

Principales enfoques contemporáneos sobre las políticas sociales

En la primera síntesis del ciclo lectivo 2018, vamos a introducir el tema central de la **Unidad I. Políticas Sociales y planificación. Revisión de los principales enfoques contemporáneos sobre las políticas sociales: universalismo, focalización y políticas de transferencias de ingresos.**

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 lo tanto, las políticas públicas van a variar según las concepciones que se tengan sobre los principales valores que deban orientarlas.

Siendo esta una clase virtual introductoria, comenzaremos con una breve noción de Políticas Públicas y Sociales, las que iremos profundizando durante el desarrollo de la materia. Comenzamos analizando un breve video animado que intenta responder a la pregunta **¿Qué son las Políticas Públicas?**

Luego, los invitamos a analizar un segundo video, que profundiza un poco más en los Criterios básicos de las Políticas Públicas, el que compartimos a continuación.

A partir de analizar estos dos videos, ofrecemos un simple concepto de Ernesto Aldo Isuani (2007), quien define a las políticas públicas como un “conjunto de decisiones u omisiones que se traducen en acciones o su ausencia con el propósito de obtener un fin. Fundamentalmente, es una síntesis de la negociación y lucha entablada entre el aparato del Estado y las fuerzas políticas y sociales. Este conjunto de decisiones se traducen en acciones concretas materializadas en instituciones”.

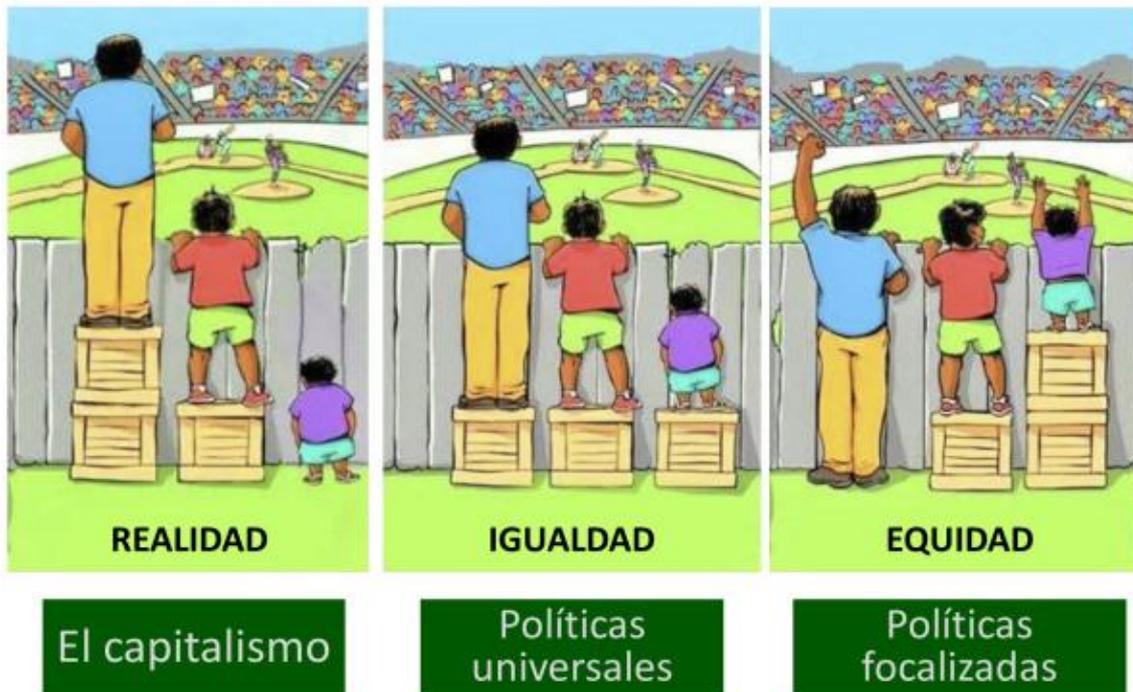
De la misma manera, Olga Nirenberg (2013) sostiene que “las políticas públicas constituyen el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un determinado momento histórico los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Son estrategias intencionales dirigidas a objetivos que se desea alcanzar haciendo converger una visión y una acción de largo plazo, pero con efectos también en el corto y mediano plazo”.

En estos conceptos, aparece la noción de Estado, Sociedad Civil y Políticas Sociales. Veamos el siguiente gráfico para comprender la relación entre estos términos, y dar sentido a estas definiciones.



Esto permite abordar el tema de las políticas sociales 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 regido por la lógica del mercado. Una distinción que es necesario realizar es la que existe entre los conceptos de pobreza y de desigualdad social. Pobreza, en general, refiere a la definición de un estado en el que se encuentra grupo poblacional en relación a indicadores: NBI, Línea de pobreza y otros. Desigualdad es un concepto relacional que refiere a la distribución de la riqueza y 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. Las políticas sociales surgen a partir de la necesidad de compensar las desigualdades sociales y económicas. Esto nos permite adentrarnos a los dos grandes principios que giran en torno a la forma en que se deciden e implementan las políticas sociales: los principios de igualdad y de equidad. Mediante la siguiente gráfica, intentamos ilustrar cómo juegan estos principios. Por un lado, en la imagen de la izquierda, observamos cómo el modelo capitalista y la economía de mercado han ido sesgando una realidad caracterizada por las grandes desigualdades sociales (una mayor brecha entre pobres y ricos). Luego, imaginamos qué ofrecería en esta situación una política que privilegia principios de igualdad y una que privilegie principios de equidad.



Siguiendo la analogía de la gráfica sería válido pensar en situaciones y tipos de política en Argentina que podrían privilegiar ambos principios. En torno a ello, introducimos brevemente la noción de políticas universales, políticas focalizadas y políticas de transferencia de ingresos, a saber:

- *Políticas universales*: Crean un piso de condiciones materiales de vida ciudadana por medio de la garantía de acceso a bienes y servicios públicos (educación, salud e infraestructura social). Se diseñan en beneficio de todos los ciudadanos, sin importar sus características personales, económicas y sociales. Se funda en la noción de un ciudadano homogéneo titular de derechos de carácter universal. Acción del estado centrada en la oferta.
- *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 transferencia de ingresos:* Se trata de políticas sociales cuya modalidad característica es la transferencia de ingresos, por lo general también focalizada en determinados grupos sociales. 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.

Para profundizar los temas abordados, proponemos leer el documento [“Universalismo, ciudadanía y Estado en la política social latinoamericana”](#) de Luciano Andrenacci y Fabián Repetto. A continuación dejamos una guía de lectura con algunos interrogantes orientadores para reflexionar sobre el texto:

- *¿Cuál son las funciones de la política social en los sistemas capitalistas?*
- *¿Qué se entiende por ciudadanía?*
- *Sintéticamente, ¿qué características específicas toman las políticas sociales en América Latina en los tres períodos históricos señalados por los autores?*
- *¿Qué características adopta la política social a partir de la reforma posterior a los años 80?*
- *¿Qué entienden los autores por universalismo?*

Otras lecturas recomendadas para profundizar estos temas son:

[“Ciudadanía y capacidad estatal: dilemas presentes en la reconstrucción de la política social Argentina”](#), de Fabián Repetto y Luciano Andrenacci.

[“¿Quiénes deciden la Política Social? Economía Política de Programas Sociales en América Latina”](#) (capítulo 1 y 6), de Boncecchi, Johanssen y Scartassini.

Quedan invitadas/os a reflexionar sobre este material.

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

Intervención social, políticas públicas y planificación. Un breve recorrido histórico.

En la síntesis anterior, intentamos resumir los puntos centrales respecto a los conceptos de Política Social, Estado y Sociedad Civil. Analizamos también, brevemente los tres tipos de política social que veremos en la materia: universalismo, focalización y políticas de transferencia de ingreso.



En esta oportunidad abordaremos el siguiente tema de la Unidad 1, muy vinculado al anterior, **Intervención social, políticas públicas y planificación**. Para ello, tomamos como punto de partida la siguiente concepción de *Intervención* entendida como una amplia gama de acciones que pueden ir desde un proyecto comunitario hasta un programa nacional de gobierno. Esto no significa que un proceso de intervención sólo pueda llevarse a cabo por parte de agentes públicos sino también puede ser impulsado por actores de la sociedad civil o privados. Las soluciones que ofrecen pueden ser variadas, abarcando el sector de la salud, educación, cultura, medio ambiente, etc.

A continuación los invitamos a reflexionar con el siguiente video de Alfredo Carballeda quien propone un análisis crítico sobre la intervención en lo social.

Para ir sintetizando algunas ideas, en el siguiente cuadro ofrecemos una definición más integral, si se quiere, de lo que se entiende por intervención.

Por **intervención** se entiende un conjunto de actividades entrelazadas y orientadas a un mismo propósito, que reúne las siguientes características básicas:

- Se realiza de manera formal u organizada, es decir, programada, acorde con supuestos conceptuales (o teoría del cambio).
- Responde a necesidades, disconformidades o situaciones problemáticas, priorizadas y definidas socialmente, que no pueden ser satisfechas en forma individual.
- Se orienta al cambio, a transformar situaciones insatisfactorias hacia modelos deseables.
- Aspira a una legitimación pública o social.

Olga Nirenberg (2013)

Algunos de los aspectos a tener en cuenta al abordar este tema: Tomando como punto de partida el carácter formal u organizado de la intervención que se resalta en esta definición, podemos afirmar que la intervención está ligada a la planificación. Por lo tanto:

- Las políticas públicas se constituyen en intervenciones formales del Estado al actuar sobre las condiciones de vida de la población.
- Se interviene para para cambiar, para mejorar situaciones o modos de realizar acciones que no resultan satisfactorias o efectivas
- Predomina una mirada analítica de la planificación social en el escenario de las políticas sociales
- El enfoque de la política social está estrechamente vinculado a la ciudadanía y a los derechos
- La planificación tiene un carácter no sólo instrumental sino también se basa una perspectiva teórico-política-ética

Cualquier enfoque de planificación:

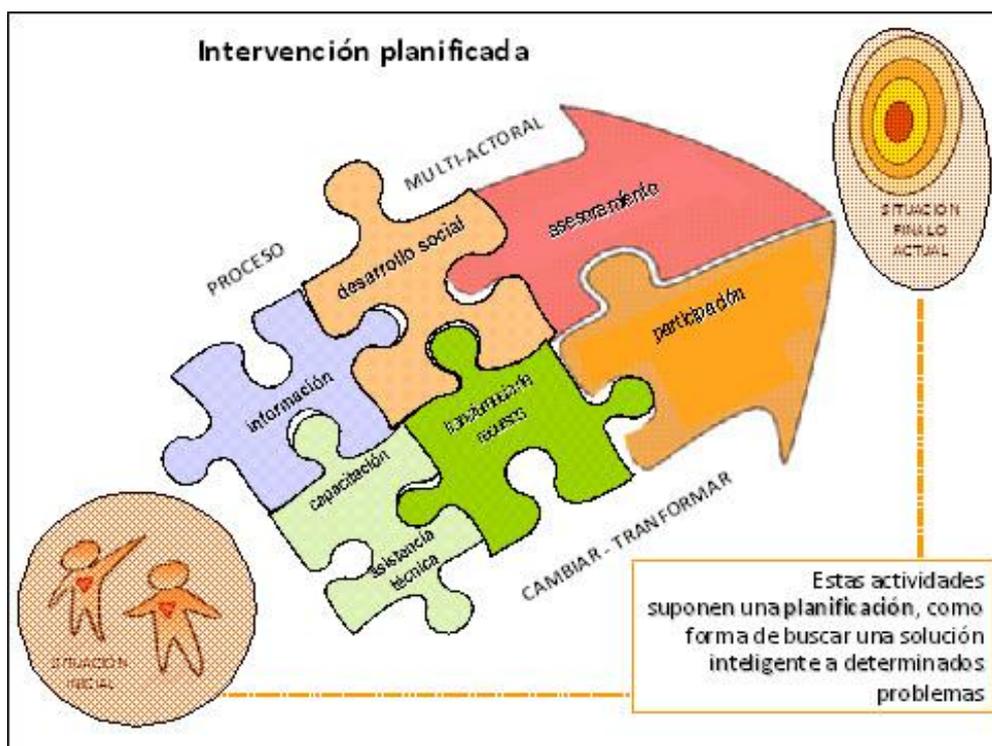
- Se enmarca en una mirada sobre lo social
- Se despliega en escenarios políticos de consensos, alianzas y disputas sobre las intervenciones del Estado y las demandas sociales

¿Qué es planificar y cuáles son los elementos principales de una planificación?

Se puede decir que la planificación es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de un país; enmarcado esto en diversas estrategias impulsadas por cada Estado en lo que se conoce como políticas públicas y sociales.

Así, la planificación sería el elemento más específico, constitutivo de las políticas públicas. La planificación se constituye como una herramienta de trabajo orientada a

anticiparse a los acontecimientos económicos, culturales, sociales, educacionales y de salud que afectan a la población, pero con la relativa ventaja de encauzarlos en una determinada dirección. En relación a este último punto, se debe considerar la activa participación de diversos profesionales con conocimientos técnicos y, por sobretodo, capacitados para visualizar, criticar y encontrar soluciones factibles a los problemas sociales de contingencia que afectan a la sociedad. Planificar es un proceso que introduce previsión y racionalidad a un curso de acción futuro, por lo tanto, es fundamental para el desarrollo de las funciones del trabajador social a niveles macro y micro al interior de una organización.



Procurando simplificar el proceso de planificación, como vemos en el gráfico anterior, podemos decir que una *intervención planificada* supone: (a) una clara noción y conocimiento de la situación que se quiere cambiar (diagnóstico social, análisis situacional, etc.); (b) claridad consensuada sobre el propósito, cambios o situación deseada a la que se quiere alcanzar con la intervención; (c) una estrategia o modo de intervención que explique cómo se va a transitar desde la situación inicial a la deseada; y (d) un período de tiempo en el que transcurrirá el proceso, con claridad en cuanto a recursos necesarios, actores intervinientes, supuestos de acción, etc.

Para comprender cuándo y porqué el Estado comenzó decidir y planificar en lo social - tal como lo conocemos hoy- los invitamos a realizar un breve recorrido desde una perspectiva histórica. En el siguiente cuadro se sintetizan las principales tendencias y estilos de la Política Social y de la Planificación en relación a los Modelos de Estado y de Desarrollo en Argentina.

MODELOS DE DESARROLLO	LIBERALISMO (1800-1930) - Industrialización países centrales - Economía de mercado. - "Cuestión Social"	KEYNESIANISMO (1930-1980) - Intervención estatal para restablecer el equilibrio: política de demanda efectiva. - Estado: generador de empleo; productor de bienes y servicios; regulador (medidas de intervención en ciclos económicos).	NEOLIBERALISMO (1980 en adelante) - '80 Década perdida - '90 "Desmantelamiento de las instituciones del E.K." - Mejora de indicadores macroeconómicos - Globalización
TIPOS DE ESTADO EN ARGENTINA	Modelo de crecimiento hacia afuera o agroexportador Estado Oligárquico (Subsidario no protagónico).	Modelo de crecimiento hacia adentro o de sustitución de importaciones Estado Benefactor (protagónico en lo social y económico) Estado Desarrollista (planificador del desarrollo) Estado Autoritario (represor).	Mercado externo como eje de las economías. Reinserción en mercado internacional Estado Neoliberal (no protagónico, pierde idea de Estado igualador, concentrador de poder, integrador, como espacio para efectivizar el cambio). 2003 en adelante: Estado Neo-populista Recuperación del papel del Estado en la regulación de la economía y en su función de integración social
POLITICAS SOCIALES	Concepción benéfico-asistencial (comente de inspiración católica-filantropía).	Protección de la fuerza de trabajo asalariada (seguro social) Ideas universalistas de la política social, derechos del ciudadano (seguridad social).	Focalización, Descentralización, Privatización, Participación. Participación de instancias estatales, sectores privados, ONG's fundaciones, movimientos sociales, cooperativas, etc. 2002 en adelante: Programas Sociales de Transferencias de Ingresos. Universalismo básico
PLANIFICACIÓN	Ausencia de 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) Planes de desarrollo implementados por organismos nacionales e internacionales. Tecnocrática, centralista, autoritaria, poco realista.	Plan Social (incluye todos programas focalizados) Planificación estratégica Eje: diseño, gestión y evaluación de proyectos. Diversidad de actores e intereses.

A partir de observar en el cuadro anterior la situación de la planificación en cada Modelo de Desarrollo, podemos decir, en líneas generales, que luego de atravesar por un periodo de inexistencia de planificación estatal, dado que las relaciones estaban regidas por el funcionamiento del mercado, surge el modelo de *Planificación Tradicional*, con un perfil intervencionista en los asuntos económicos y sociales. Este tipo de planificación se caracterizaba como tecnocrática, autoritaria, centralista, estática, y normativa. Tenía este perfil porque la planificación era realizada exclusivamente por el Estado (en todos los niveles y sectores), con la autoridad e instrumentos de los que disponía para inducir, controlar y/o restringir la conducta de los actores privados, en favor de objetivos y metas de bien común, de mejoramiento de las condiciones de vida.

Luego este tipo de planificación comenzó a ser revisada y cuestionada dadas las características antes mencionadas. Surge como propuesta la *Planificación Estratégica* cuyo propósito era identificar posibles escenarios alternativos al reconocer que la realidad es compleja.

Más recientemente, como nuevas propuestas ante los escenarios sociales turbulentos, conflictivos y cambiantes y en el que hay una diversidad de actores e intereses, surgieron otros enfoques como la *Planificación Participativa*, el *Enfoque de Marco Lógico* y la *Teoría del Cambio*. Estos últimos serán profundizados en las siguientes unidades. Lo que tienen de particular estos enfoques, como dice Martínez Nogueira (1998), es que consideran el análisis contextual en la planificación, parten de supuestos más complejos con respecto al poder y al conocimiento, reconocen la incertidumbre de los escenarios sociales, buscan generar acuerdos y consensos entre los actores y valoran el aprendizaje social.

Para ir cerrando, están invitadas/os a 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. En esta oportunidad los documentos básicos recomendados son: [Turbulencia y gestión planificada. Cap 1 de Mario Robirosa y Formulación y Evaluación de Intervenciones Sociales \(Cap1\) O.Nirenberg](#)

Así mismo, recuerden que el Blog les brinda un espacio para plantear [Preguntas Frecuentes](#) que surjan a medida que van profundizando en la lectura.

Análisis Situacional – Diagnóstico Social – Evaluación Diagnóstica

Continuando con el tema **Intervención Social, Políticas Públicas y Planificación**, en esta clase identificamos las distintas dimensiones o niveles de la planificación. Éstas se relacionan con la ‘apertura’ o amplitud de la propuesta de intervención. Si bien estas dimensiones o niveles de la planificación son algo que surge desde la planificación normativa, en la actualidad muchas estructuras ministeriales la mantienen. En Argentina podemos encontrar muchos ejemplos de ello en cada Ministerio, tanto a nivel Nacional como Provincial.

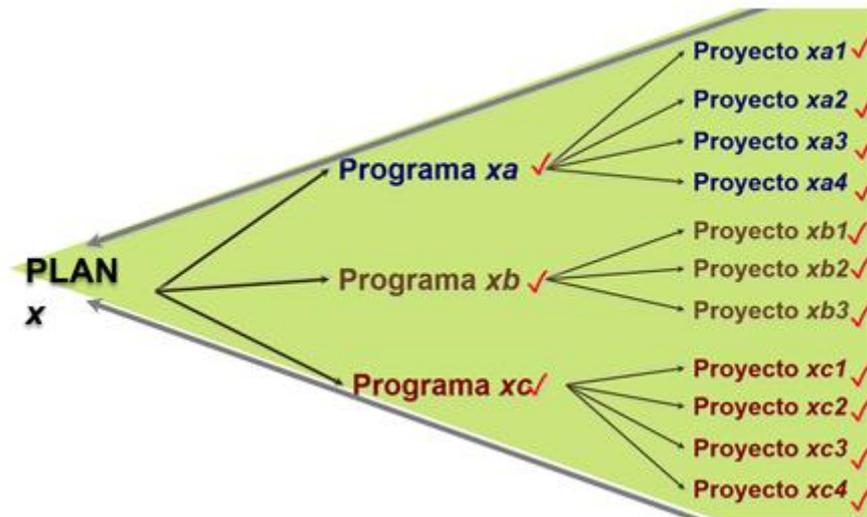
El siguiente esquema, pretende sintetizar estas dimensiones de la planificación yendo del más amplio al más particular.



La **Política**, entendida como la decisión del Gobierno que desarrolla una determinada acción en pos de la resolución de una/s problemática/s pública/s, se operacionaliza en un **Plan** específico. Este plan se transforma en el principal instrumento de acción, es decir que especifica un poco más aquellos principios orientadores planteados en la Política. De este plan, a su vez, se desprenden distintas líneas de acción denominadas

Programas, es decir, un conjunto de proyectos específicos orientados por objetivos similares. El **Proyecto** sería entonces el nivel más concreto y operativo de la planificación, con objetivos más acotados y una aplicación territorial más directa a cargo de organizaciones locales.

Un Plan generalmente contiene varios programas con líneas de acción tendientes a alcanzar los objetivos del plan. Estos programas, a su vez, están conformados por varios proyectos específicos y locales que contribuyen al logro de los objetivos del programa específico.



En la actualidad, muchas veces se usan indistintamente los términos Plan-Programa y Programa-Proyecto. La principal distinción alude a los niveles de complejidad y de gestión. El término más amplio refiere al nivel central y el más específico a las aplicaciones locales en los territorios.

En muchos casos, la lógica del proyecto remite también a un proceso de financiamiento diferente, asociado a organismos internacionales de cooperación para apoyar el diseño de programas en los países. Nirenberg (2014, p.41) entiende el proyecto como “un conjunto interrelacionado de actividades para resolver un problema determinado en un espacio territorial y/o poblacional definido [...] con tiempo y recursos acotados”.

¿Para qué planificamos?

“No es suficiente con imaginar el futuro, tenemos también que construirlo” (C.K Prajalad)

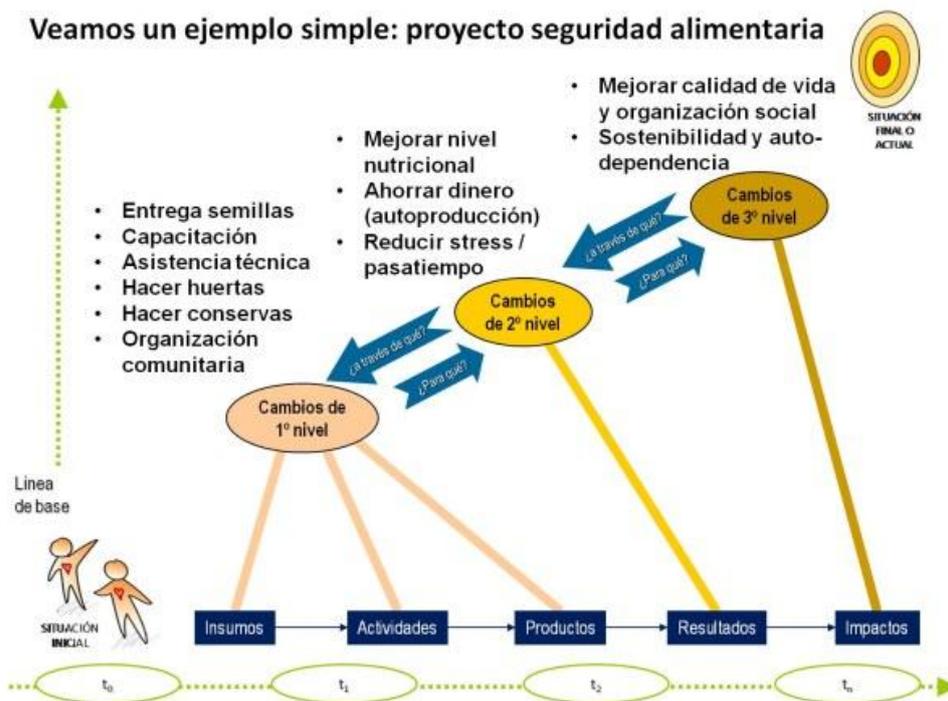
En primer lugar, es importante señalar que una intervención supone siempre una mirada particular de una situación específica, pero esto no quiere decir que exista solo una forma de mirar la situación, como tampoco una sola forma de planificar el cambio deseado. Como vimos la clase pasada, la planificación ha estado marcada por diversos enfoques predominantes, de acuerdo al momento histórico del que hablemos. Cada momento supone una ‘evolución’ del anterior, producto de la reflexión permanente sobre las acciones llevadas a cabo como así también de las conquistas a partir de luchas sociales y demandas específicas de la población. Por lo tanto, también supone perspectivas teóricas, políticas y éticas que pueden ser muy diferentes.

Podemos distinguir, entonces, que en esas definiciones sobre la acción identificamos diversos/as actores con múltiples intereses. Por lo tanto, toda intervención supone un proceso multi-actoral de cambio y transformación, basado en un profundo conocimiento de la situación inicial (que se desea cambiar). En ese proceso de planificación ocurren negociaciones que deben orientarse a un 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.

Cada intervención planificada está constituida por ‘insumos’, ‘actividades’, ‘productos’, ‘resultados’ e ‘impactos’. Cada uno de estos elementos está relacionado con determinados niveles de cambio. Dichos cambios los identificamos como de 1º nivel; 2º nivel, y 3º nivel.

Comprender la importancia y la especificidad de cada uno de los niveles de cambio de una intervención es central. Más allá del nombre, resulta clave identificar a qué refiere cada tipo de cambio y la relación que entre ellos existe en un lenguaje lógico de planificación. Si bien en algunas intervenciones los niveles de cambio se desagregan en cuatro y más niveles, la mayoría de los programas y proyectos contemplan estos tres: (a) *cambios de primer nivel*, referidos básicamente a los productos que son logrados directamente por las actividades mediante el uso de determinados insumos/recursos; (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, o -dicho de otra manera- aquellos logros para los cuales nuestro proyecto o programa contribuye pero no es enteramente responsable.

Las intervenciones no se dan en el vacío, sino que están situadas en un tiempo y espacio determinado, lo que las hace singulares y particulares. Al mismo tiempo, una intervención planificada supone un proceso, con diferentes tiempos (de corto, mediano y largo plazo) donde podemos situar cada uno de los elementos descritos y sus niveles de cambios, tal y como muestra la siguiente imagen y ejemplo.



Para comprender la relación y coherencia lógica entre los tres niveles de cambio destacamos la importancia de usar dos preguntas claves, a saber: ¿para qué? y ¿a través de qué? Si revisamos una planificación a partir del primer nivel de cambio, y -en consecuencia- pensamos actividades que se valen de insumos/recursos para lograr productos, la pregunta que nos ayudará a pensar es el ‘¿para qué?’ de estas actividades, y su respuesta nos ayudará a saber si las mismas apuntan o no al objetivo específico. De igual modo, con la misma pregunta, pero ahora sobre el objetivo específico o cambio de segundo nivel, podremos revisar si el logro de ellos contribuye o no al impacto o cambio general deseado (3° nivel de cambio). Si, por el contrario, revisamos la planificación partiendo de los niveles de cambio general, es decir el impacto deseado, entonces la pregunta que nos ayudará a construir una intervención lógica será ‘a través de qué’ resultados es posible contribuir a ese impacto. De igual modo, podemos relacionar los resultados (objetivos específicos) con los productos, preguntando a través de qué productos sería posible lograr el resultado deseado o el objetivo específico del proyecto.

Para este ejemplo, hemos usado el caso de la **Red de Seguridad Alimentaria (ReSA)**.

Este documental 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. El propósito de ReSA fue impulsar proyectos de generación de alimentos para el auto-consumo 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. El documental 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. Una experiencia interesante para aprender de esta particular iniciativa para enfrentar la pobreza urbana. En la gráfica anterior, a partir de una mirada retrospectiva al caso, hemos identificado aquellos cambios que refieren a las actividades y productos generados por esta iniciativa (cambios de primer nivel), los cambios que son responsabilidad de la intervención (cambios de segundo nivel), también conocidos como resultados, y los cambios a los que el proyecto pretendió contribuir en el largo plazo (cambios de tercer nivel), también conocidos como impacto. Para familiarizarse con los niveles de cambio de una intervención, pueden replicar este tipo de ejercicios en otros casos que conozcan.

Principios básicos de una intervención planificada

Más allá del enfoque específico de planificación que utilicemos, detrás de toda intervención, podemos identificar una serie de **Principios orientadores o rectores**. Éstos son una suerte de criterios personales, profesionales, institucionales y hasta ideológicos de cómo se encara una intervención planificada. En la cátedra hemos priorizado ocho 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 esta clase, presentamos los ocho principios y nos concentramos en el segundo: **toda intervención debiera basarse en una profunda comprensión de la realidad que se quiere transformar con nuestra intervención.**

Principios básicos de una intervención planificada

2º

Una intervención debe basarse en una profunda comprensión de la situación a mejorar

- Análisis del estado y condiciones en la zona/región donde vamos a intervenir, incluyendo tendencias y respuestas que los actores dan a sus problemas.
- Identificación de asuntos o temas significativos que influyen a la gente y el contexto local
- Identificación de los principales actores sociales, los problemas a resolver y las organizaciones a involucrar.

Una profunda comprensión de la situación a mejorar implica analizar y comprender qué está ocurriendo en el territorio, cómo esta situación 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 es importante, como mencionamos anteriormente, identificar los/as diferentes actores sociales (individuos, grupos e instituciones) que podrían estar interesados/as y afectar (positiva o negativamente) nuestra intervención.

Existen diversas metodologías de análisis situacional y diagnóstico, tales como el Sondeo Rápido, el Diagnóstico Participativo, el Autodiagnóstico. Así mismo, en la actualidad se discute si este análisis de la situación inicial implica una actividad de planificación o una actividad evaluativa. Si bien este análisis permite la determinación de necesidades y acciones requeridas, también brinda un parámetro de comparación para las evaluaciones posteriores para apreciar los cambios y avances durante o después de la implementación de las acciones. Por esto, se lo suele denominar **línea base**.

Principios básicos de una intervención planificada

2º Una intervención debe basarse en una profunda comprensión de la situación a mejorar

¿Es sólo eso un diagnóstico?

- Implica una actividad evaluativa que brinda el parámetro para las comparaciones que se harán en las evaluaciones posteriores
- Permiten apreciar los avances y cambios logrados durante y después de la implementación de las acciones planificadas
- El diagnóstico o evaluación diagnóstica permite profundizar en las concepciones previas sobre una situación que tienen los/as actores involucrados/as

Ahora bien, para realizar un diagnóstico distinguimos tres componentes básicos (Nirenberg, 2014):

- Descriptivo: cómo son y cómo suceden las cosas en un determinado contexto
- Explicativo: cuáles son las causas o los factores condicionantes para que las cosas sucedan de ese modo
- Predictivo: cuáles serían las consecuencias si no se interviene

Con estos tres componentes podemos argumentar, desde la situación actual, tanto las hipótesis de trabajo como las tendencias históricas sobre esa situación-problema. Además, permitirán facilitar la programación/planificación de las acciones, como también la evaluación de las factibilidades, de los procesos y de los resultados. La importancia del diagnóstico en las distintas fases del ciclo de planificación y para la evaluación la veremos con mayor detenimiento en la Unidad IV.

En un diagnóstico pretendemos buscar, recopilar, sistematizar, analizar e interpretar información primaria y secundaria, cualitativa y cuantitativa, sobre la situación problemática específica en conjunto con los/as diversos/as actores implicados. Esto

incluye, además, los recursos disponibles (materiales, humanos, financieros, económicos, etc.) y actores estratégicos que influyen o pueden influir en la situación.

Como principales productos de un diagnóstico tendremos:

- Una caracterización del contexto y de la situación problemática específica, los problemas prioritarios, sus causas y consecuencias.
- Un mapeo de recursos disponibles y potencialmente disponibles.
- Un mapeo de actores implicados/as relevantes y estratégicos que contribuyan a viabilizar o condicionen las líneas de acción.

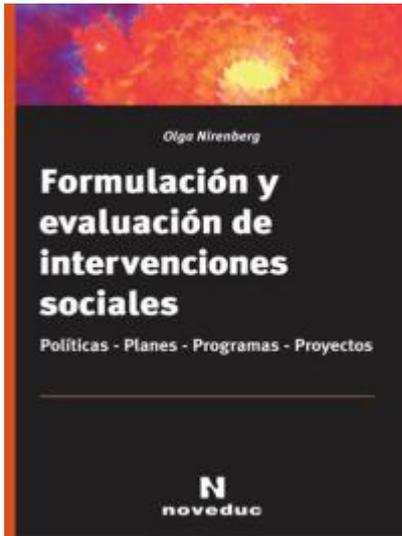
A modo de resumen sobre algunas cuestiones importantes a tener en cuenta en un diagnóstico, compartimos el siguiente gráfico con aspectos clave y preguntas guía. Lejos de ser una propuesta acabada, pretende mostrar aspectos que en ocasiones son poco analizados explícitamente en este momento de una intervención.



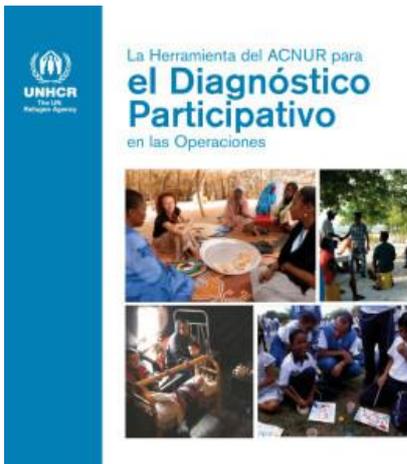
Aquí compartimos una guía simple para encarar esta tarea o bien usar como material didáctico en sus prácticas comunitarias. No olvidar que la clave de un diagnóstico participativo es encontrar un método para encarar un problema con la participación de las personas afectadas e involucradas, y desarrollar un plan de trabajo que permita apuntar a soluciones efectivas.

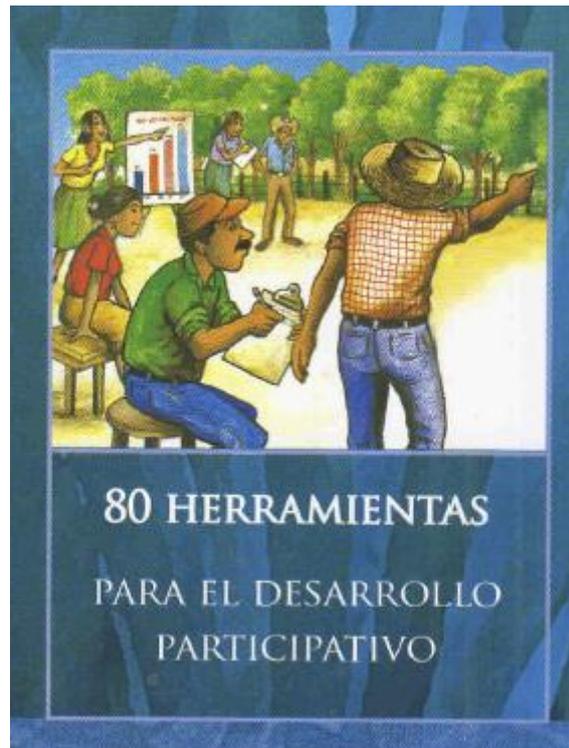
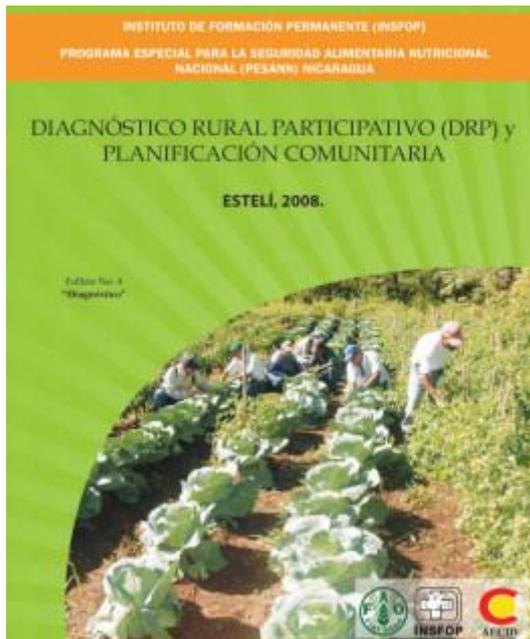
El diagnóstico ha sido tratado en otras materias de la carrera, por lo que contamos con mucho material con diferentes enfoques y perspectivas. Compartimos acá algunos documentos teóricos, metodológicos y prácticos que les servirá no sólo como material de estudio para la materia, sino como herramientas para el ejercicio profesional futuro.

No disponible en versión digital:



Disponibles en versión digital:





Intervención planificada y ciclo de vida de proyectos

Siguiendo con las medidas de lucha por la Universidad Pública, en el día de ayer realizamos una nueva clase pública en los jardines de la facultad. En esta clase le entramos a uno de los temas centrales y transversales de la materia, los **proyectos sociales y micro proyectos de desarrollo, y el ciclo de vida de los proyectos.**

Al final de esta 'entrada' ofrecemos la lista de bibliografía básica, así como el enlace a los principales manuales sobre el tema. Como en otras ocasiones, les decimos que no hace falta leer todo, ni tampoco gastar en fotocopias. Siguiendo cualquiera de los materiales ahí citados podrán encontrar el desarrollo de los temas de esta clase.

¿Por qué importan los proyectos sociales?

Al inicio de la clase revisamos algunos conceptos que ya habíamos tratado en clases anteriores. Decíamos que desde los 90's y con vigencia en el contexto actual, se desarrollaron 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.

Proyectos sociales y productivos



Micro-proyectos de desarrollo

Por lo tanto, los temas tratados en esta unidad ponen 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 de 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.

¿Qué es un proyecto?

Luego de esta introducción plateamos una suerte de concepto de 'proyecto'. En términos generales, decíamos, 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**. Al respecto, desarrollamos brevemente cada uno.

Objetivo General. También llamado 'Impacto'. 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. Este objetivo es lo que en la Teoría del Cambio llamamos ‘cambios de tercer nivel’.

Propósito del Proyecto u Objetivo Inmediato. 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). Un buen objetivo debe ser orientado al impacto, medible, limitado en tiempo, concreto y práctico. Los objetivos inmediatos son los que hemos llamado ‘cambios de segundo nivel’, de entera responsabilidad del proyecto.

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. Estos son los cambios de primer nivel, según lo vimos en el enfoque de Teoría del Cambio.

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 una 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.

Actores Primarios o Beneficiarios. Individuos, grupos u organizaciones que se benefician directa o indirectamente con la intervención (programa o proyecto específico de desarrollo local). Beneficiarios directos: son aquéllos que participarán directamente

en el proyecto, y por consiguiente, se beneficiarán de su implementación. Así, las personas que estarán empleadas en el proyecto, que los suplén con materia prima u otros bienes y servicios, o que usarán de alguna manera el producto del proyecto, se pueden categorizar como beneficiarios directos. Beneficiarios indirectos: son, con frecuencia pero no siempre, las personas que viven al interior de la zona de influencia del proyecto.

Actores Sociales Relevantes. Una agencia, organización, grupo o individuo que tiene un interés directo o indirecto en el proyecto o programa, o que afecta, o es afectado, positiva o negativamente por la implementación o los resultados del mismo.

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.

El ciclo de vida de los proyectos



Para entrarle al tema desarrollamos una actividad grupal, con la técnica ‘**La Baraja de la Planificación**’.

El propósito de la actividad fue que los y las participantes pudieran, desde un caso elegido por el grupo, identificar los momentos o pasos que lógicamente creen deben seguirse en una intervención planificada. Cada grupo recibía un conjunto de 9 tarjetas, cada una identificando una actividad dentro de lo que llamamos la vida de un proyecto. El grupo debía ordenarlos lógicamente, y luego pensar en el caso, para ponerle ‘carne y hueso’ a ese momento del ciclo de una intervención. En plenario, compartimos los criterios de cada grupo, y fuimos encontrando las dificultades. Finalmente logramos acordar un proceso lógico aunque no necesariamente lineal y rígido, sino flexible e iterativo.

En la galería de fotos, algunos momentos de la actividad y la clase de hoy.



Luego de este ejercicio, nos concentramos en desarrollar una propuesta más simple para comprender el **ciclo de vida del proyecto**. Trabajamos con menos momentos, los que integran varias de las etapas que habíamos identificado en la Baraja de la Planificación. Esto se relaciona con el tema de [principios que guían una intervención planificada \(parte 1 y parte 2\)](#), cuando señalábamos que la gestión de proyectos se resiste a entender la vida de un proyecto como un proceso lineal pautado en etapas rígidas. Por ello, como dijimos, se habla de ‘ciclo de vida’ y no de fases o etapas del proyecto.

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.



En la clase mencionamos que 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, insistimos con esto, es importante 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.

A continuación introducimos brevemente los diferentes momentos, para luego profundizar en ellos ya sea en esta unidad como en la unidad IV sobre Evaluación.



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 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 la teoría del cambio, la cadena de resultados o el marco lógico.



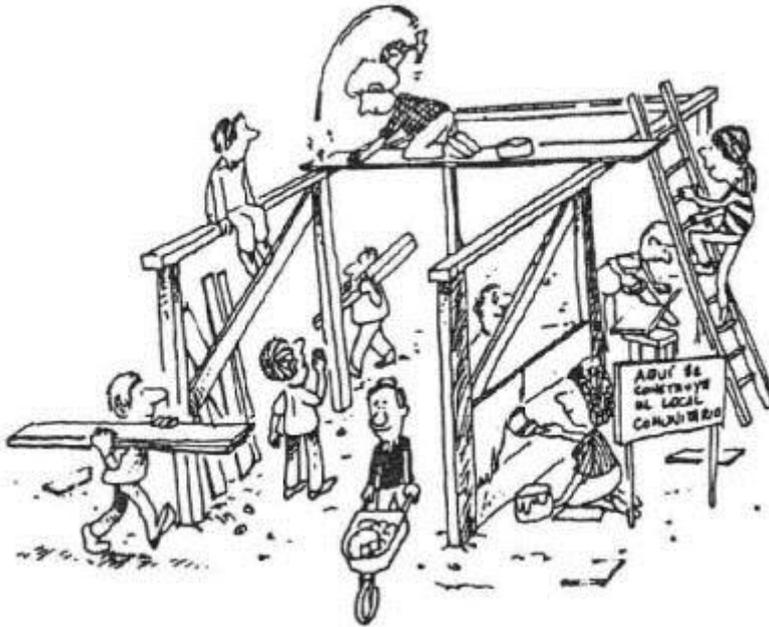
un

como



La **evaluación ex ante o análisis de factibilidad para la aprobación y financiamiento** del proyecto es una 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. Aquí 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 vamos a analizar con más profundidad a continuación, 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.

¿En qué consiste y qué se espera de cada momento? profundicemos un poco más!

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. Ver bibliografía citada en clases anteriores ([Principio 2, de los Principios Básicos de una Intervención Planificada](#))

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 analfabetismo, expectativa de vida, % población urbana/rural, NBI, línea de pobreza/indigencia, PBI, tasa 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*.

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

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.

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

Este tema, dada su gran relevancia, se analizará en una clase especial.

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

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

Como hemos señalado en clase, es muy extraño que un proyecto 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.

5. EVALUACIÓN DURANTE, MONITOREO Y/O SEGUIMIENTO.

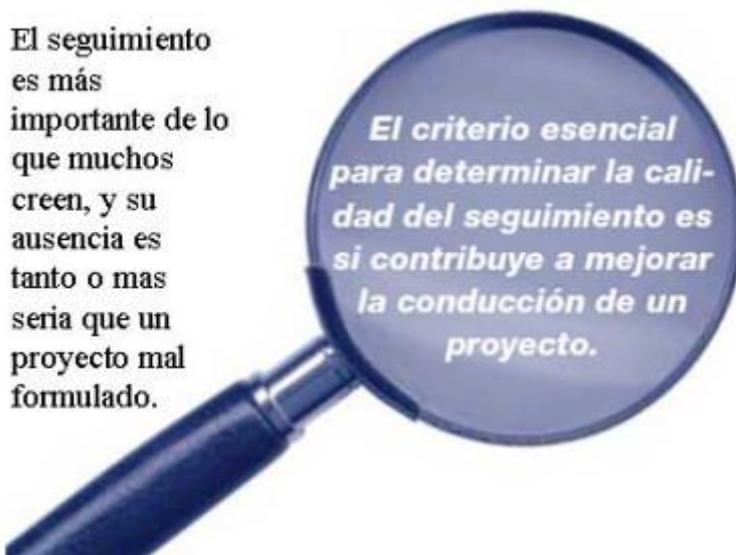
Acá les presento algunas de las preguntas típicas que nos hacemos cuando hacemos seguimiento...

- ¿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?

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, dedicada enteramente a evaluación. 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 o privado, así como múltiples actores que pudieran contribuir con la viabilidad real del mismo.



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.

5. EVALUACIÓN FINAL.



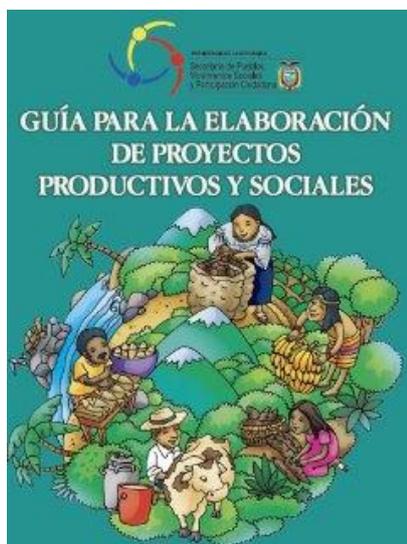
Como hemos señalado, la evaluación es un análisis valorativo para determinar la medida en que el proyecto alcanza sus objetivos. Este momento supone un análisis sistemático y objetivo de un proyecto en función de sus objetivos y basado en diferentes variables o aspectos. La evaluación implica investigar,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

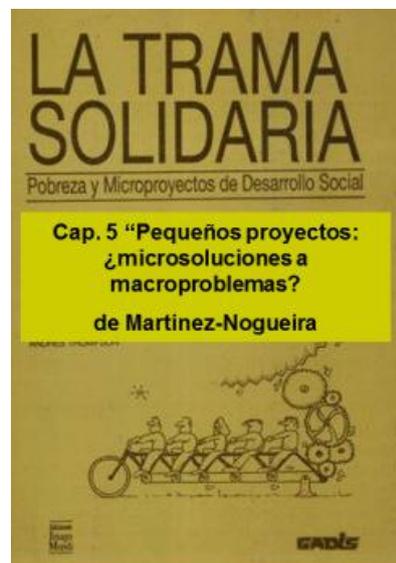
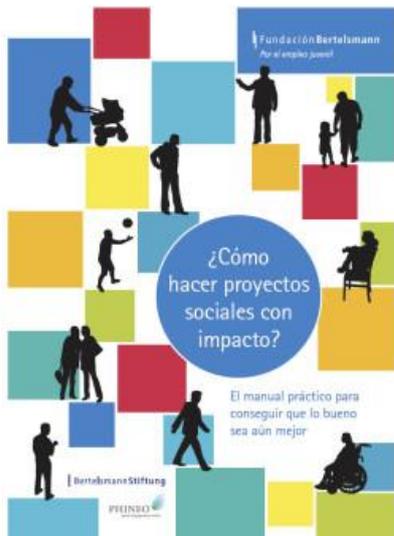
En el caso del ciclo de vida del proyecto, la evaluación final puede referir a diferentes tipos, por ejemplo, *evaluación de resultados*, *evaluación de procesos y/o sistematización*, *evaluación de impacto*, entre otros. Estos temas forman parte de la unidad IV, y serán desarrollados con profundidad en las próximas clases.

Hasta acá con esta síntesis, que de síntesis tiene poco. Sorry for that!

Debajo citamos la bibliografía básica para estudiar los temas desarrollados en esta clase, los que se podrán acceder en [Biblioteca Digital, Unidad III](#).

Bibliografía disponible en versión electrónica (PDF)

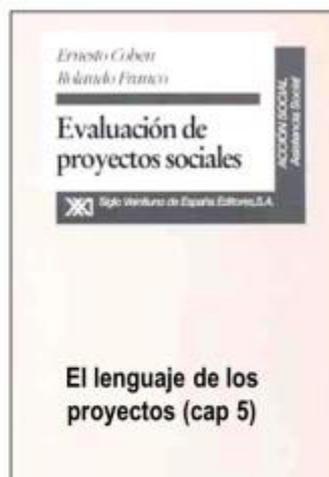




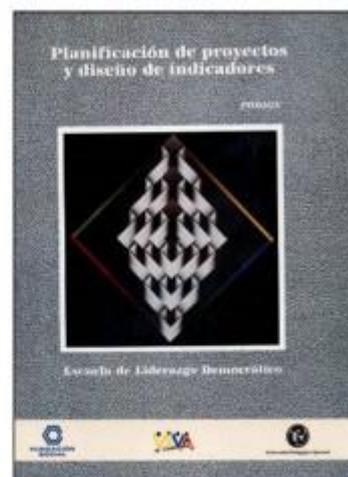
Bibliografía NO disponible en versión electrónica



Disponible en biblioteca FACSO



Disponible en biblioteca FACSO



Solicitar a la cátedra

Enfoque de Marco Lógico

A propósito de la situación actual...



Hoy comenzamos a trabajar otro tema de la Unidad II, también basado en los modelos lógicos. Se trata del Enfoque de Marco Lógico (EML), uno de los más adoptados por los programas y proyectos sociales que buscan intervenciones para el desarrollo, dado que se basa en un enfoque de planificación orientado por resultados.

En un primer momento se reflexionó acerca del interés de agencias y organismos internacionales por invertir en mejoras de la planificación, poniendo énfasis en el análisis y evaluación a lo largo de la vida de un proyecto. Esto, para contribuir al desarrollo de intervenciones superadoras y pertinentes que hagan un uso racional de los recursos, lo cual muchas veces implica obtener ahorros significativos que pueden redirigirse para su mayor aprovechamiento.

Para estudiar y comprender el tema, sugerimos leer la siguiente bibliografía:

Método de Marco Lógico



Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas

Edgar Ortigón
Juan Francisco Pacheco
Adriana Prieto



Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
Área de proyectos y programación de inversiones

Santiago de Chile, julio del 2005



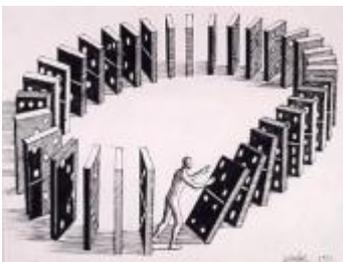


Para comenzar a trabajar el tema partimos de las siguientes preguntas, que iremos respondiendo a lo largo de este posteo:

- **¿Cómo surge y qué es el EML?**
- **¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?**
- **¿Cómo se aplica el EML?**
- **¿Cómo incorporar una perspectiva de género al EML?**
- **Diferencias entre EML y TdC**

¿Cómo surge y qué es el EML?

En los años '70 Leon Rossenber y Lawrence Posner proponen el enfoque para **USAID** (la agencia de cooperación para el desarrollo de los Estados Unidos). El contexto de surgimiento de este enfoque está caracterizado principalmente por tres problemas identificados en los proyectos para el desarrollo: (a) Planificación imprecisa; (b) Ambigua responsabilidad gerencial y (c) Evaluación controvertida. Luego, la herramienta fue incorporada por la cooperación alemana y desarrolla el método ZOPP (Planificación de Proyectos orientada por Objetivos). Además, incorpora análisis de involucrados/as, problemas, objetivos y alternativas.



En la actualidad, el EML es utilizado, como ya señalamos en otras clases, por diversas entidades financieras, como el Banco Mundial y el BID; entidades de cooperación internacional; organismos internacionales, tales como las agencias de NNUU; gobiernos nacionales y locales.

El EML se fundamenta en la relación **causa-efecto** entre los objetivos y con los demás componentes (indicadores, medios de verificación, supuestos), por lo tanto, debe explicar claramente la relación de causa a efecto contenida en la propuesta.

Cabe señalar que es una herramienta que permite elaborar diseños que satisfacen tres requerimientos de calidad en un proyecto: **coherencia – viabilidad – evaluabilidad**. Pero ¿qué es entonces el EML?

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, 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, la principal diferencia está en cómo decida el equipo de planificación utilizarlo, es decir, si como un instrumento para ordenar y analizar la propuesta de intervención o bien como la principal metodología para realizar la propuesta de intervención. Más adelante, presentamos algunas diferencias entre este enfoque y la Teoría del Cambio, donde también podemos analizar algunas de las ventajas y desventajas de ambos.

¿Para qué sirve el EML?

- Diseñar proyectos y programas, para **verificar** su progreso y para comprobar si se están alcanzando los objetivos.
- **Planificar** las actividades, recursos e insumos que se requieren para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Establecer las actividades de **monitoreo y evaluación** del proyecto.
- **Planificación participativa** y para la **revisión** de un proyecto, involucrando a los equipos de trabajo, a posibles beneficiarios y otras partes interesadas.

El EML contribuye a fortalecer los lazos lógicos entre los componentes principales de los proyectos que vimos la clase pasada: **Diseño, Ejecución y Evaluación**. En este sentido, destacamos que requiere claridad sobre **qué** se trata de lograr y **cómo** se hará; requiere decidir cómo se sabrá si se están logrando los objetivos y tener un sistema de monitoreo y requiere hacer explícitos las condiciones externas (**supuestos**) que son críticas para que el proyecto sea exitoso, y analizar el/los **riesgos** de que estos supuestos no se cumplan.

Teniendo en cuenta estos aspectos señalados ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?

Como ventajas podemos destacar:

- Ayuda a estructurar y organizar el proceso de planificación y pensamiento
- Ayuda a comunicar información esencial sobre el proyecto a diferentes actores de manera fácil de comprender y eficiente
- El uso de un modelo lógico fuerza a: (1) identificar supuestos críticos y riesgos (viabilidad del proyecto) y (2) especificar indicadores para monitorear y evaluar el proyecto
- Los productos son fáciles de comprender por otros
- Facilita la comparación entre diversos proyectos
- Es el enfoque más ampliamente adoptado

Como desventajas identificamos:

- Suele ser usado como un simple conjunto de procedimientos mecánicos. Debiera ser usado como una herramienta dinámica, una ayuda para pensar
- Pensamiento lógico vs. Pensamiento estratégico
- Limita la participación de los diferentes beneficiarios y actores sociales en el proceso de diseño y formulación.
- A menudo se convierte en un simple “llenado de formularios”, generando: (1) proyectos pobres, mal formulados, (2) objetivos poco claros, y (3) actores sociales sin ‘apropiación’ del proyecto.
- Generalmente no se destinan fondos para brindar capacitación sistemática de todas las partes involucradas y para un seguimiento metodológico

¿Cómo se aplica el EML?

En líneas generales, podemos señalar cinco pasos o momentos principales en la planificación utilizando el EML. Es importante tener en cuenta que estos pasos, si bien son lógicos, no son lineales. En este sentido, lo podemos vincular al quinto principio visto en una clase anterior que señala que “**las intervenciones no son o no debieran entenderse como un proceso mecánico de progresión lineal**”.

Dicho esto, los pasos para la planificación son:



Profundizando en el 1º y 2º paso, podemos mencionar que lo siguiente sobre la técnica del árbol de problemas y soluciones:

- Consiste en la 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.
- 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.
- Es un procedimiento flexible, permite crear consenso de opiniones, incorporando la percepción de diferentes agentes involucrados en el problema.

Para su construcción señalamos dos pasos principales:

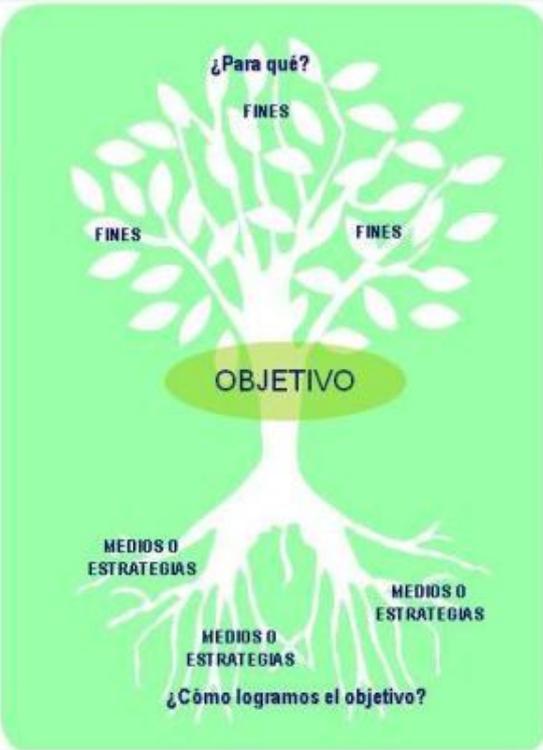


1º Paso:

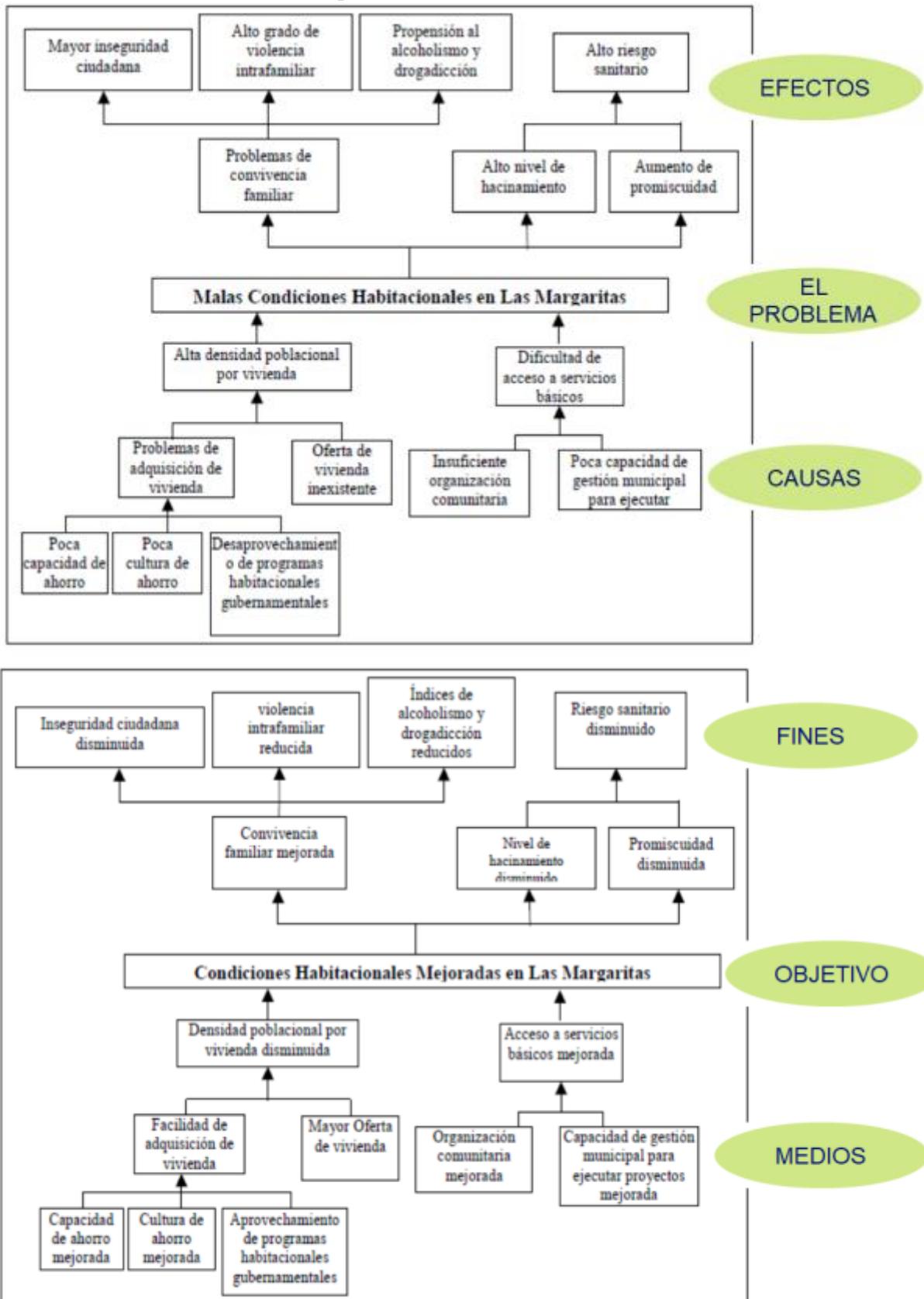
- Listar los problemas existentes entendidos como situaciones negativas (*lluvia de ideas*) o problemas (participación de actores sociales es central).
- Priorizar problemas y lograr acuerdo sobre el principal (según la intervención)
- Clarificar enunciados poco claros o descartarlos
- Mapear causas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

2º Paso:

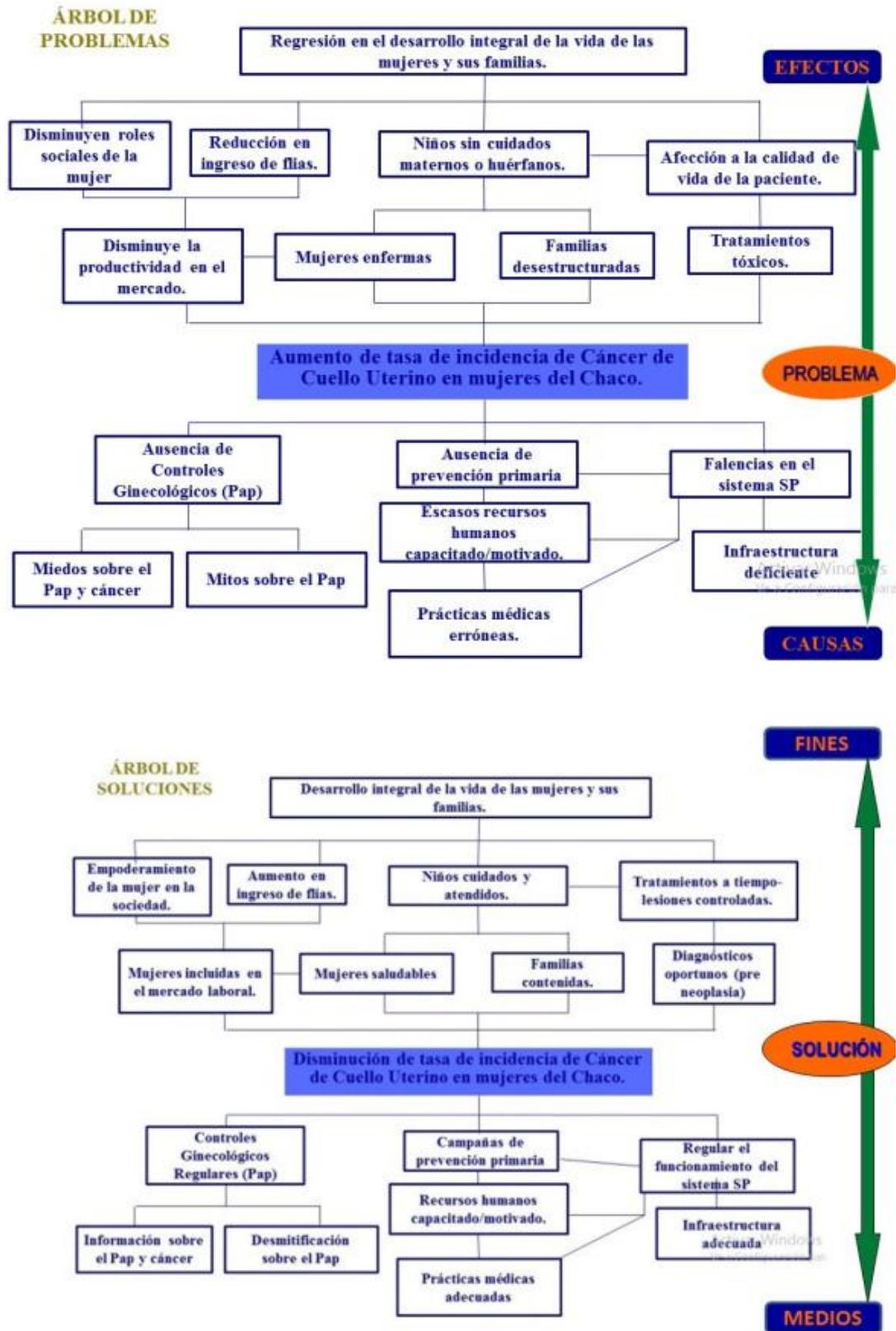
- Reemplazar el problema (negativo) por enunciados con soluciones potenciales (positivo)
- Es una re-formulación de problemas en objetivos
- La relación '*causa-efecto*' se convierte en '*medios-resultados*'



Como ejemplos, tomamos dos casos: las condiciones de hábitat en ‘Las Margaritas’ y la tasa de incidencia de cáncer de cuello de útero en Chaco. En ambos casos señalamos tanto la construcción del árbol de problemas como del de soluciones:



Sobre el segundo ejemplo, para interiorizarse más, los y las invitamos a ver [este video](#): El árbol de problemas y soluciones, a continuación, representa la construcción colectiva de compañeros/as de Trabajo Social, producto del análisis del video.



El tercer paso, correspondiente al segundo momento (Diseño del proyecto), se refiere a la *conversión de una simple cadena de resultados a un lenguaje de planificación*, según el EML. Para esto, retomamos algunos conceptos claves de una intervención planificada ya vistos en otras clases: insumos, actividades, productos, resultados, impactos. Estos elementos remiten a preguntas eje para la planificación que analizamos la clase pasada al trabajar sobre el ciclo de vida de los proyectos:



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 representa una situación ideal en el futuro que implica grandes transformaciones, cambios a largo plazo, al que nuestra intervención contribuye pero no es enteramente responsable. Se trata de cambios intencionados o no, positivos o negativos, esperados o no en la zona respecto de la situación inicial.

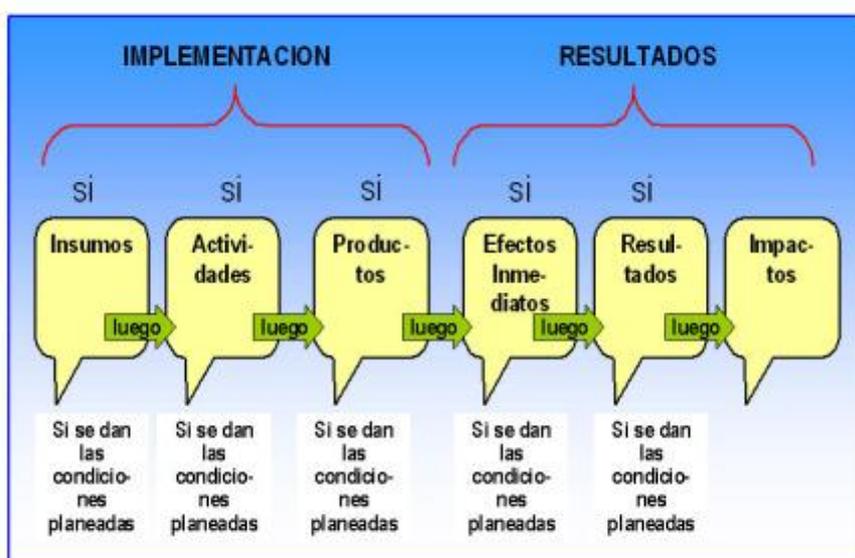
Los **resultados**, por su parte, refieren a cambios intermedios, a mediano plazo, bajo total responsabilidad de la intervención en el marco del proyecto. Tienen que ver con objetivos directos del plan o programa. Suelen expresarse en pasado, como algo ya logrado; por ejemplo: “ha mejorado”, “ha fortalecido” o “incrementado”. Destacamos que debieran evitarse 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. Algunas preguntas importantes a la hora de definir actividades para un proyecto, son las siguientes: ¿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?

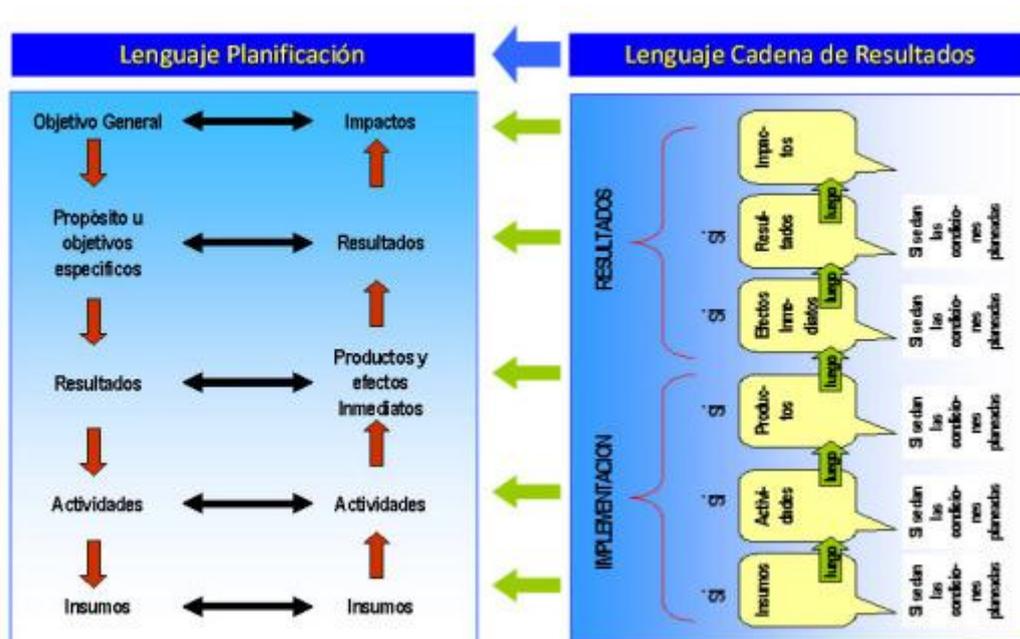
Finalmente, los **insumos o recursos** representan todo aquello que debe existir o en lo que hay que invertir para llevar a cabo las actividades. Incluyen el tiempo del personal, las partes interesadas y voluntarios, el dinero, los consultores, los equipamientos, la tecnología y los materiales.

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, 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.



En este punto podemos volver al árbol de soluciones para identificar algunos componentes clave que nos ayudarán en la conversión de la cadena de resultados al lenguaje de planificación y luego para la construcción de la Matriz de Marco Lógico. Crespo, por ejemplo, relaciona los **Fines** con el **Objetivo General**, el **Propósito**. El **impacto**, o impactos, de una intervención se relaciona con los fines u objetivos generales y representa una situación ideal en el futuro que implica grandes transformaciones, cambios a largo plazo, al que nuestra intervención contribuye pero no es enteramente responsable. 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 a cambios intermedios, a mediano plazo, bajo total responsabilidad de la intervención en el marco del proyecto. Tienen que ver con objetivos directos del plan o programa. Suelen expresarse en pasado, como algo ya logrado; por ejemplo: “ha mejorado”, “ha fortalecido” o “incrementado”. Destacamos que debieran evitarse 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)

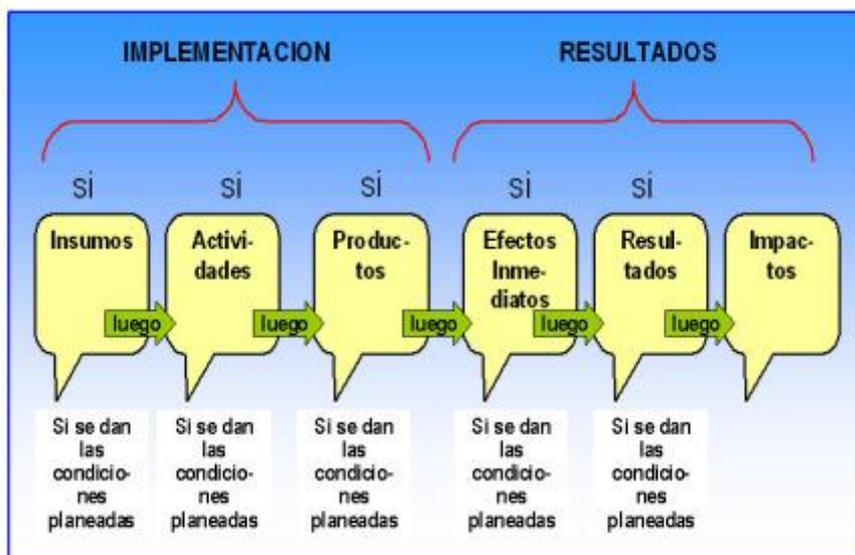
A diferencia de los resultados, los **productos** son el efecto más inmediato de las actividades y deben contribuir al logro de los resultados. Para definir los productos, o analizar si está suficientemente claro, es conveniente realizar las siguientes preguntas clave: ¿son alcanzables y están bajo nuestro 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. Algunas preguntas importantes a la hora de definir actividades para un proyecto, son las siguientes: ¿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?

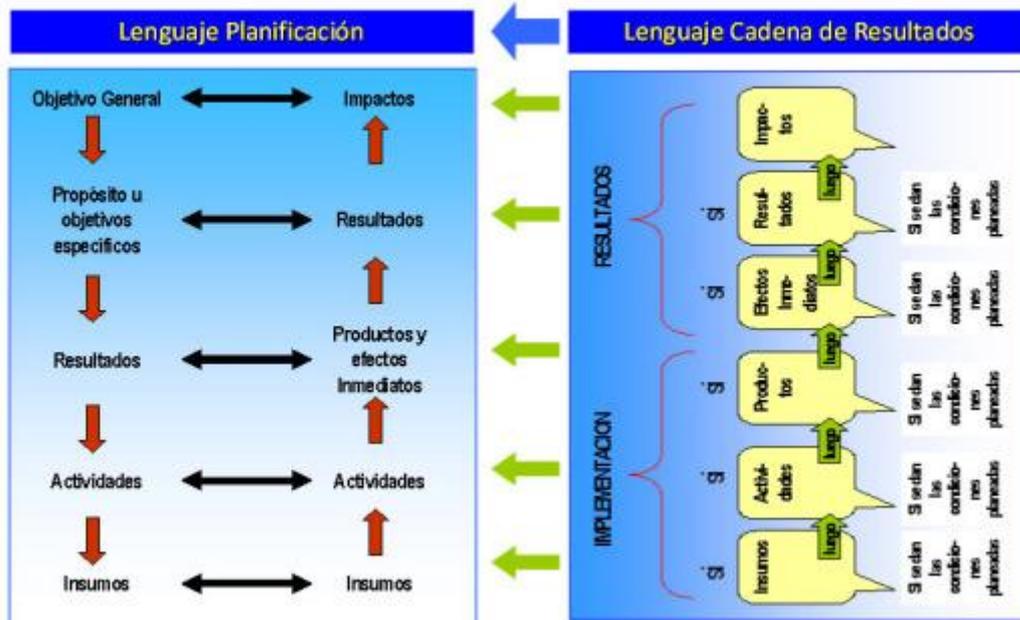
Finalmente, los **insumos o recursos** representan todo aquello que debe existir o en lo que hay que invertir para llevar a cabo las actividades. Incluyen el tiempo del personal, las partes interesadas y voluntarios, el dinero, los consultores, los equipamientos, la tecnología y los materiales.

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.



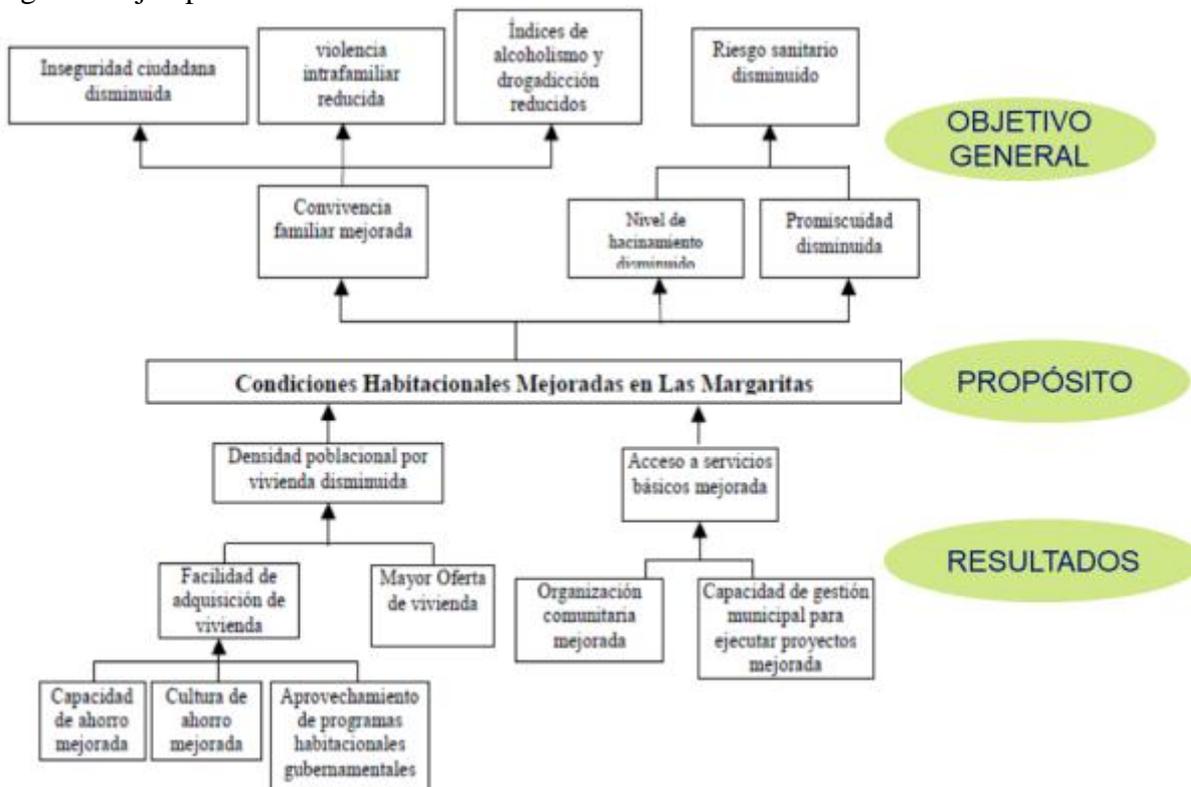
La expresión más simple de lo antes dicho es la siguiente: Si tenemos ‘A’, y hacemos ‘B’, luego ‘C’ debería ocurrir, pero sólo si ‘D’ se mantiene constante. Llevado esto a un proyecto concreto, la cadena de resultados nos obliga pensar que si disponemos los insumos, entonces es posible desarrollar las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



En

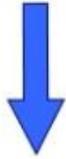
este punto, podemos volver al árbol de soluciones e identificar algunos componentes que nos ayudarán en esta conversión de la cadena de resultados al lenguaje de planificación y, luego, a la construcción de la Matriz de Marco Lógico. Crespo, por ejemplo, vincula los Fines con el Objetivo General; el Propósito con los Objetivos Específicos (o Propósitos) y los Medios con los Resultados, tal y como muestra el siguiente ejemplo:



Para una comprensión rápida de lo explicado hasta acá, les recomendamos ver [el video a continuación](#) que resume en pocos minutos este enfoque de planificación.

Llegamos al momento de construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML). En primer término, es importante distinguir EML de MML:

Enfoque del Marco Lógico (EML)



Método de gestión de proyectos orientado por resultados, usado para planificar, implementar, monitorear y evaluar programas y de manera estructurada

Matriz del Marco Lógico (MML)

Es una tabla de doble entrada que presenta información estructurada del proyecto de manera sintética.

- Es una herramienta clave para:
- ✓ negociación, aprobación y financiamiento del proyecto
 - ✓ implementación del proyecto
 - ✓ monitoreo y evaluación
 - ✓ organizar la información más importante

Esta matriz es una tabla de doble entrada que presenta la información básica del proyecto de manera estructurada y sintética. El 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?
-----------------------------------	--	------------------------------	--

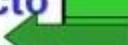
Habiendo compartido a qué refiere cada columna y cada línea de esta matriz, profundizamos en la primera columna que refiere a la **descripción narrativa** de los diferentes niveles de cambio esperados, es decir el interés del programa o proyecto.

Identificando Objetivos

	Descripción Narrativa	
Objetivos a largo plazo		Los objetivos a largo plazo 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 objetivos a mediano plazo 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 objetivos específicos 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.

El 4º paso del Desarrollo de un Modelo Lógico está vinculado al último elemento de la MML: los supuestos y riesgos:

4º Paso Análisis de Supuestos y Riesgos

		Supuestos
Objetivos a largo plazo	Conjunto de condiciones necesarias para el éxito, fuera del control directo desde la gestión del proyecto	
Objetivos a mediano plazo		
Objetivos específicos		

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.)

Es importante tener en cuenta 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.

El quinto paso del Desarrollo de un Modelo Lógico refiere al **Desarrollo de Indicadores y Medios de Verificación** y se refiere a los dos elementos restantes en la MML:



¿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.)

Los **indicadores** 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?

Algunos criterios de buenos indicadores son:

- Tienen que ser 'medibles'
- Tienen que ser 'relevantes' para los productos y objetivos identificados
- Tienen que ser suficientemente 'específicos' para cada nivel de resultados
- Deben existir datos e información disponible a costos y esfuerzo razonable

Ejemplos:

Indicadores apropiados:

- Pequeños productores capacitados por el proyecto aplican técnicas de conservación del monte y el agua en al menos 80 unidades familiares de producción dentro del área del proyecto para el año 2013.
- Al menos 20 % del área de bosque nativo está bajo un sistema de manejo comunitario siguiendo el plan de manejo acordado y los principios de regulación de la ley de bosques para el año 2013.

Indicadores inapropiados:

- 120 extensionistas participaron en un curso sobre manejo forestal
- Un libro sobre manejo del agua en el chaco árido publicado por el proyecto
- El proyecto creó un área para experiencias piloto de manejo forestal

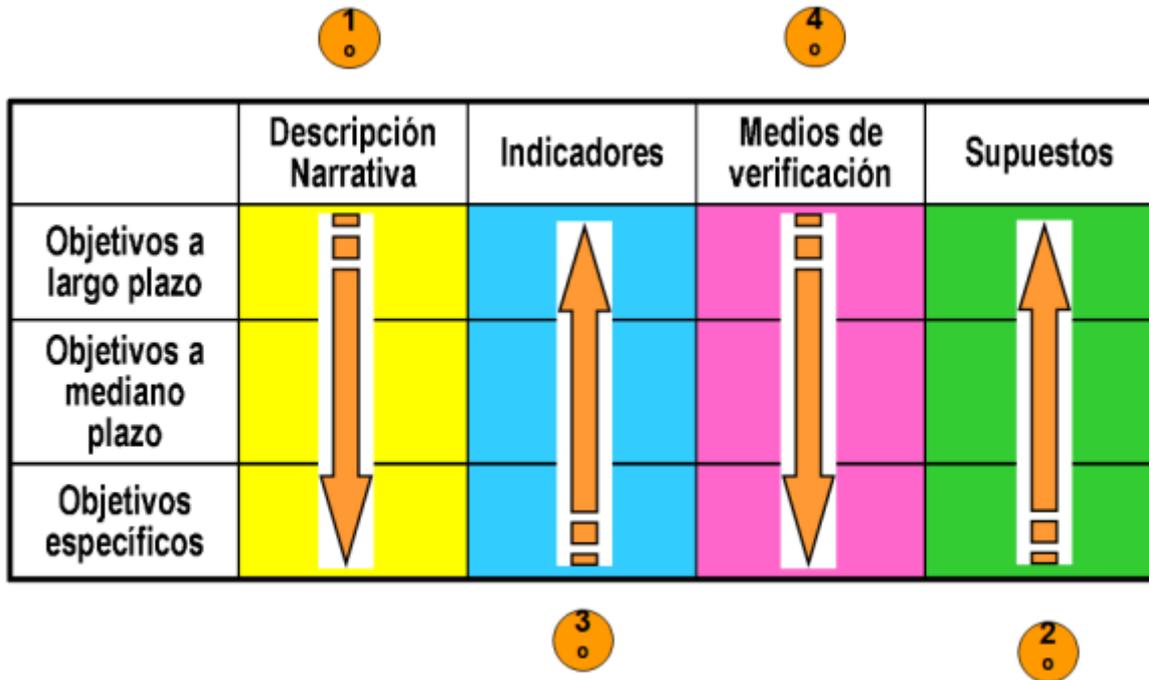
Estos son productos de actividades pero no indicadores de cambio

Medios de verificación				
	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivos a largo plazo	¿Cómo recolectamos los datos e información?			
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.*

En cuanto a los **medios de verificación**, es importante identificar medios apropiados a los indicadores y accesibles, es decir, que podamos efectivamente utilizarlos. La siguiente imagen resume la secuencia lógica de construcción de la MML que hemos descrito:



Para continuar, 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.

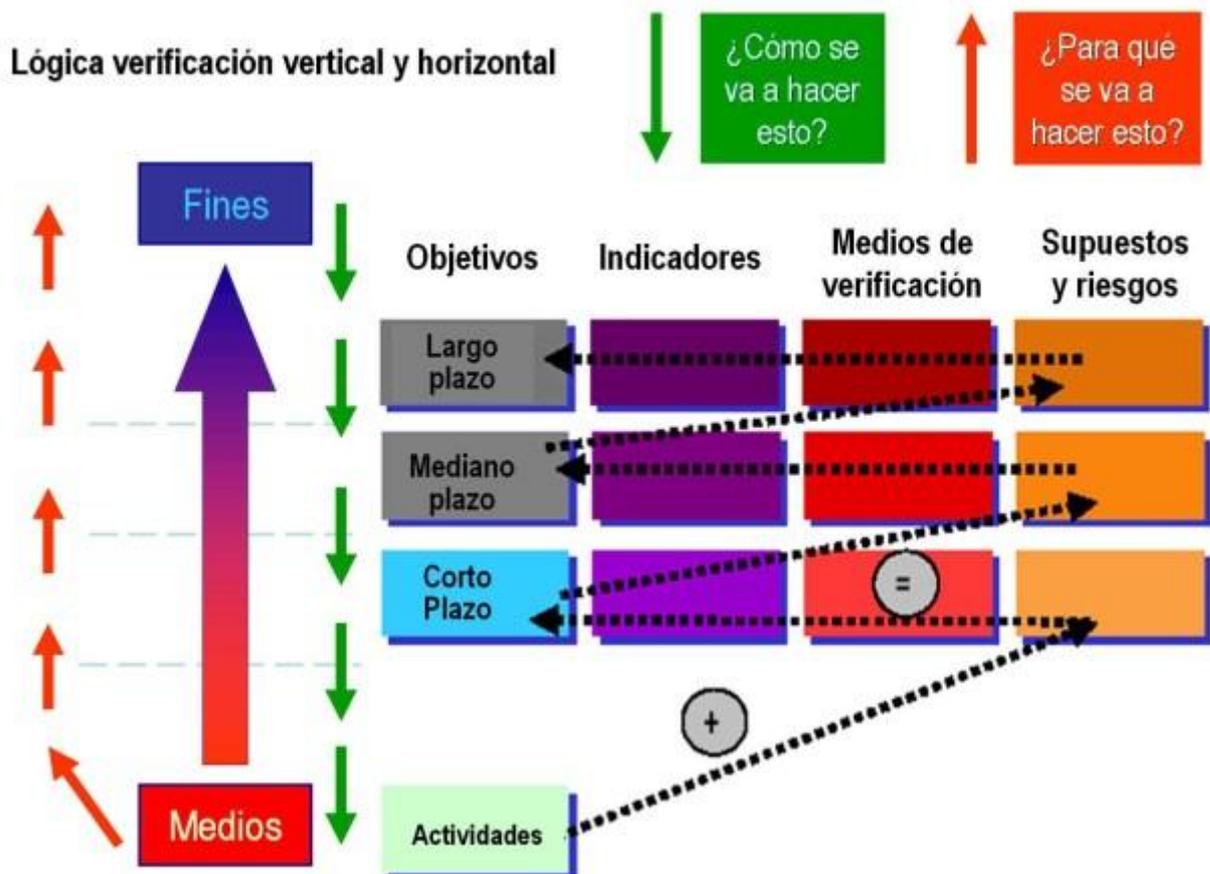
Una tabla como la siguiente, puede ser una herramienta útil a la hora de diseñar un plan de actividades y relacionarlo con el nivel de los resultados y objetivos específicos.

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, el ‘cómo’, 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.



¿Cómo incorporar una perspectiva de género al EML?

En la actualidad, la perspectiva de género está siendo ampliamente difundida desde diversas organizaciones. Por esto, consideramos importante tomar unos minutos para señalar algunas líneas generales para su uso con el EML. Es importante señalar, primero, que el enfoque de género no debe tomarse como un dogma o una imposición de ideas sino como una herramienta que permita visualizar situaciones problemáticas en los territorios así como identificar necesidades diferenciales de mujeres y hombres. Así, INMUJERES y ONU Mujeres afirman que la perspectiva de género en el EML:

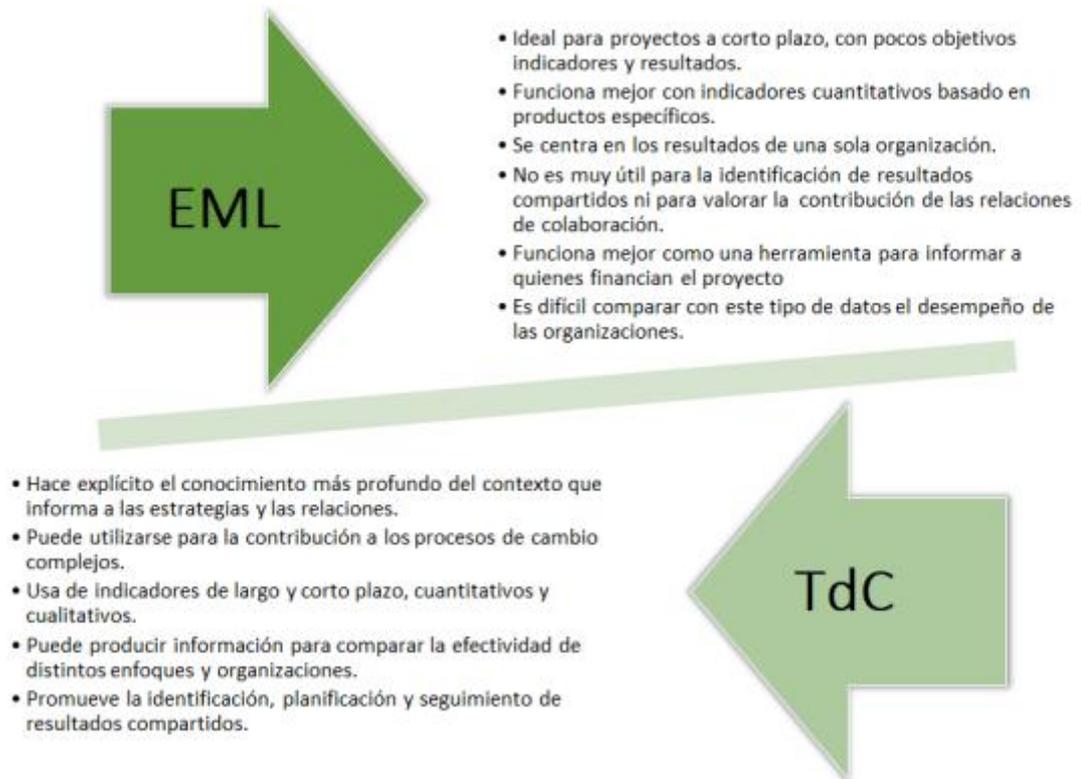
- **Apoya la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos con perspectiva de género, al destacar en cada programa las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y hombres, las acciones para atenderlas, las medidas especiales adoptadas para acelerar la igualdad de resultados consecuentes**
- **Apoya al monitoreo/seguimiento y la evaluación, en particular a través de indicadores desagregados por sexo y otros específicos de género.**
- **Propicia la planeación participativa y estimula el logro de acuerdos que toman en cuenta las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y niñas, y la instrumentación de acciones con enfoque de género.**

Sintéticamente, si queremos construir un modelo lógico desde un enfoque de género, tenemos que tener en cuenta lo siguiente:



Diferencias entre EML y TdC

Para finalizar, resaltamos algunas diferencias entre el EML y la TdC como modelos lógicos vistos en esta asignatura. Estas diferencias destacan además algunas ventajas y dificultades en el uso de cada instrumento de planificación. Para profundizar, sugerimos leer este cuadro.



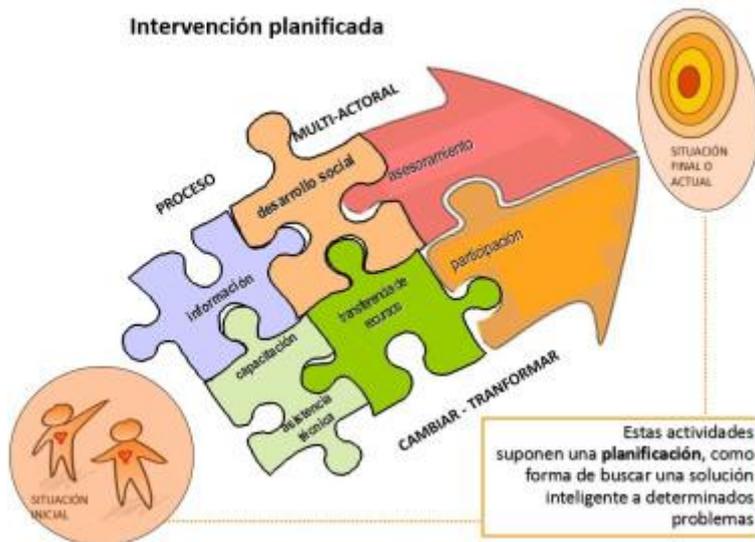
Preguntas para la revisión:

Las siguientes preguntas orientan los aspectos principales del EML. Sugerimos responderlas para facilitar la comprensión de este tema central en la asignatura.

1. ¿Cómo convertir el acuerdo de un intervención en una cadena de resultados y luego en un proyecto? ¿Qué importancia tiene esto?
2. ¿Qué es el Enfoque del Marco Lógico?
3. ¿Cuáles son los elementos básicos de la Matriz del Marco Lógico?
4. Identificar y describir los diferentes niveles de objetivos
5. ¿Por qué es importante analizar los supuestos y riesgos durante el proceso de planificación?
6. ¿Qué es un indicador apropiado? Ejemplos
7. ¿Qué son los medios de verificación?
8. ¿Cuáles son las lógicas de análisis de la MML?
9. ¿Por qué es importante la perspectiva de género en el EML?
10. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre el EML y la TdC?

Introducción a los tipos de evaluación de programas y proyectos

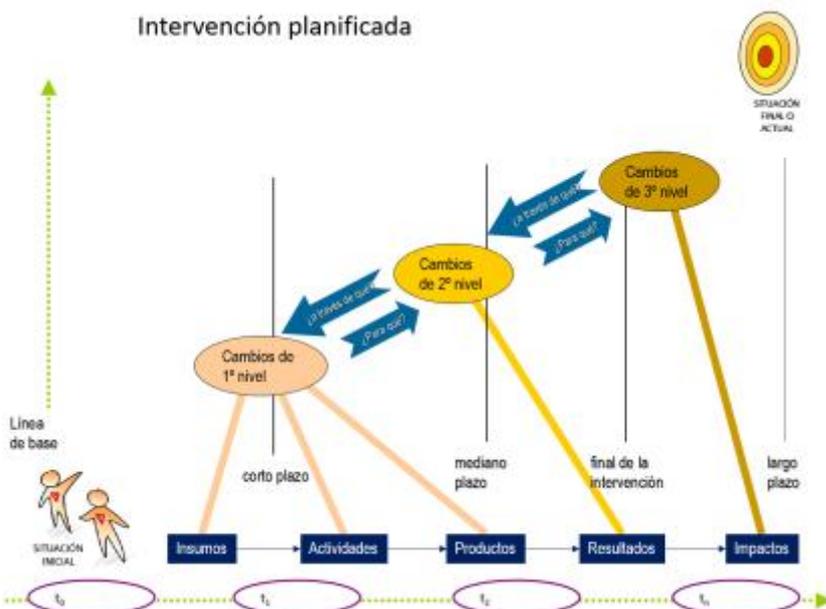
En la clase de hoy iniciamos lo que podríamos llamar “el principio del final”: **la Unidad IV**, cuarta y última unidad de aprendizaje del programa. Esta unidad, como hemos comentado, refiere exclusivamente a **Evaluación, Seguimiento y Sistematización de Programas y Proyectos**. Recuerden que estos aportes son simplemente una síntesis de la clase, y es imprescindible para estudiar la materia ir a la bibliografía de cada tema, la cual se puede acceder en la [biblioteca virtual del blog](#) (ver bibliografía de unidad IV).



Comenzamos la clase retomando conceptos básicos de planificación ya analizados en unidades anteriores. Retomamos elementos centrales en toda intervención planificada, los que son relevantes a la hora de evaluar la misma.

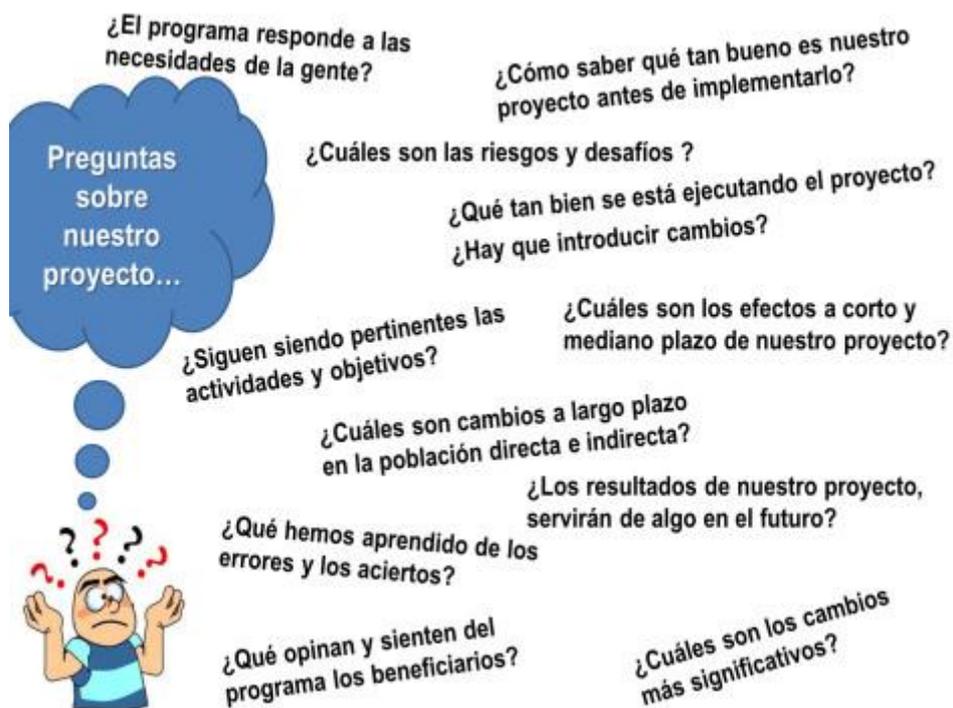
Revisamos esta gráfica, la cual ilustra la importancia de entender que toda intervención supone un proceso multi-actoral de cambio y transformación, basado en un profundo conocimiento de la situación inicial (que se desea cambiar) y un claro consenso sobre la situación final (que se desea alcanzar);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

Luego, recordamos los elementos clave que una intervención planificada, tales como 'insumos', 'actividades', 'productos', 'resultados' e 'impactos'. Volvimos a analizar cómo, cada uno de estos elementos, está relacionado a determinados niveles de cambios. Dichos cambios se identifican como de 1º nivel; 2º nivel, y 3º nivel.



Destacamos nuevamente que estos cambios están situados en un tiempo y espacio determinados. Hablamos entonces de tiempos de corto, mediano y largo plazo en donde podemos situar cada uno de los elementos descritos y sus niveles de cambios, tal y

como muestra la imagen debajo la importancia de comprender los diferentes niveles de cambio, radica en que para la valoración de los mismos requeriremos de distintos tipos de evaluación, los que se desarrollan más adelante en esta Unidad IV de la materia. A modo de repaso, destacamos los tres niveles de cambio básicos de una intervención que se jacte de planificada, a saber: (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. Hecha esta introducción y repaso, surgieron las preguntas centrales que intenta abordar esta unidad: ¿cómo sabemos si el proyecto o programa sirve o no? ¿cómo sabemos si las actividades se desarrollan de manera adecuada o no? ¿cómo determinamos la contribución al cambio de determinadas acciones del proyecto?, entre otras varias preguntas..., las que sintetizamos en la siguiente gráfica.



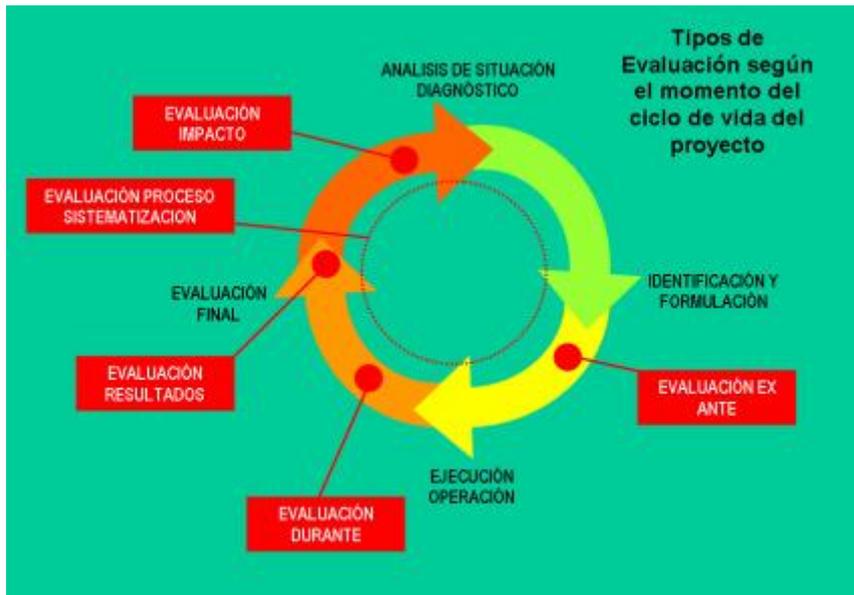
A partir de estas preguntas, e intentando caracterizar cómo desde diferentes enfoques de evaluación es posible dar respuesta a las mismas, se desarrolló la clase introductoria al tema. Se hizo alusión también a cómo ha venido evolucionando la teoría y la práctica de la evaluación; tema que no es prioritario en el desarrollo de la unidad, pero que sirve para poner en contexto y correcta relevancia la problemática de la evaluación de programas y proyectos a nivel internacional.

¿Qué es una evaluación?

Comenzamos la parte conceptual, e introductoria la unidad, haciendo referencia al concepto de evaluación. Citamos, en primer lugar, a uno de los autores más renombrados a nivel mundial sobre el tema, Michael Scriven, quien considera que la evaluación tiene que ver, básicamente, con *determinar el mérito, el valor y el*

significado de una intervención. Pueden acceder a una buena síntesis de su pensamiento en torno a la evaluación, en este video.

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, además del concepto general de evaluación, en esta clase analizamos 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.

Este tipo de evaluación ya fue desarrollado con profundidad en la Unidad III (ver síntesis de la clase). Se trata de 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 reformular el proyecto o crear mecanismos para construirle viabilidad al mismo durante su ejecución.

En la clase desarrollada anteriormente se vieron ejemplos concretos, indicando la importancia de estudiar el tema desde la bibliografía específica.

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 un 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!

Seguimiento, monitoreo o evaluación durante.

En la clase de hoy continuamos con los contenidos de la unidad IV. En la primera parte terminamos de ver la Evaluación con Enfoque de Género y los Criterios de Evaluación. A continuación, nos introducimos a unos de los tipos de evaluación que es la evaluación de **Seguimiento, Monitoreo o Evaluación Durante**. En primer lugar, indicamos

algunos de los documentos que se pueden consultar para ampliar la temática. Entre ellos encontramos los siguientes:

Bibliografía



Bibliografía



Luego de ubicar este tipo de evaluación en el ciclo de vida de un proyecto y de una lluvia de ideas respecto a lo que las y los participantes entienden por este tipo de evaluación, comenzamos brindando un concepto básico que la define como: “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 contribuya al **logro de los objetivos** priorizados” (Tapella, 2011).



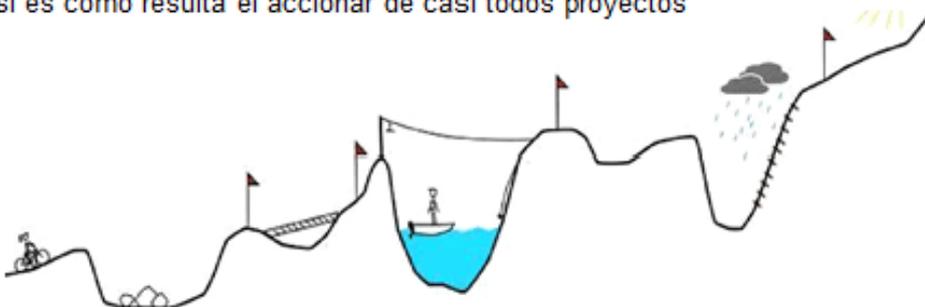
A partir de la siguiente imagen reflexionamos ‘por qué’ y ‘para qué sirve’ de este tipo de evaluación, destacando que el seguimiento:

¿Para qué hacer seguimiento?

Así está imaginado y diseñado tu proyecto



Así es cómo resulta el accionar de casi todos proyectos



- permite tomar decisiones oportunas y fundamentadas para redireccionar o reprogramar las acciones, resignar recursos, modificar estrategias para alcanzar más y mejores logros;
- permite saber si las metodologías de trabajo y las actividades son las adecuadas y si su implementación se desarrolla según lo esperado;
- en escenarios sociales y culturales como los actuales, caracterizados por la alta incertidumbre y rápida velocidad de los cambios, el seguimiento nos permite estar alerta de los posibles riesgos y/o problemas para evitar efectos negativos en la ejecución;
- porque proporciona la información en tiempo real, necesaria para la gestión y sirve de insumos fundamentales para evaluaciones de resultados, impacto y sistematización.

El seguimiento al igual que otros tipos de evaluación contribuye al logro de los objetivos de mediano y largo plazo de un proyecto. No obstante, su propósito abarca el uso de información sobre la marcha de un proyecto o programa. Se centra en 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. 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.

Para retomar lo anterior, analizamos como ejemplo el caso de la evaluación de seguimiento de un Programa de Prevención VIH/SIDA en el que prestamos especial atención al uso de indicadores a las preguntas orientadoras en el seguimiento. Posteriormente reflexionamos que 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? Estos tipos de preguntas son básicas e iniciales, aunque las mismas pueden ser complementadas con las preguntas que figuran en la siguiente gráfica.

Preguntas básicas del seguimiento



Finalmente, se hizo referencia sobre aquellos aspectos que se deben tener en cuenta en cuanto la socialización de los hallazgos evaluativo. Se destacó que en todo tipo de evaluación, en cualquier momento que se realice, se deben efectuar socializaciones (devoluciones) apropiadas y oportunas a los interesados. Son las personas que están en terreno, donde tienen lugar las acciones, quienes primordialmente deben recibir tales devoluciones y tener la oportunidad de criticarlas y corregirlas. Los informes de seguimiento deben ser comprensibles para todos los involucrados y tener en claro que el hecho de brindar información garantiza la transparencia de la gestión. Además, estos informes son la base para el aprendizaje organizacional y la mejora institucional y social de quienes se desempeñan en este tipo de intervenciones.



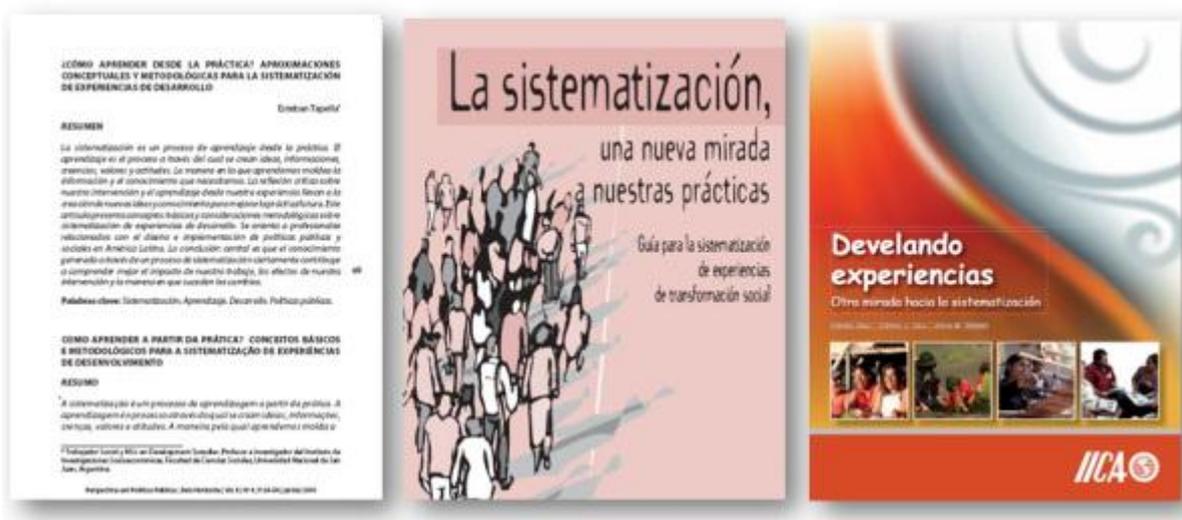
¡RECUERDE QUE LA INFORMACIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN SOLO SIRVE SI SE LA APROVECHA!

Recuerden que para profundizar sobre este tipo de evaluación y prepararse para el examen final, es necesario acceder a la bibliografía básica sobre el tema.

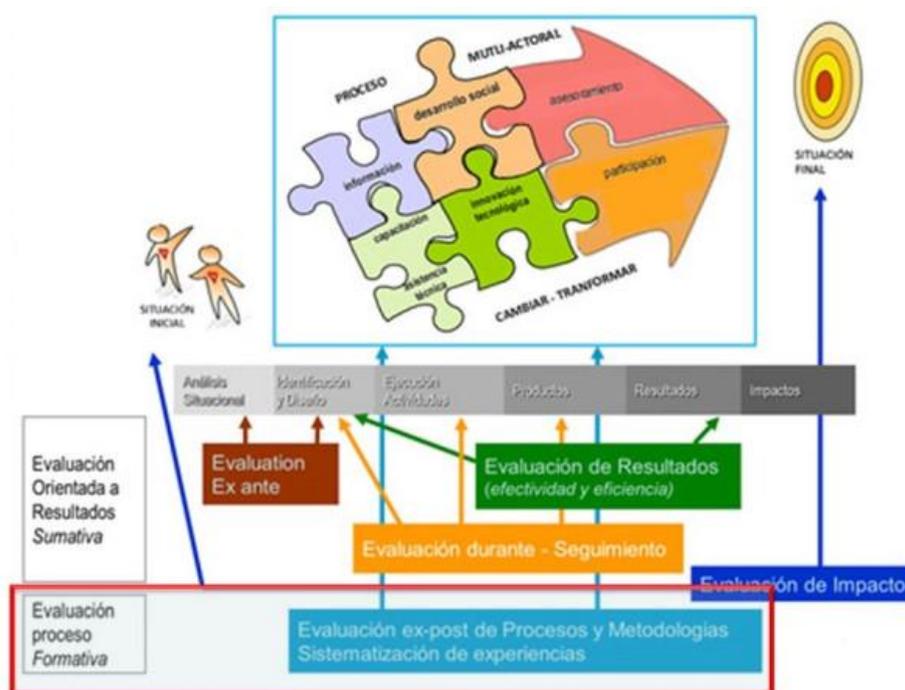
Sistematización de Experiencias o Evaluación orientada al Aprendizaje

En la primera parte parte de la clase de hoy, trabajamos sobre el enfoque de **Sistematización de experiencias** o **Evaluación orientada al Aprendizaje**, abordando conceptos claves para luego profundizar en la metodología de este tipo de evaluación Ex-Post.

Antes de comenzar a desarrollar el tema, compartimos el material de estudio disponible en la Biblioteca Digital del Blog.



Analizamos cuándo, en qué momento, inferimos que un proyecto ha finalizado, destacando la importancia de los tipos de evaluación sumativas (ex-ante, durante, de resultados e impacto) y, en este caso, la de tipo formativa, como es la sistematización de experiencias.



También reflexionamos acerca de las posibilidades que brinda la experiencia de ser parte de un proceso planificado, ejecutado y evaluado, en el marco de un proyecto. 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.

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, con frecuencia se piensa -erróneamente- que es necesario contar con especialistas externos, una suerte de ‘sistematozoides’...! Así mismo, mencionamos que una de las razones por las cuales se realizan pocas sistematizaciones es que este enfoque de evaluación suele no estar incluido dentro de la estrategia de aprendizaje institucional. Muchas veces, además, no se comprende la diferencia entre sistematización y evaluación, o se confunde la sistematización con un registro o memoria de la experiencia. Como hay pocas experiencias sistematizadas, y los resultados no siempre son buenos, en muchos casos se menosprecia la utilidad de esta herramienta metodológica.

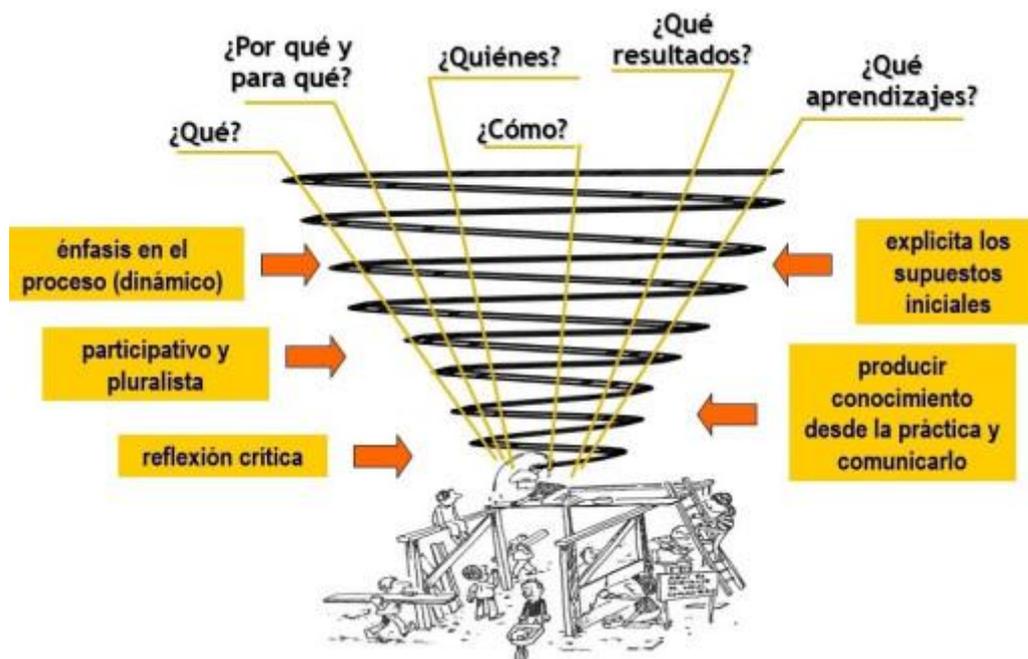


Señalamos que detrás de una intervención siempre existe -de manera explícita o implícita, más o menos consensuada- una teoría de la acción o del cambio, ya vista en otras clases, resaltando que la sistematización debiera -entre otras cosas- revisar y reconstruir la teoría del cambio o de la acción presente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

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.

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.



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	EVALUACIÓN	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.

Por último, trabajamos sobre la **metodología de la sistematización**. Este tipo de evaluación 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 todas 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 **las lecciones y aprendizajes fruto de la intervención**.

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. Lo que destaca a la sistematización es su carácter superador al lograr transformar las diversas opiniones, las críticas y señalamientos en aprendizajes sobre la experiencia con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de las intervenciones.

Para profundizar y ver ejemplos, pueden visitar la página de un Curso Libre de Sistematización de Experiencias. En la sección ‘bibliografía básica’ encontrarán un apartado con manuales sobre este enfoque de evaluación y otro apartado con ‘experiencias de sistematización’. En el primero podrán abordar diferentes cuestiones conceptuales y metodológicas, mientras que en el segundo encontrarán una lista de informes de diferentes experiencias sistematizadas. Para quienes quieren conocer la sistematización de experiencias cercanas a nuestra provincia, les sugiero leer el informe La Dimensión Humana de la Conservación, el que presenta un caso comparado de San Juan y Córdoba con proyectos de desarrollo sustentable en comunidades aledañas al Parque Nacional San Guillermo en el departamento Iglesia. Fruto de este trabajo se editó un video, el que denominamos Gente de Tierras Altas, y que refleja los aprendizajes de la experiencia así como los valores de este tipo de intervención.