indicadores es necesario tener en cuenta, entre otros, los siguiente aspectos: (a) que sean 'medibles', (b) que sean 'relevantes' para los productos y objetivos identificados, (c) que sean suficientemente 'específicos' para cada nivel de resultados, y (d) que existan datos e información disponible a costos y esfuerzo razonable.

Sugerimos, a modo de ejercicio práctico, analizar algunas de los casos (proyectos concretos) de la sección experiencias de este blog, y procurar identificar los indicadores a partir de los cuales se da cuenta de los logros de esa intervención. Podrían, por ejemplo, a partir del caso que narra el documental, identificar cuáles son indicadores de desempeño, cuáles de resultados y cuáles de impacto, y -a partir de los diferentes niveles de resultados que se mencionan en el caso elegido- procurar definir cuáles son los indicadores que se tuvieron en cuenta. Este ejercicio, una suerte de camino inverso, sirve para cuando a ustedes les toque pensar en los indicadores de evaluación de una intervención a realizarse. El mismo ejercicio se puede realizar procurando identificar indicadores para observar el cumplimiento de los objetivos de la práctica que están realizando.

Para completar el tema de criterios, variables e indicadores, en esta unidad analizaremos diferentes énfasis en una evaluación, como lo es la **evaluación social, económica y financiera** de proyectos, y describiremos su utilidad para diferentes tipos de intervención. Para un estudio más profundo sobre este tema, vale destacar que existe una amplia literatura al respecto. Muchos de los trabajos clave están disponibles en la biblioteca virtual de este blog.

### TRES ÉNFASIS IMPORTANTES EN EVALUACIÓN: la financiera, económica y social

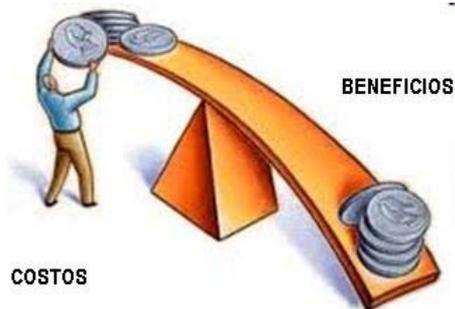
Cómo último contenido de la Unidad IV, y para concluir el dictado de la materia del año 2014, ofrecemos una mirada a estas tres variables o tipos de evaluación, las que suelen cruzar transversalmente los otros tipos de evaluación (ver arriba). Estos conceptos son centrales y de suma utilidad en la gestión de proyectos y programas, particularmente pequeños proyectos de desarrollo.



La **Evaluación Financiera** es generalmente utilizada por empresas y entidades crediticias para decidir la realización o financiamiento de un determinado proyecto. Para el análisis contempla todos los flujos financieros del proyecto, distinguiendo entre capital propio y el prestado. Esta evaluación es pertinente para determinar la llamada capacidad financiera del proyecto, lo cual se puede hacer en la situación ex ante o ex post, aunque en cada caso tiene implicancias diferentes. Mientras en el primer caso tiene la finalidad de tomar una decisión sobre el financiamiento de un proyecto, en el segundo tiene la intención de valorar los resultados en términos de retribución al capital financiero invertido o la capacidad de amortización del proyecto.



La **Evaluación Económica** se propone medir la relación entre los resultados del proyecto y los beneficios y costos que genera. Tiene por objeto determinar la rentabilidad del capital propio invertido. Este tipo de evaluación permite saber si el proyecto es o no conveniente en tanto cubre los costos y es sostenible en términos económicos, aún cuando no necesariamente sea un 'negocio' hacerlo. Esta evaluación se vale de indicadores de tipo económico (costos, producción, ingresos y rentabilidad) y utilizan por lo general el Análisis Costo Beneficio (ACB) y Análisis Costo Efectividad (ACE), como así también indicadores tales como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Agregado Neto (VAN) y el enfoque del Jornal Equivalente (JE) que es el más apropiado a pequeños proyectos productivos.



*Análisis Costo Beneficio (ACB):* Compara los beneficios del proyecto con los costos del mismo. Ambos indicadores (costos y beneficios) están expresados en la misma unidad 'monetaria'. El resultado será positivo o beneficioso cuando los beneficios sean mayores que los costos y será negativo si sucede lo contrario.



*Análisis Costo Efectividad:* Compara la relación entre los costos (que siempre se expresan en unidades monetarias) con los productos obtenidos por el proyecto que no son traducibles en términos monetarios. Este tipo de análisis permite comparar diferentes proyectos o tipos de intervención para solucionar un mismo problema. Es decir, por ejemplo, se pueden analizar diferentes propuestas para reducir una determinada enfermedad, comparando el presupuesto del proyecto (costos) con la cantidad de personas atendidas (efectividad). Lo mismo sucede con otros tipos de proyecto donde los productos y resultados difícilmente pueden ser medidos en términos monetarios, como proyectos educativos, de vivienda social, de capacitación, entre otros.



La **Evaluación Social** no se basa en consideraciones acerca de que lo que es 'más eficiente', es decir la máxima rentabilidad o el mínimo costo (asociadas a los resultados de un proyecto). En este

caso se trata de utilizar criterios de eficacia y eficiencia vinculados a la *capacidad directa del proyecto para responder más y mejor a las necesidades de los beneficiarios*. La evaluación social se utiliza cuando no es posible usar ningún método de evaluación económica o cuando la evaluación social juega un papel determinante en la decisión final. Vinculamos insumos y productos con criterios cualitativos (no económicos ni monetarios).

**Los criterios más comunes son:**

*Criterio de cobertura.* Es más eficiente aquel proyecto que incluye a la mayor cantidad de personas posible (grado de cobertura). Es decir, el número de beneficiarios es mayor que el de otro proyecto de naturaleza comparable.

*Criterio de replicabilidad.* El énfasis está acá en el instrumento o las metodologías del proyecto, destacando aquellos proyectos que tienen mejores condiciones en comparación con otros de replicarse o multiplicarse en otros contextos o regiones.

*Criterio de consistencia.* El énfasis de este abordaje evaluativo tiene que ver con observar la correspondencia entre las metas y resultados del proyecto, por un lado, y las políticas y programas dentro de las cuales se ubica, por el otro. Se analiza en qué medida el proyecto y su mecanismo de implementación es pertinente no sólo respecto de los problemas/necesidades que le dan origen, sino también respecto de las políticas y/o programas que lo llevan adelante.

Queremos también resaltar acá dos conceptos, sobre los que hemos hablado en clase y aparecen recurrentemente en la teoría y la práctica de la evaluación. Vale ahora revisarlos a la luz de los criterios y diferentes énfasis de una evaluación. Nos referimos a la noción de **eficacia y eficiencia**, conceptos muy importantes en la práctica de la evaluación, y sobre los que suele haber confusión. La imagen ilustra diferentes combinaciones posibles entre eficacia y eficiencia de un proyecto.



La *eficacia* hace referencia al grado en que se alcanzan los objetivos del proyecto en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique (Cohen y Franco 1993). El análisis de la eficacia puede considerarse como una indagación que pretende valorar las posibilidades de consecución de los objetivos del proyecto. Para ello es necesario comprobar si las actividades previstas o ejecutadas conducen al logro de los resultados proyectados, si estos son suficientes para la consecución de los objetivos y si los plazos temporales resultan adecuados para garantizar ese propósito. Asimismo, se debe comprobar el comportamiento o la existencia de factores externos que pueden condicionar el éxito de la intervención. Un problema clásico a la hora de efectuar una indagación precisa acerca de la eficacia de un proyecto proviene de la deficiente formulación de los objetivos. Si éstos son confusos, múltiples o carecen de indicadores precisos resulta difícil determinar su logro.

Por su parte, la *eficiencia* hace referencia a la relación que existe entre los productos y los costos que la ejecución del proyecto implica, el grado en que una actividad produce resultados al menor costo (Horton *et al.* 1994). A través del concepto de eficiencia se trata de determinar de qué manera un proyecto hace uso de los medios disponibles, cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. La eficiencia valora la forma en la que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución y si éstos conducen adecuadamente al logro de los resultados esperados. Un análisis de la eficiencia pretende medir el rendimiento del proceso de ejecución, proponiendo soluciones para incrementarlo, siempre que eso sea posible sin amenazar la consecución de objetivos. Para determinar la eficiencia de una intervención concreta, es necesario contar con algún tipo de valores de referencia que permitan establecer una comparación significativa. Esos valores de referencia se establecen sobre la base de la experiencia acumulada en intervenciones similares o atendiendo a criterios específicos que cada institución considere razonables. Para poder valorar la eficiencia es necesario contar con presupuestos desagregados por actividades.

Finalizando así esta nueva contribución, nos despedimos hasta la próxima. Deseamos resaltar una vez más, la importancia de usar esta síntesis simplemente como una introducción al tema, siendo imprescindible para estudiar la materia revisar las lecturas básicas en la [biblioteca virtual del blog](#).

Saludos, Esteban.