

Planificación Social

Archivo 2019

Políticas sociales y enfoques de planificación

En la clase de hoy lunes, primera clase del ciclo lectivo 2019, intentamos 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.

Para profundizar en estos temas se recomienda leer los siguientes trabajos:

["Universalismo, ciudadanía y Estado en la política social latinoamericana"](#) de Luciano Andrenacci y Fabián Repetto.

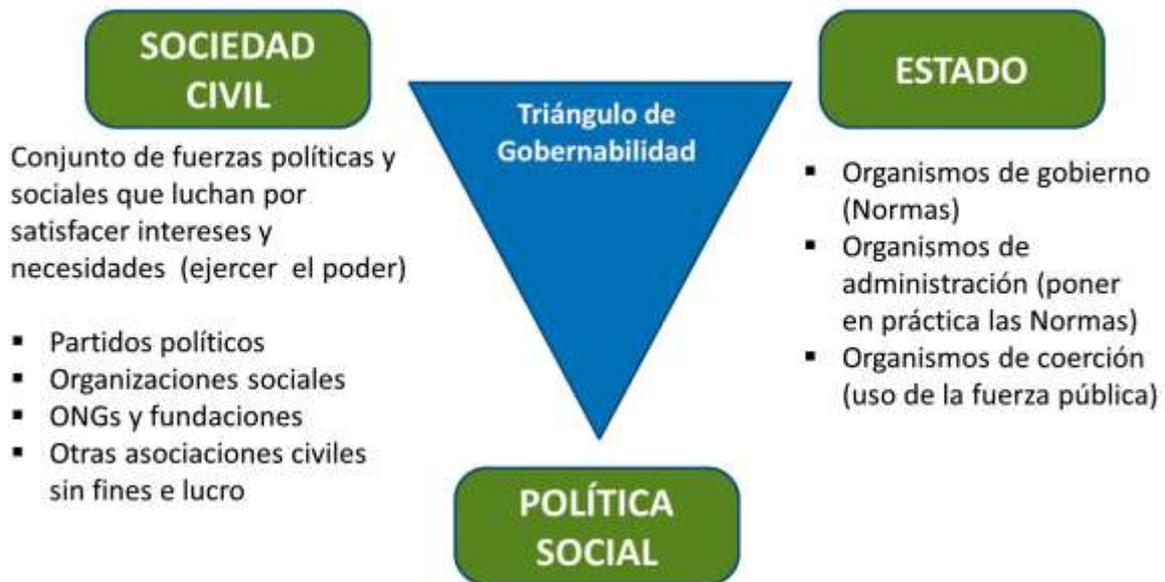
["Ciudadanía y capacidad estatal: dilemas presentes en la reconstrucción de la política social Argentina"](#), de Fabián Repetto y Luciano Andrenacci.

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

Comenzamos destacando que 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.

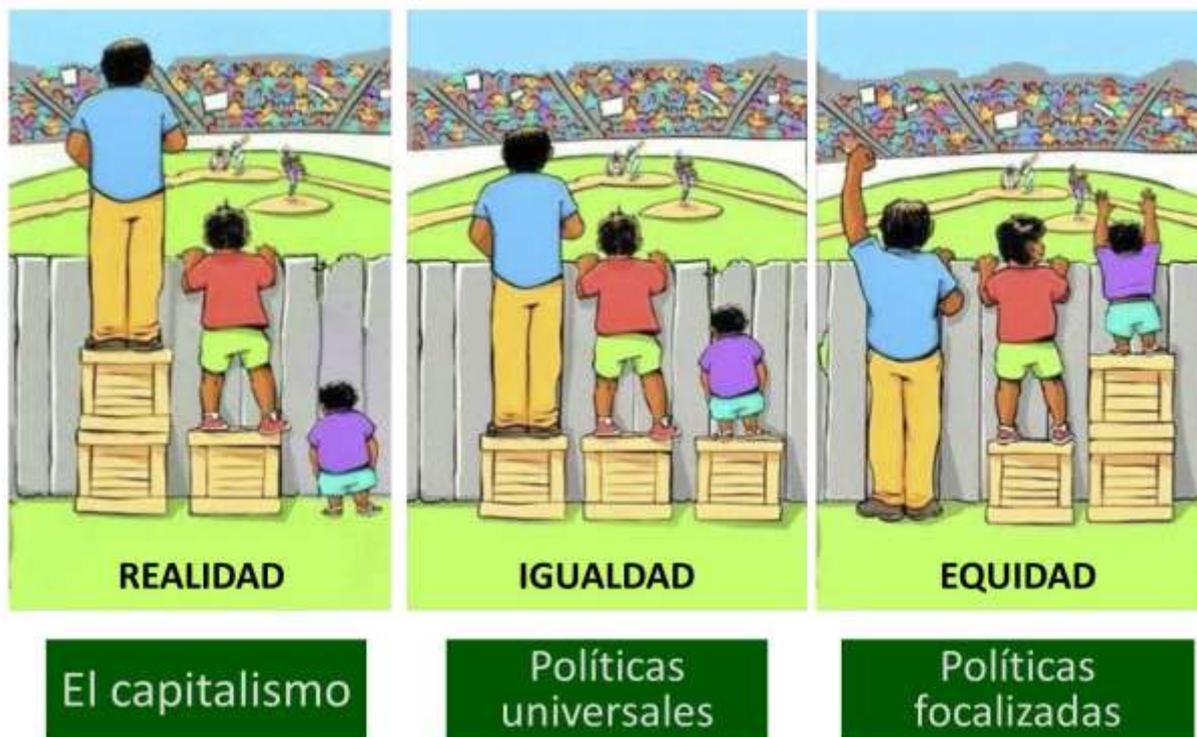
Siendo esta una clase introductoria, comenzaremos con una breve noción de Políticas Públicas y Sociales, las que iremos profundizando durante el desarrollo de la materia. Comenzamos intentando responder a la pregunta ¿Qué son las Políticas Públicas?

A partir de analizar los comentarios de l@s participantes, ofrecimos un simple concepto, como punto de partida, según lo presenta Ernesto Aldo Isuani (2007). Comenzamos por una lluvia de ideas/nociones que tenían l@s participantes respecto a qué es una política social. En la discusión, apareció desdibujada la noción de Estado, Sociedad Civil y Políticas sociales. usamos el siguiente gráfico para comprender la relación entre estos términos, y dar sentido al concepto utilizado de Isuani.



Resaltamos que abordar el tema de las políticas sociales es partir de la tensión entre el principio de igualdad como reconocimiento de derechos sociales universales y expansión de la ciudadanía y la desigualdad producida por el capitalismo. Una distinción que es necesario realizar es la que existe entre los conceptos de pobreza y el de desigualdad social. Pobreza refiere a la definición de un estado en el que se encuentra grupo poblacional en relación a indicadores: NBI, 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.

Destacamos que, en el fondo, son dos grandes principios que giran en torno a la forma en que se deciden e implementan las políticas sociales: principios de igualdad y de equidad. Mediante la siguiente gráfica, intentamos ilustrar cómo juegan estos principios mediante. Por un lado analizamos 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 (a la izquierda de la gráfica) una política que privilegia principios de igualdad y qué una que privilegie principios de equidad.



Siguiendo la analogía de la gráfica, introducimos brevemente la noción de políticas universales, políticas focalizadas y políticas de transferencia de ingresos, a saber:

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

Tipos de Focalización:

1. De demanda: La selección se realiza sobre los potenciales beneficiarios directos, sean éstos personas, hogares, unidades productivas, etc. Requiere definiciones técnicas precisas sobre la población objetivo, para llegar exactamente a ella; exige mayor capacidad técnica; tiene mayor costo administrativo; privilegia una

relación individual entre el beneficiario y el programa o servicio; se identifica a la población en base a indicadores de pobreza (LP, NBI) combinados con otros indicadores específicos (edad, ocupación, etc.)

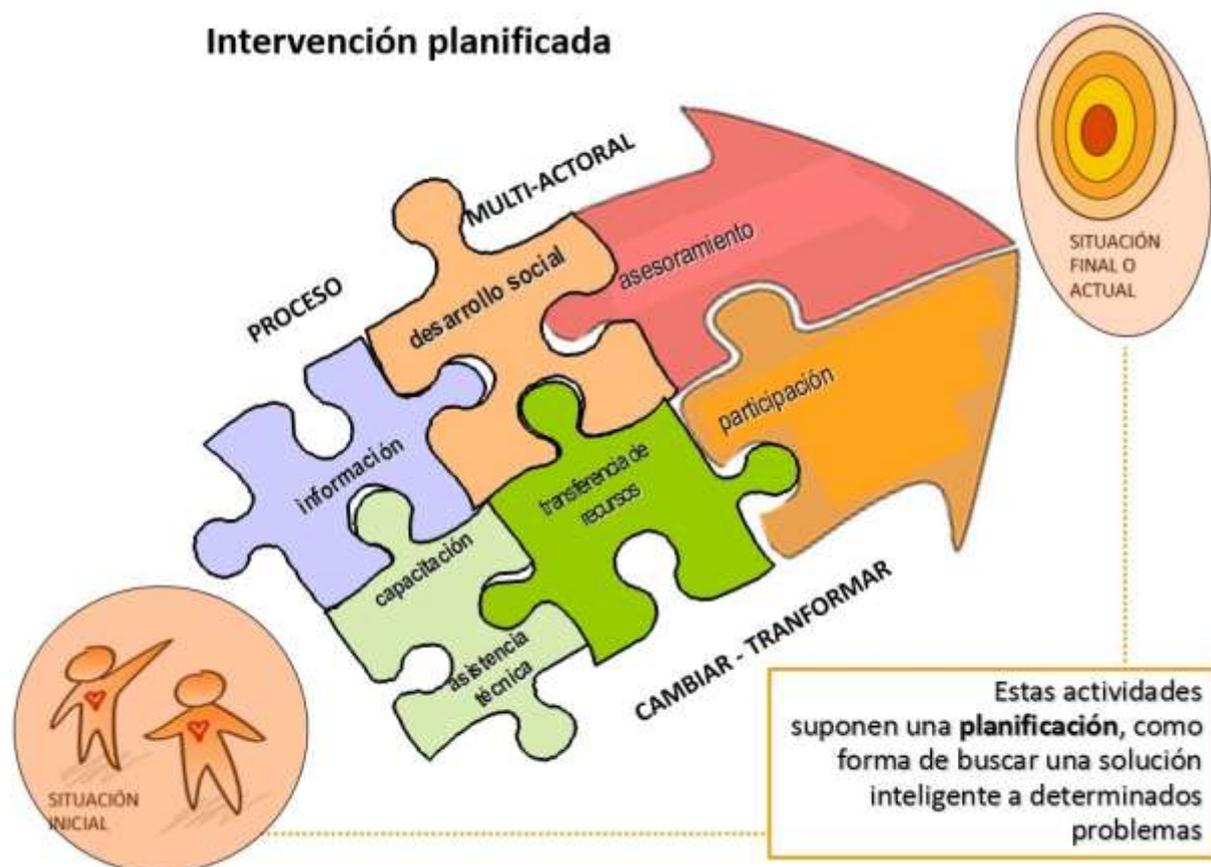
2. De oferta: La selección no se realiza sobre la población, sino sobre las entidades que prestan los servicios. Se identifican los establecimientos o servicios más vulnerables o más necesitados y que atienden preferentemente a la población más pobre. Ejemplo: programas educativos o de alimentación que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

Luego intentamos responder a la pregunta *¿Qué es planificar?*, abordando las múltiples respuestas y nuevas preguntas que fueron surgiendo. El tema giró en torno a lo que implica una intervención que se jacte de planificada.

Con frases como “No podemos saber dónde vamos, si no sabemos dónde hemos estado” (Proverbio Chino) o “No es suficiente con imaginar el futuro, tenemos también que construirlo” (C.K Prajalad), resaltamos la importancia de la planificación en toda intervención social. Vale destacar, citando a Olga Nirenberg (2014), que “[...] una intervención planificada es 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 las necesidades, disconformidades o situaciones problemáticas, priorizadas y definidas socialmente, que no pueden ser satisfechas o superadas en forma individual;
- se orientan al cambio, a transformar situaciones insatisfactorias hacia modelos deseables, y
- aspira a una legitimación pública social”.

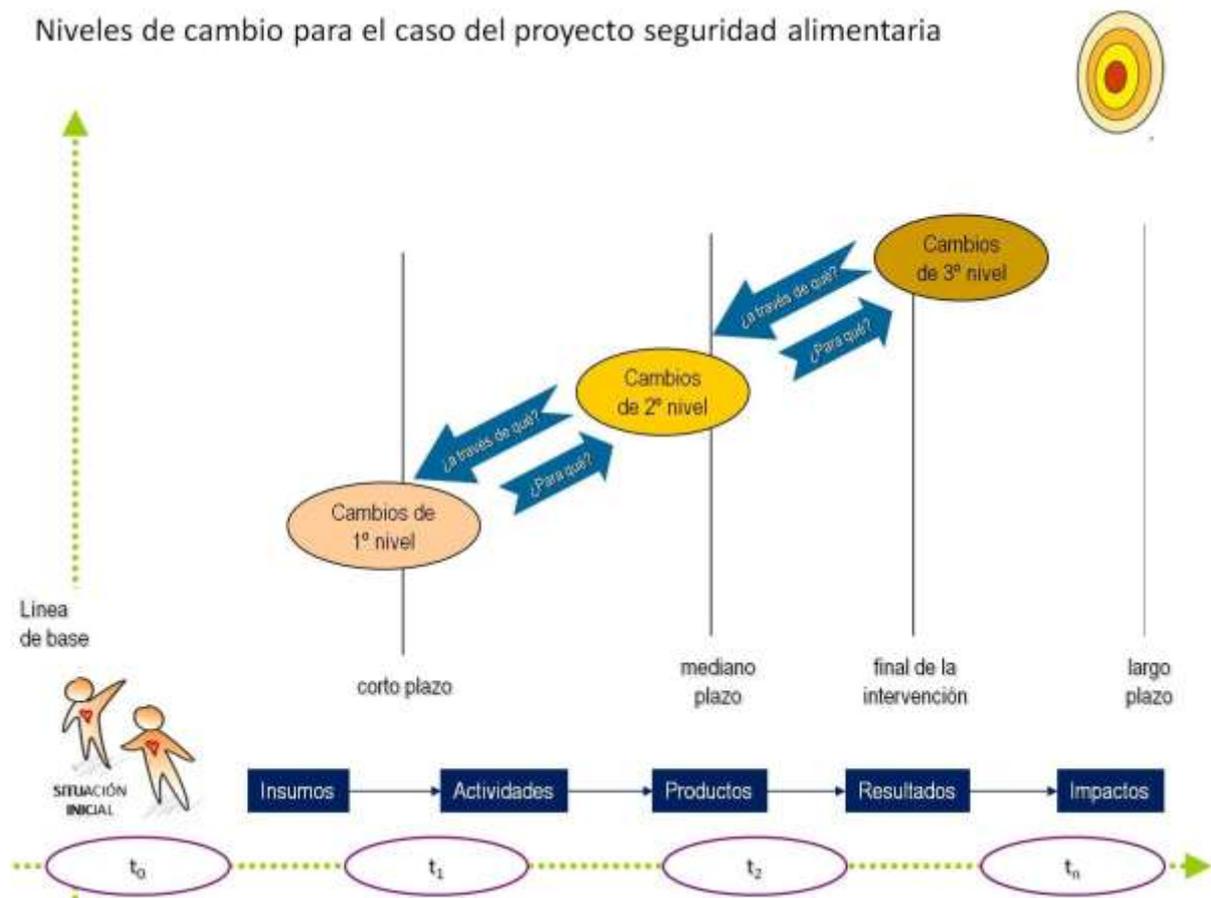
Como esquema general para 'entrarle' al tema, trabajamos sobre los elementos clave que supone una intervención planificada, reflejados en las siguientes imágenes...



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

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.

Niveles de cambio para el caso del proyecto seguridad alimentaria



Así, empezamos a plantear algunos de los elementos clave que una intervención planificada necesariamente debe tener. Hablamos de los conceptos 'insumos', 'actividades', 'productos', 'resultados' e 'impactos'. Explicamos cómo cada uno de estos elementos está relacionado a 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.

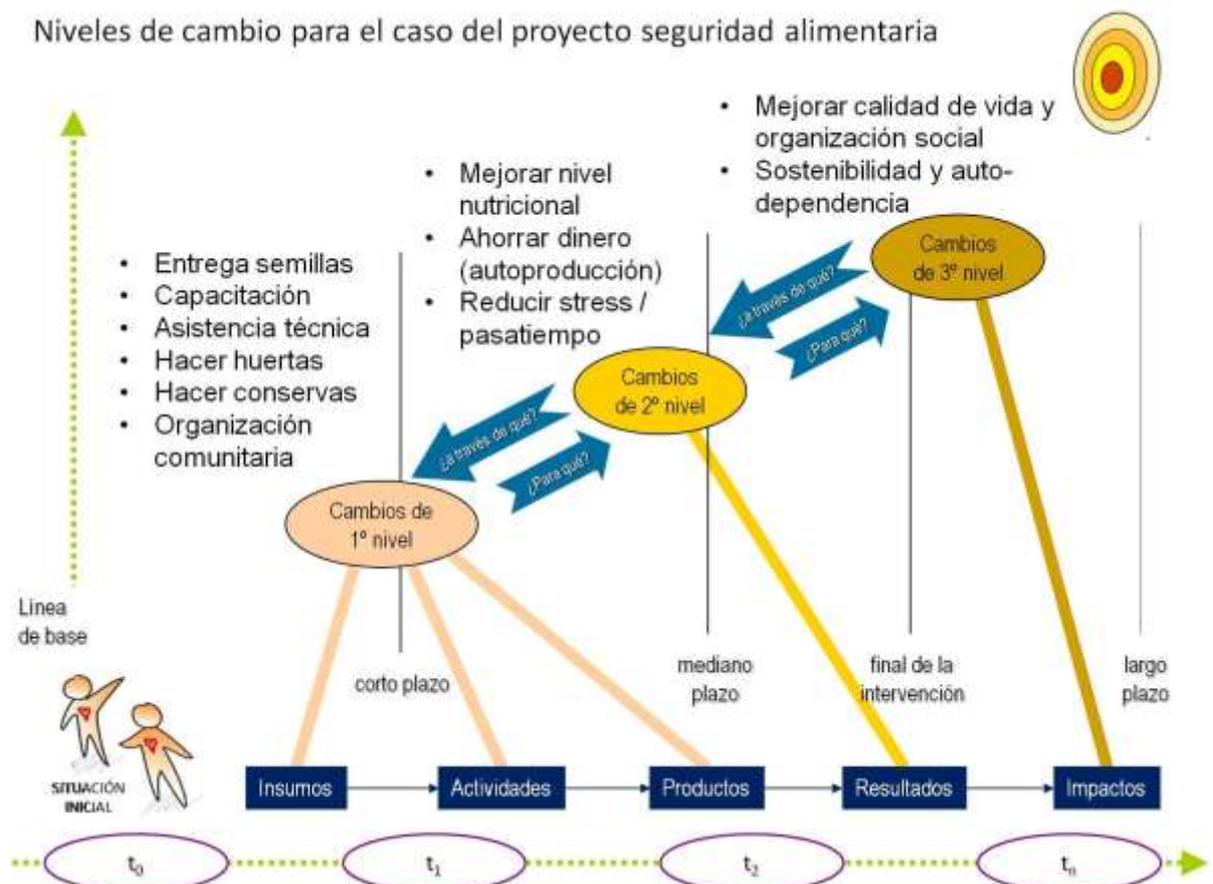
Para comprender la relación y coherencia lógica entre los tres niveles de cambio destacamos la importancia de usar dos preguntas claves, a saber: ¿para qué? y ¿a través de qué? Si revisamos una planificación a partir del primer nivel de cambio, y -en consecuencia- pensamos actividades que se valen de 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 (3º 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.

Luego, resaltamos la importancia de comprender el resultado o efectos en diferentes niveles y la relación causal que existe entre estos diferentes niveles. La noción de resultado, en un sentido amplio, refiere a aquellos cambios que pueden atribuirse como una consecuencia de la acción ejecutada por una programa o proyecto. No es suficiente, como señala la OCDE-DAC (2002), la simple existencia de un cambio, para que éste sea considerado como resultado de una intervención, aunque dicho cambio haya formado parte de la planificación del programa o proyecto y de las consecuencias buscadas por el mismo. Solamente en el caso de que exista una relación causal evidente, o al menos plausible, podrá catalogarse el cambio observado como 'resultado'. Para muchos autores, los resultados pueden clasificarse en voluntarios, involuntarios, esperados o inesperados, positivos o negativos. Los mismos pueden afectar no solamente al grupo meta, sino también a las contrapartes y a los intermediarios, y éstos no surgen recién cuando ha finalizado un proyecto, sino que pueden presentarse desde su comienzo y a lo largo de todo el periodo de duración del mismo.

Si bien veremos el término con más precisión cuando analicemos el [Enfoque del Marco Lógico](#), vale destacar acá, como lo hicimos en clase, que los distintos niveles de cambio se suceden como una 'cadena de resultados'. ¿Qué es esto? "Una cadena de resultados es una manera sistemática y sintética de presentar un modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de

dichos productos” (Mesa SUIN: Informe IIN). Es decir, un intervención planificada pone en juego variables que dependen de la acción directa de entidades responsables (insumos, actividades y productos), y variables que no están bajo el control de las mismas (resultados e impactos), pero que se espera lograr a partir de la disposición adecuada de las primeras. La 'cadena de resultados', en síntesis, busca articular un conjunto de elementos para contribuir a una transformación o cambio de una realidad que se percibe como no deseada construyendo una realidad o situación diferente, supuestamente mejor.

Para ilustrar los conceptos que vimos hasta aquí, aprovechamos la experiencia impulsada por la Agencia para la Acción Social y la Cooperación Internacional de Colombia, en una de sus iniciativas para superar la pobreza extrema. En este caso analizamos un video del [proyecto Red de Seguridad Alimentaria \(ReSA\)](#), cuyo propósito fue el de impulsar proyectos de generación de alimentos para el autoconsumo de la población radicada en asentamientos marginales de los centros urbanos. El proyecto focalizó sobre la población más vulnerable de estos centros urbanos, donde se concentra la población más pobre del país. El documental caracteriza el desarrollo de este proyecto, 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.



Como se muestra en la gráfica de arriba, pudimos identificar de la experiencia analizada los diferentes niveles de cambio y su relación. Esto, que inicialmente suena complejo y difícil, resulta más sencillo cuando diferenciamos los niveles de cambio teniendo en cuenta lo siguiente. Los cambios de primer nivel, son los generados directamente por las actividades, lo que podríamos denominar productos (semillas entregadas, capacitación realizada, asesoramiento técnico brindado, huertas realizadas, conservas elaboradas, mejor organización comunitaria, etc.). Los cambios de segundo nivel son aquellos que son responsabilidad del proyecto, aquellos objetivos que son la razón de ser el mismo, los que responden al problema central que da sentido a la intervención. En este ejemplo, lograr un mejor nivel nutricional, ahorrar dinero a partir de una mayor autoproducción de alimentos y reducir el estrés o lograr una ocupación en personas adulto-mayores. Finalmente, el tercer nivel de cambio refiere a aquellos cambios a los que la intervención contribuye pero no es enteramente responsable de lograr, es decir, los cambios a largo plazo, objetivos generales del proyecto o programa. Dicho de otra manera, son los efectos que los resultados de la intervención (cambios de segundo nivel) tienen en la zona y las familias en el largo plazo comparando la situación 'sin' intervención con la situación 'con' intervención. En el ejemplo, identificamos mejor calidad de vida y organización social, mayor sostenibilidad y autodependencia de las familias que participaron de la experiencia.

UNA INTERVENCIÓN PLANIFICADA

Buenas noches!

A continuación compartimos el desarrollo de la clase de hoy, que rondó en torno a los principios básicos que orientan una intervención planificada.

al cierre de la clase pasada habíamos resumido algunos de los elementos centrales de una intervención planificada. Comenzamos trabajando sobre las preguntas iniciales de la materia: ¿para qué planificamos? A partir de ella, una vez más, intentamos comprender la presencia e importancia de la planificación desde el logro de objetivos en nuestra cotidianeidad, para luego adentrarnos en el análisis de aspectos más específicos referidos a la intervención profesional junto a los actores sociales. Para ello, tratamos de encontrar respuesta a los siguientes interrogantes: *¿Una intervención debe planificarse? ¿Qué es una intervención planificada?* Las respuestas fueron diversas pero orientadas en algún punto al impacto que pretende lograr una intervención que se jacte de ser planificada.

Asimismo, retomamos una imagen trabajada anteriormente, de la cual destacamos conceptos claves que se hacen presentes cuando referimos a una intervención planificada.



En esta gráfica de la realidad se reconoció la importancia de definir la situación inicial e identificar la situación final, como así también se caracterizó el proceso de intervención que debe desarrollarse para transitar el camino que permita alcanzar el cambio deseado, como dinámico, complejo, cambiante, pero sobre todo, transformador. Se mencionó que los cambios se producen desde el primer momento en que el técnico toma contacto con la realidad sobre la que va a intervenir, al modificar la cotidianeidad de la gente con quienes construyen y reconstruyen el contexto a lo largo de la intervención.

Luego de esta revisión, la clase se concentró en la explicación y comprensión de 8 principios básicos que se corresponden con criterios personales, profesionales, institucionales y hasta ideológicos de cómo se aborda una intervención planificada que propenda al desarrollo social y se caracterice por ser democrática y participativa. Dichos principios fueron definidos por la cátedra, y se considera necesario tenerlos presente al momento de planificar y dar curso a nuestras intervenciones.

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)

El **PRIMER PRINCIPIO** refiere a que detrás de cada intervención hay una **Teoría del cambio** o **teoría de la acción**. Sobre este principio, aclaramos, realizaremos un ejercicio más adelante.

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

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

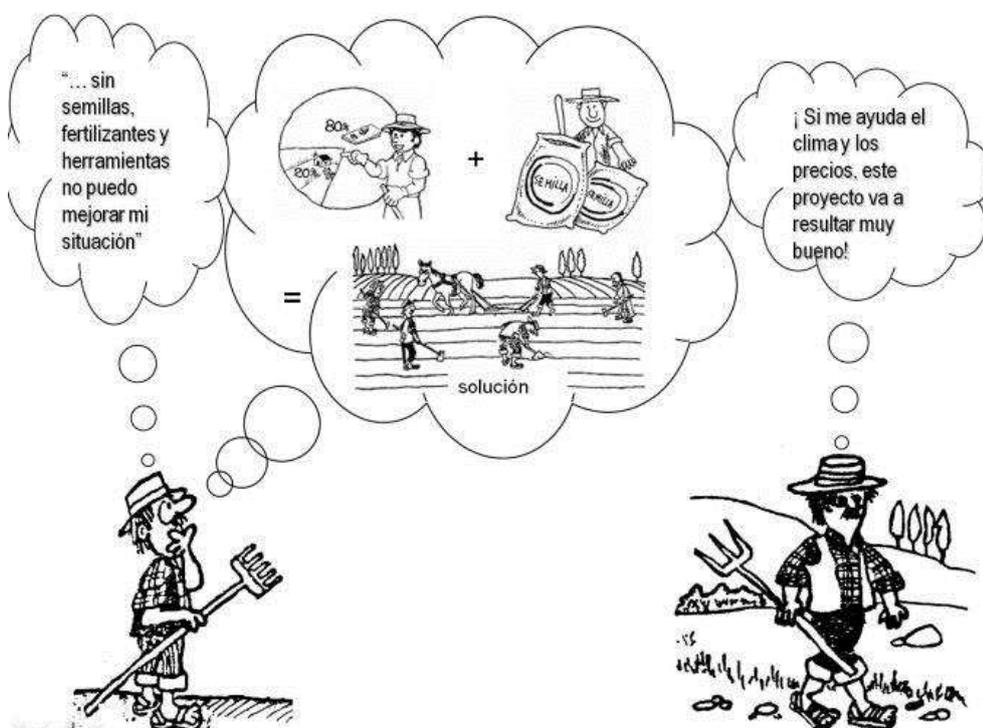
Pero, **¿qué es entonces una Teoría del Cambio?**

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

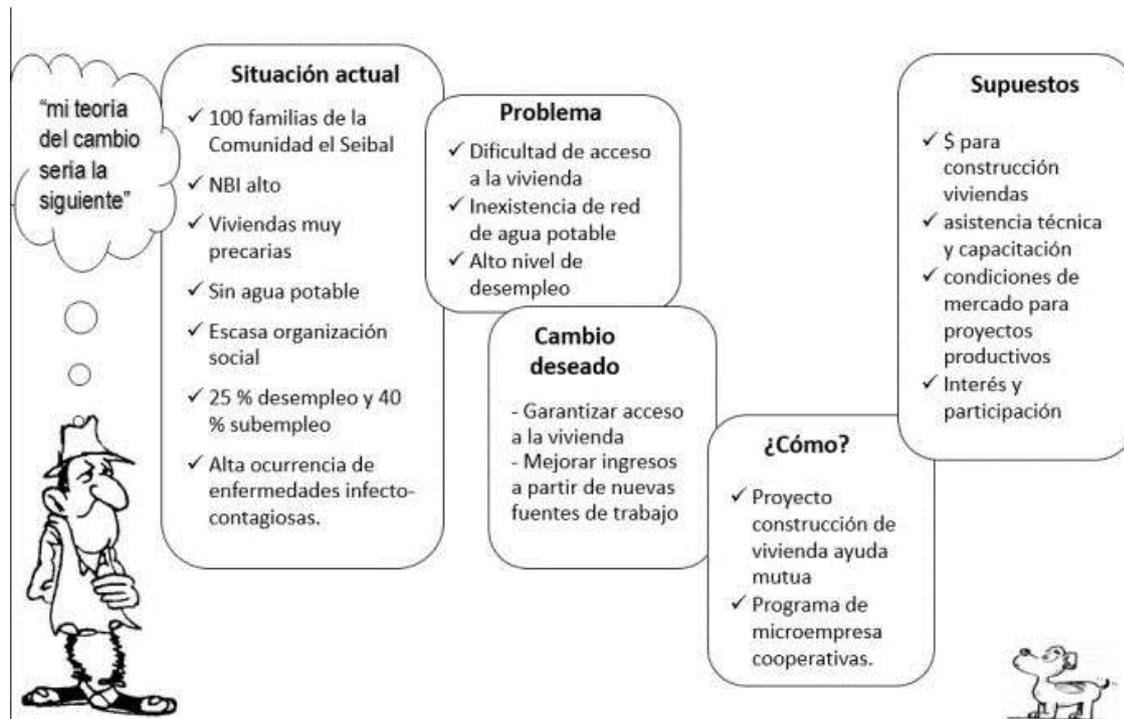
La Teoría del Cambio se expresa como un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo, especialmente a partir de una intervención determinada. Es un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio deseado. En la práctica, se comporta como un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactoral que incentiva a comprender la lógica flexible y compleja de los procesos de cambio social.

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

Ejemplo 1



Ejemplo 2



Elementos principales de una Teoría del Cambio

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



Acá cerramos el desarrollo de este principio, aclarando que volveremos a él, profundizando y ejercitando con un caso concreto.

El **SEGUNDO PRINCIPIO** sostiene que **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.

En tanto observamos que era un tema poco claro para los estudiantes, decidimos acá agregar algunas explicaciones complementarias y ofrecerles más material. como verán, 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



- 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.

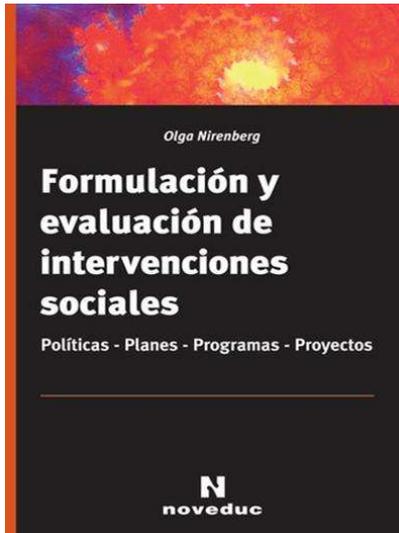


Aquí compartimos una guía simple para encarar esta tarea o bien usar como material didáctico en sus prácticas comunitarias. No olvidar que la clave de un diagnóstico participativo es encontrar un método para encarar un problema con la participación de las personas afectadas e involucradas, y desarrollar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

http://www.youtube.com/watch?v=FIZ_X3ZXvdY

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.

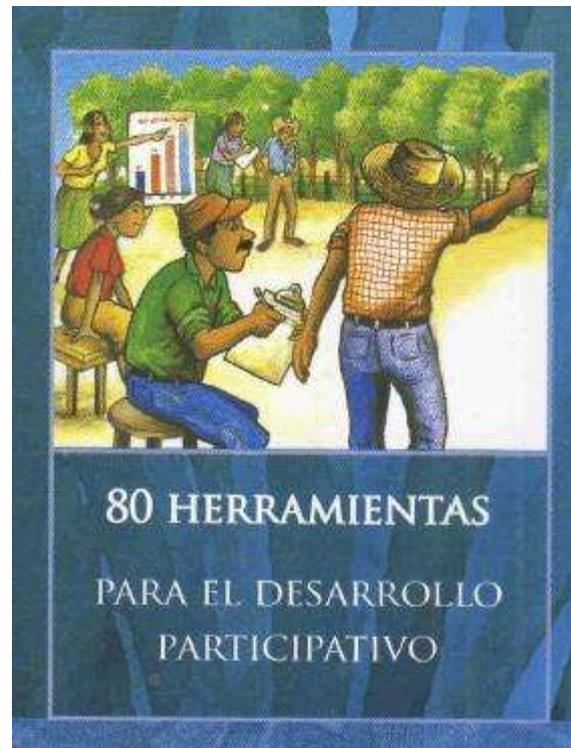
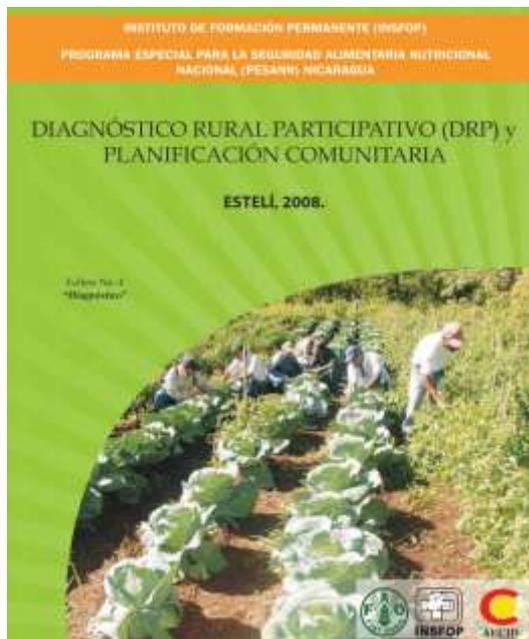
No disponible en versión digital:



Disponibles en versión digital:

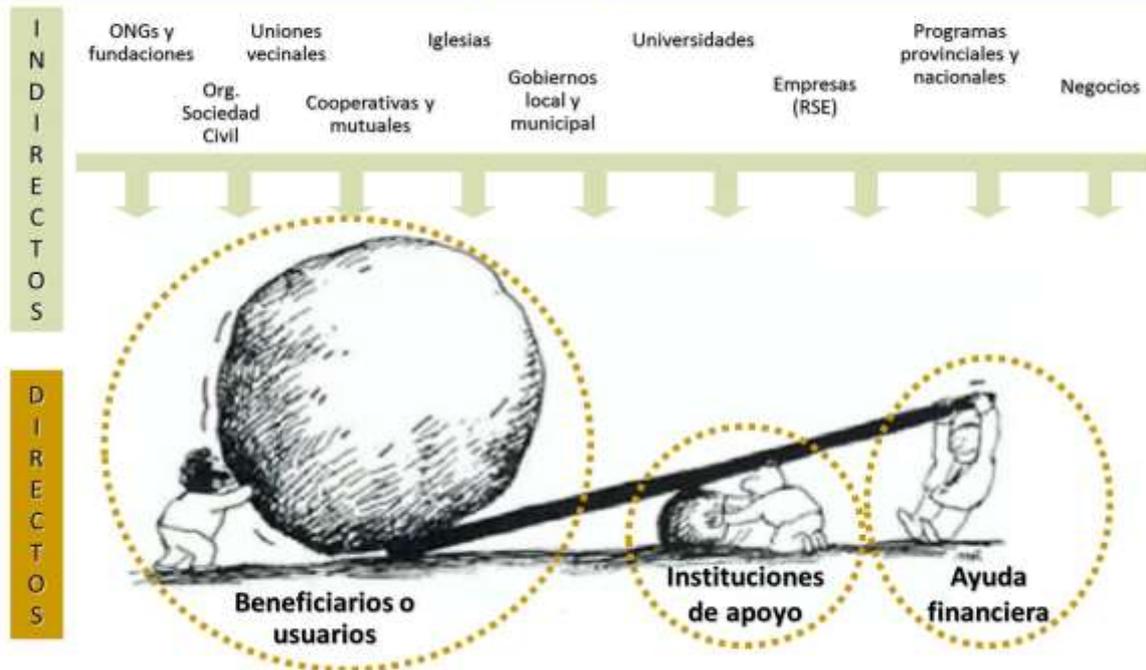


Guía para el diagnóstico local participativo



El **TERCER PRINCIPIO** de una intervención tiene que ver con **reconocer que en un programa o proyecto son múltiples los actores sociales** que pueden estar involucrados directa o indirectamente y afectar el proceso de cambio que nuestra acción pretende generar.

Reconocer la influencia e identificar diferentes actores sociales involucrados en una intervención



En este caso diferenciamos aquellos actores directos (beneficiarios, usuarios o sujetos/titulares de derecho, instituciones de apoyo y agentes de financiamiento) de aquellos indirectos (como ONGs, gobierno local, organizaciones de la comunidad, empresas, iglesias, entre otros), destacando que todos -de alguna manera- tienen un interés en el proyecto, el cual no siempre será coincidente con el objetivo de la intervención. Esta clasificación también se corresponde con la de actores aliados, oponentes, neutros que retomaremos en las próximas clases.

Vale destacar acá la importancia de manejar herramientas como el [Mapeo de Actores Sociales Claves](#) para conocer estos diferentes actores, las formas de relaciones entre ellos y saber cómo articularse con ellos, logrando el establecimiento de lazos favorecedores al logro de los objetivos que persigue el proyecto. Esto también constituye un puntapié central en una intervención planificada. Desconocer la presencia de múltiples actores que real o potencialmente afectarán la intervención, llevará a errores y dificultades futuras que seguramente condicionarán el éxito del programa o proyecto.

El **CUARTO PRINCIPIO** tiene que ver con "**Reconocer las ventajas de los procesos participativos**". Este principio nos obliga a pensar preguntas como: ¿para qué participamos? y ¿cómo participamos? en una intervención. Es necesario tener en claro que una intervención, como la concebimos desde el Trabajo Social, debiera estar basada en el enfoque de los derechos humanos, destacando la importancia de resignificar la presencia de los actores centrales a lo largo de la intervención.



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

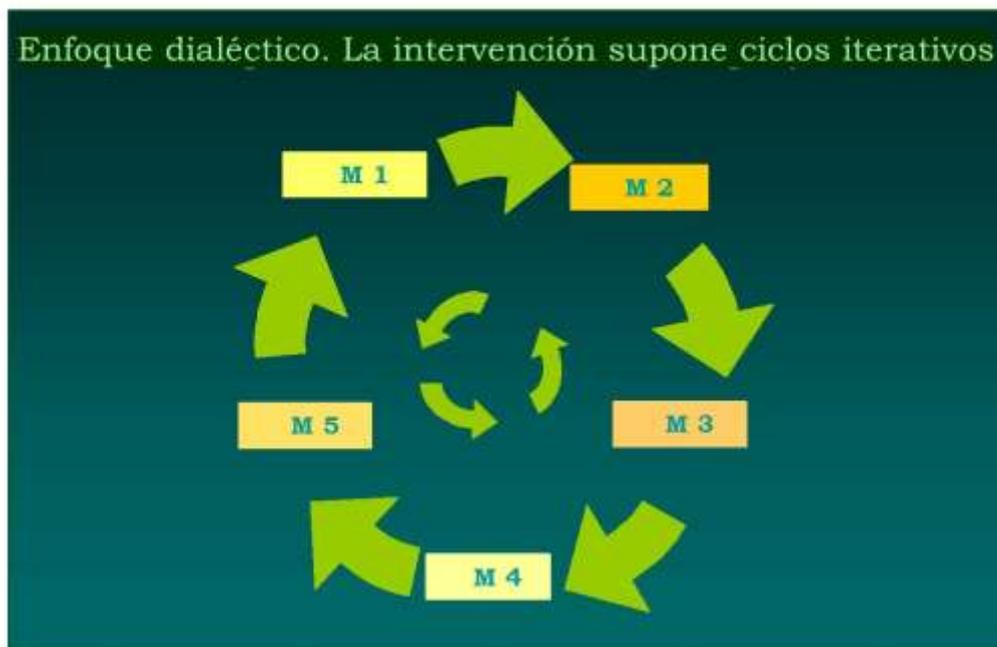
En relación con esto, es importante tener en cuenta que el poder atraviesa las relaciones humanas y, puntualmente, cómo puede darse esta relación entre actores sociales en un proceso de intervención. En este sentido, destacamos lo determinante que puede ser la influencia de las organizaciones de apoyo y las entidades financieras como así también de los beneficiarios en el éxito o fracaso de un proyecto. Mientras mayor sea la proporción de participación de los beneficiarios, usuarios o titulares de derecho de un proyecto en la priorización de las necesidades y la toma de decisiones sobre el proyecto/programa a implementar, mayores serán las chances de éxito de dicha intervención y continuidad de las acciones una vez que el programa o proyecto finalice. Asimismo, mientras mayor sea la determinación de los destinos del proyecto por parte de las instituciones de apoyo, donantes y otras entidades, menores las probabilidades de éxito de la intervención.

En conclusión, hay que destacar que la apropiación de un proyecto por parte de los usuarios depende en gran medida del protagonismo que ellos tengan durante todo el ciclo de vida del proyecto; siendo este protagonismo una de los principales aspectos que llevan a buenos resultados y la continuidad de la intervención.

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

A continuación, desarrollamos el **QUINTO PRINCIPIO** de una intervención que se jacte de ser planificada, el cual sostiene que **“las intervenciones no son o no debieran entenderse como un proceso mecánico de progresión lineal”**.

5º Una Intervención no es un proceso mecánico de progresión lineal



Se resalta que los procesos de desarrollo social son más complejos y suponen (a) una re-interpretación de los programas durante la intervención, (b) comprender que los resultados no sólo dependen de la ‘intervención’, sino de los actores locales y sus propios intereses, y (c) que usualmente se interviene en escenarios inciertos, multi-actorales y diversos, con contradicciones que condicionan las interacciones humanas.

Por ello, este principio sostiene que las intervenciones basadas en programa o proyectos debieran adoptar la noción de ciclo de vida de proyectos, entendiendo por tal el conjunto de momentos por los que atraviesa un proyecto desde la idea inicial hasta la ejecución y evaluación final. Los momentos están vinculados y articulados entre si y el

procesos sigue una progresión lógica; no obstante, no se trata de un proceso lineal en un solo sentido. Por el contrario, es común el retorno a momentos previos mientras el proceso se hace más detallado. Es un proceso iterativo (es decir, repetitivo pero incremental). A medida que se avanza en el ciclo se analizan los diferentes asuntos con distintos niveles de detalle. Este tema se profundizará en la Unidad III cuando tratemos Ciclo de Vida de los Proyectos.

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



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

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

El **SÉPTIMO PRINCIPIO** de una intervención planificada se refiere a la importancia de **“definir objetivos claros, lógicos y ‘alcanzables’, y priorizar aquellos que ofrecen contribuciones más significativas”**.

Al respecto, y destacando el lema *“Si no sabes hacia dónde vas, ¿cómo sabrás que ya has llegado?”*, popularizado por Yogi Berra (USA, 1925), ese principio destaca la relevancia de definir, en diferentes niveles, hacia dónde va la intervención.



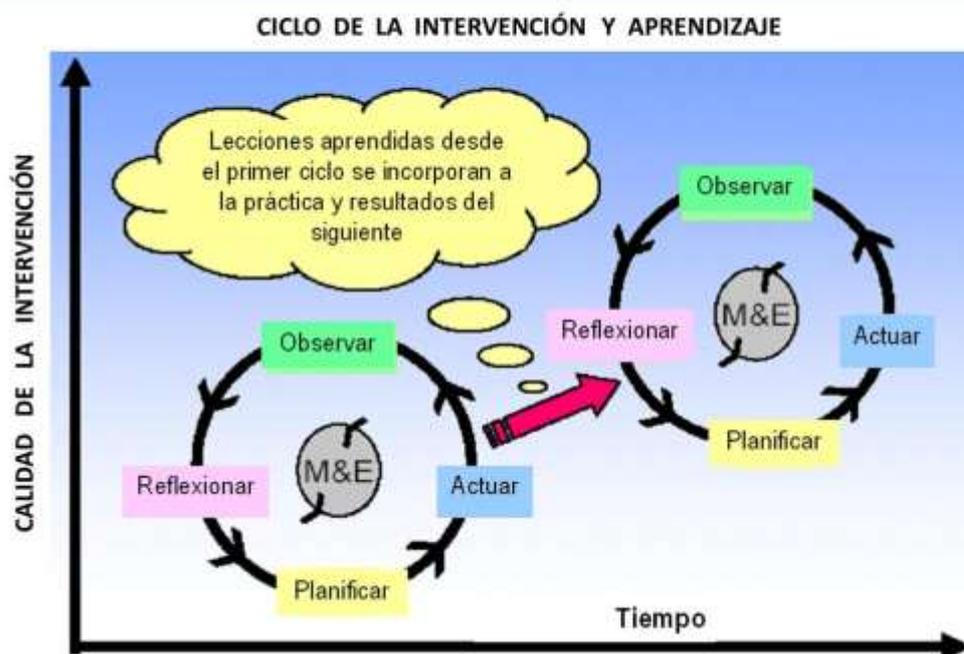
Sobre la base de este principio, es que se promueven acciones que estimulen la participación y fortalezcan la organización de una comunidad (cambio de primer nivel) para que ésta comunidad organizada pueda generar proyectos y conseguir financiamiento para la realización de un centro comunitario de recreación y deportes (cambio de segundo nivel) para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores (cambio de tercer nivel).

El siguiente gráfico ilustra la idea central de este principio, ubicando los diferentes objetivos en un escenario de intervención planificada, destacando a su vez la

importancia de tener una misión y visión definidas, así como la necesaria materialización de las acciones mediante una clara estrategia, actividades y tareas.

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

8º Revisar críticamente la práctica (seguimiento, evaluación y sistematización)



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

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

En tanto a la evaluación ex post, se la considera –en términos generales- como un análisis valorativo para determinar en qué medida el proyecto alcanza sus objetivos (evaluación de resultados) y cuáles son los efectos de éstos resultados en la comunidad respecto de la situación inicial (evaluación de impacto). En todos los casos, la evaluación

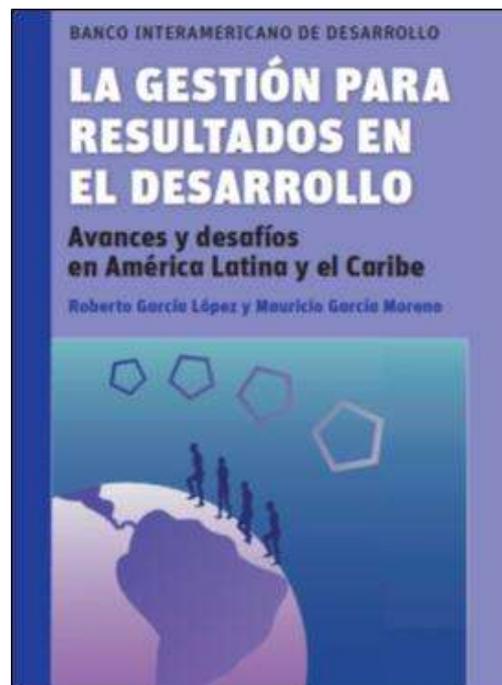
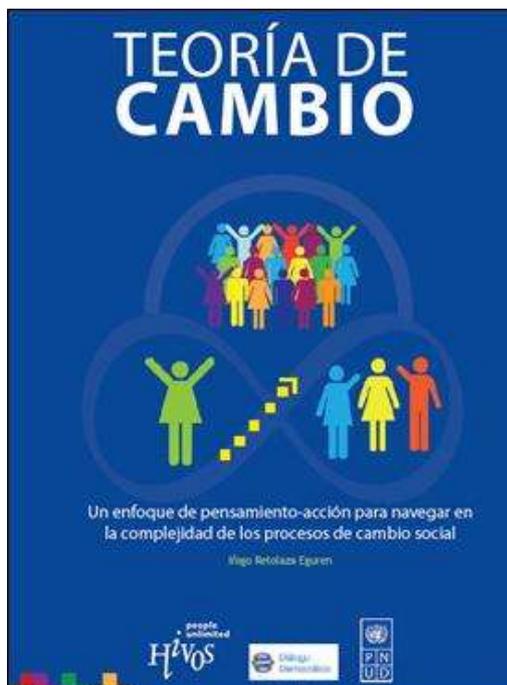
supone un análisis sistemático y objetivo de un proyecto en función de sus objetivos y basado en diferentes variables o aspectos, según el tipo de intervención y evaluación.

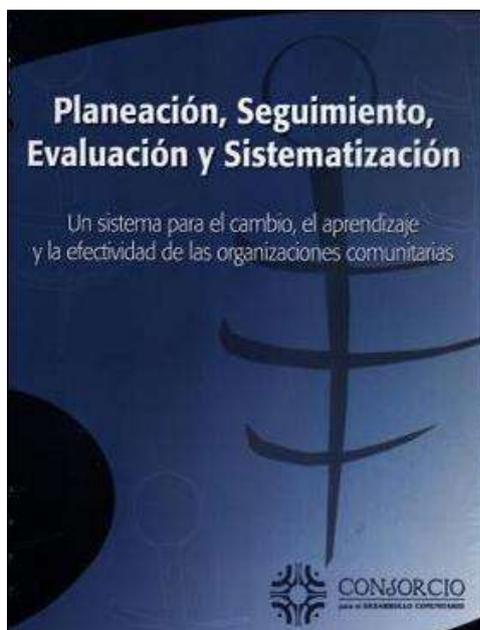
Finalmente, se menciona otro tipo de evaluación conocida como 'sistematización'. Este tipo de evaluación (formativa) supone un proceso de reflexión participativa sobre una experiencia para construir aprendizajes y generar lecciones a partir de ella; y busca reconstruir y ordenar la experiencia para interpretarla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

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

Bibliografía complementaria

Este tema, así con este nombre, no aparece en la bibliografía, pero hay muchos materiales que van dando las pautas sobre el mismo. Algunos de los materiales que recomendamos leer son los siguientes.





También está disponible en fotocopiadora el Manual 'Planeación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización. Un sistema para el cambio, el aprendizaje y la efectividad de las organizaciones comunitarias', que mencionamos en clase. Vale destacar que es una lectura complementaria, no imprescindible si quieren evitar gastos en fotocopias.

Teoría del Cambio. Hagamos un ejercicio práctico!

En el día de hoy continuamos trabajando sobre el tema de Teoría del Cambio, abordándolo conceptualmente para clarificar cuál es su importancia en el marco de planificaciones orientadas por resultados. También se identificaron y analizaron los elementos que hacen posible una teoría del cambio en sus tres niveles de alcance, respecto a las transformaciones que este enfoque permite alcanzar—cambios de primer, segundo y tercer nivel—.

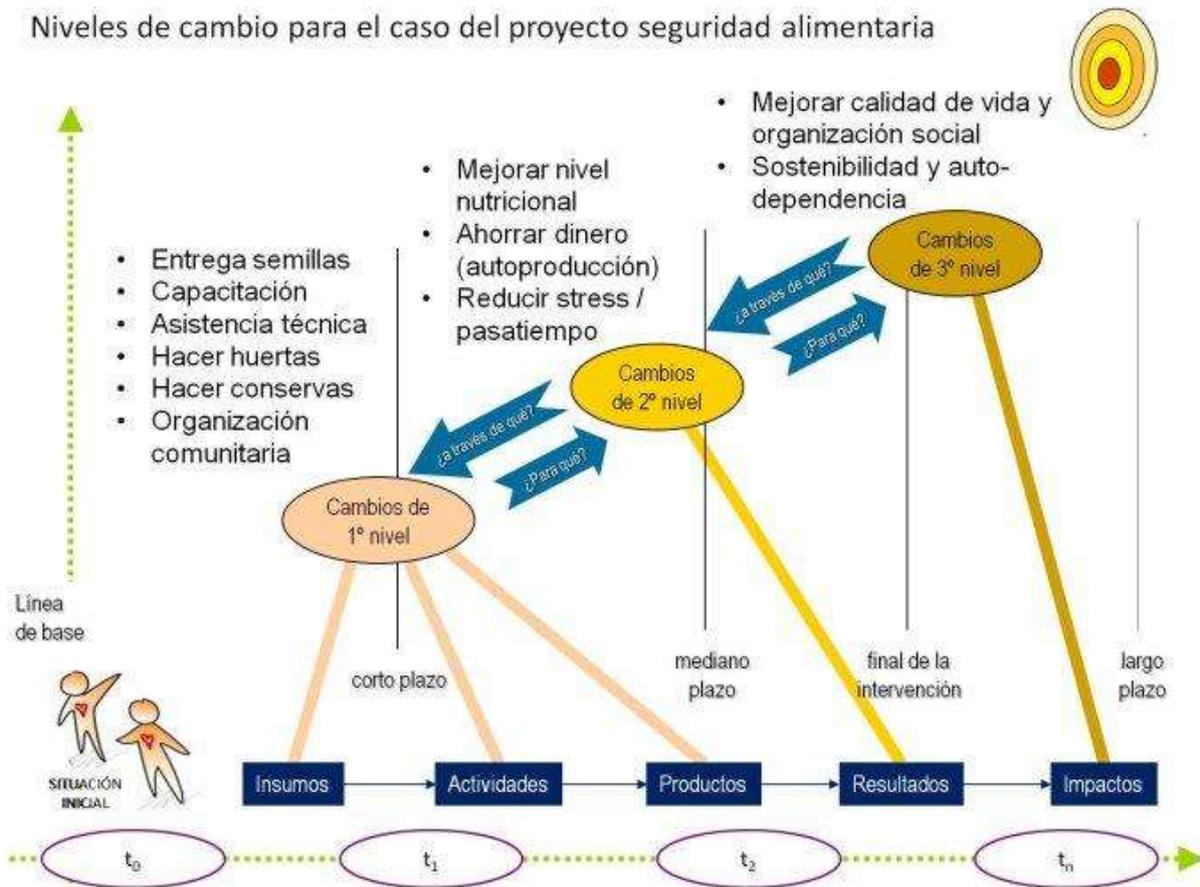
Cuando referimos al enfoque de planificación orientada por resultados, hacemos alusión a un enfoque más amplio, o paradigma, que sostiene diferentes enfoques de planificación que buscan lograr o efectivizar los cambios y transformaciones futuras visibilizadas, tal como es la teoría del cambio, mediante una intervención que contempla los ocho principios orientadores trabajados en la clase pasada ([ver síntesis de esa clase](#)).

Los cambios que se desean alcanzar, desde las intervenciones basadas en las teorías de modelos lógicos, pueden visualizarse en diferentes momentos y a medida que se va desarrollando el proyecto. Se trata de los 'productos' (cambio de primer nivel), los 'resultados' (cambio de segundo nivel) y el 'impacto' (cambio de tercer nivel).

Recordarán que en una de las primeras clases del 2019, se presentó y discutió el caso del Proyecto de Seguridad Alimentaria (RESA) de Colombia ([ver síntesis de esa clase](#)). Ahí realizaron el ejercicio de identificar, para ese caso, los diferentes cambios y niveles, como evidencia la siguiente gráfica.

La experiencia nos permite comprender cómo es posible llevar a cabo una intervención efectiva cuando ésta se gesta y desarrolla en un espacio y en un tiempo determinado, en un escenario donde no sólo se identifican las necesidades y problemas sino que también se reconocen los recursos disponibles.

Niveles de cambio para el caso del proyecto seguridad alimentaria



La gráfica intenta reflejar cómo la intervención va logrando cambios a medida que se van articulando los insumos, las actividades, los productos, los resultados y el impacto, para llevar a cabo acciones que buscan lograr los objetivos definidos previamente. Esos objetivos que cumplen la función de orientar al proyecto hacia el logro de las transformaciones. Allí es posible hacer una lectura de la relación lógica que contengan los diferentes niveles de cambio, mediante la aplicación de dos preguntas claves: *¿para qué?* y *¿a través de qué?*; es decir, *¿para qué haremos esto?* (hacia dónde nos lleva lo planificado) Y *¿a través de qué lograremos esto?* (cómo llegamos a concretar estos cambios)

En aquella clase se aclaró que, de acuerdo a los diferentes niveles de cambio, el proyecto va adquiriendo diferentes grados de responsabilidad respecto al logro de los mismos. De los cambios del primer y segundo nivel, el proyecto es enteramente responsable de que se cumplan; en cuanto al cambio de tercer nivel, el proyecto contribuye para su concreción pero no es el único responsable en tanto se trata de transformaciones a gran escala que requieren de otras intervenciones y cambios sobre los que el proyecto no tiene injerencia.

Volviendo a la Teoría del Cambio

La teoría del Cambio también es mencionada por otros autores como 'Ruta de cambio', 'Teoría de la Acción', 'Motor del cambio', 'Hipótesis de acción' y 'Modelo lógico'. En el

fondo, todos responden más o menos a lo mismo, esto es un ejercicio de visualización creativa y consciente para concentrar nuestra energía en la construcción de realidades futuras deseables, posibles y probables.

¿Para qué sirve una teoría del cambio?

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



La Teoría del cambio puede ser definida como un mapa de ruta para leer y navegar por los procesos de cambio social, el cual orienta a los técnicos de campo, profesionales, donantes, y a los actores locales de los procesos de desarrollo. Toda intervención de desarrollo es alimentada por teorías del cambio, si bien es claro que muchas veces los individuos y las organizaciones no las hacen explícitas. Para los actores involucrados en la práctica del desarrollo, el riesgo de ello implica no ser conscientes de la medida en que las decisiones estratégicas, así como diversas discusiones y debates, están siendo informados por razonamientos dispares respecto al cambio social y al papel de las intervenciones intencionales para un cambio social positivo.

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

¿Qué NO es una teoría del cambio?



Una verdad absoluta sobre cómo se dará el cambio.

Una receta definitiva que ayuda a eliminar la incertidumbre existente en procesos sociales emergentes y complejos.



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

La Teoría del Cambio se expresa como un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo, especialmente a partir de una intervención determinada. Es un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio deseado. En la práctica, se comporta como un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactoral que incentiva a comprender la lógica flexible y compleja de los procesos de cambio social.

Elementos principales de una Teoría del Cambio



Luego de un desarrollo conceptual, profundizamos el enfoque analizando los cinco elementos centrales que componen una Teoría del Cambio (ver imagen). Acá desarrollamos brevemente cada uno, destacando las preguntas que ayudan a construir cada elemento en el proceso de planificación.

El **cambio deseado** es una visualización creativa y positiva que hacemos de una situación que se quiere alcanzar en el futuro. Esta visualización de futuro funciona como horizonte y motivación de nuestra acción presente.

Para pensar en el cambio deseado a la hora de desarrollar una Teoría del Cambio, vale realizar preguntas tales como:

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

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

- ¿Qué situaciones justifican el cambio deseado?
- ¿Cuál es el antecedente histórico del proceso?
- ¿Cuáles son las condiciones políticas, sociales y económicas que afectan o son afectadas por el proceso de cambio?
- ¿Cuáles son los puntos de conflicto y cuáles son sus causas?

- ¿Qué tipo de relaciones se dan entre los actores involucrados?
- ¿Qué instituciones formales e informales debemos considerar en nuestro análisis, y cómo inciden en el proceso?
- ¿Qué otras iniciativas están en marcha y podrían sumar fuerzas al proceso de cambio?

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

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

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

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

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

- ¿Cuáles son las evidencias que nos permiten saber si estamos contribuyendo al cambio deseado?
- ¿Qué utilidad le damos a estos indicadores y a las evidencias recogidas?
- ¿Quién participa en el diseño e implementación del sistema de monitoreo?
- ¿Cómo integramos las lecciones aprendidas y hacemos ajustes a nuestro accionar?
- ¿Cuáles son las implicaciones para nuestra organización a la hora de gestionar este tipo de sistemas más participativos y complejos?

Ya hemos señalado, en la clase anterior, la bibliografía básica al respecto. Sugerimos, además, un trabajo reciente de Patricia Rogers, denominado [Teoría del Cambio](#). Destacamos que en la biblioteca virtual hay otros documentos, muy buenos, sobre este tema, y que su uso es opcional o complementario. Por ejemplo, Desmitificando la Teoría del Cambio, el cual es de muy simple comprensión y ofrece ejemplos prácticos.

Un ejercicio grupal sobre un caso real

Luego de la explicación de los principales conceptos, y los dos ejemplos simples (infantiles, si se quiere), presentamos el ejercicio práctico grupal a desarrollar. El ejercicio se denomina *Revisión de la Teoría del Cambio en una experiencia concreta*. El propósito es que los participantes analicen un caso real, para intentar re-construir la teoría del cambio presente (o no) en esa intervención.

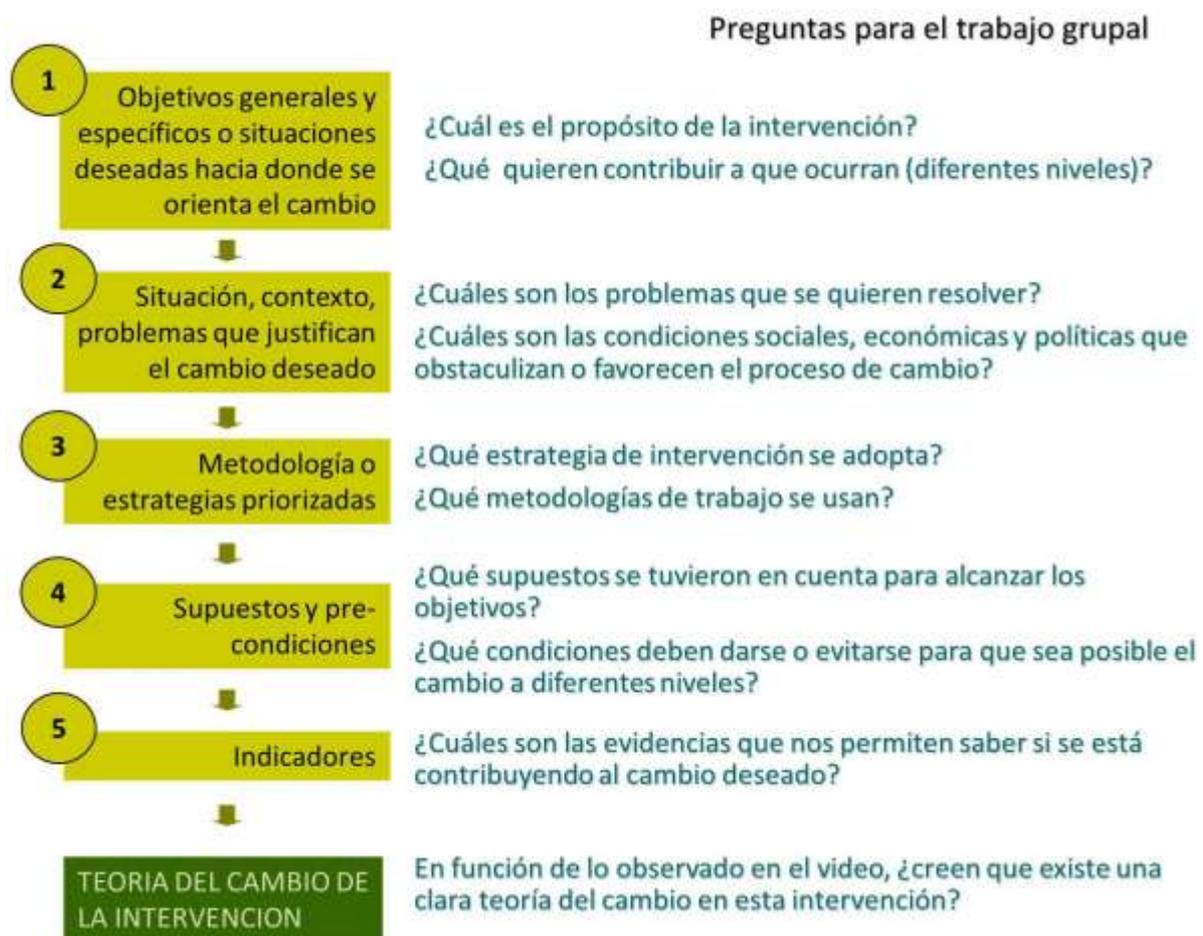
El caso a analizar es el proyecto **Bancos de Agua en Etiopía**. A partir de un video-documental, los estudiantes tienen que analizar la situación de Etiopía y la experiencia de este proyecto. Este país podría exportar agua a otros países del noreste de África. El problema ahí no es la falta de agua, ni las sequías recurrentes, sino la falta de recursos materiales y humanos adecuados para construir infraestructuras que hagan llegar agua potable a todos los etíopes y la falta de dinero para financiar estos proyectos. Se trata, en realidad, de un círculo vicioso. La pobreza económica del país demora el acceso al agua potable lo que, a su vez, retrasa el desarrollo económico y social. Este documental refleja la experiencia de este proyecto, una iniciativa tendiente a garantizar el acceso al agua potable de poblaciones en extrema pobreza. El Banco de Agua empezó a funcionar en marzo de 2004 en cuatro de los distritos etíopes más afectados por la falta de acceso a agua potable. Además de suministrar agua a las poblaciones de estas zonas, se propuso desarrollar una cultura a nivel nacional que garantice el agua potable en todo el país. La experiencia representa más de 15 proyectos desarrollados en conjunto con 10

organizaciones locales. Esta rica experiencia, extrapolable a otras regiones áridas de América Latina, resalta cómo la simpleza de los proyectos puede hacer de los mismos una iniciativa exitosa, particularmente cuando se basan en una priorización adecuada de los problemas y una fuerte articulación con las organizaciones locales. Sin duda, una experiencia de la que hay mucho por aprender...!

El video original que documenta la experiencia que vimos en clase, no está disponible en YouTube, pero presentamos acá una versión resumida del mismo caso.

<http://www.youtube.com/watch?v=ST-ScwSKWQg>

Luego de compartir este documental, entregamos las siguientes consignas/preguntas, sobre las que cada grupo deberá analizar el caso y compartirlo en la próxima clase.



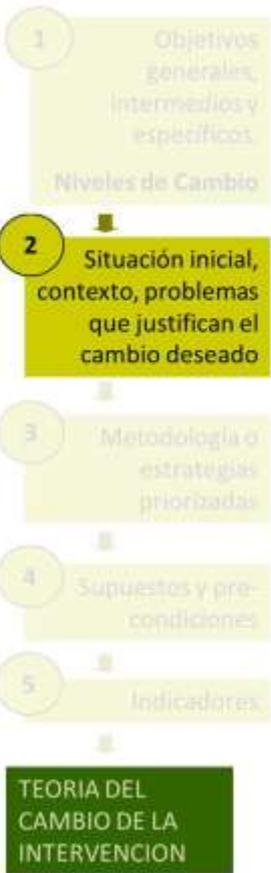
Para quienes quieran profundizar, y realizar un buen trabajo, adjuntamos información adicional sobre esta experiencia a partir de tres documentos, a saber ([documento 1](#), [documento 2](#), [documento 3](#)). **Leyendo y analizando esta información, será más fácil el ejercicio!**

Teoría del Cambio: resultados del ejercicio

En el día hoy concluimos el ejercicio práctico iniciado en la clase anterior. **Para comprender esta 'entrada' al blog, es necesario leer la 'entrada' anterior y la bibliografía de referencia.**

El ejercicio tenía por intención analizar la presencia, claridad y coherencia de la Teoría del Cambio en una intervención concreta. Utilizamos el caso de Bancos de Agua en Etiopía. Los diferentes grupos, quienes trabajaron sobre cada uno de los cinco elementos de la Teoría del Cambio, habían revisado el video, los documentos adicionales y las preguntas específicas. En plenario, luego de compartir la reflexión de los participantes, fuimos comentando los diferentes puntos de vista, a la vez que sintetizamos con unas gráficas específicas para cada elemento, las que adjuntamos a continuación.





Teoría del Cambio Bancos de Agua en Etiopía

¿Cuáles son los problemas que se quieren resolver?
 ¿Cuáles son las condiciones sociales, económicas y políticas que obstaculizan o favorecen el proceso de cambio?

- Limitado desarrollo económico y social.
- Vulnerabilidad social, dificultad acceso a educación
- Condiciones ambientales (sequías, suelos poco fértiles, etc.)
- El problema no es la falta de agua, ni las sequías recurrentes, si no la falta de recursos materiales y humanos adecuados para construir infraestructuras que hagan llegar agua potable a todos los etíopes
- Falta de dinero para financiar proyectos de infraestructura.
- Alta ocurrencia de enfermedades, condiciona productividad y satisfacción de necesidades básicas
- La pobreza económica del país condiciona acceso al agua potable
- Inequidad de género. Mujeres y niñas afectadas



Teoría del Cambio Bancos de Agua en Etiopía



Obras de infraestructura auto-gestionadas



Capacitación, organización comunitaria, gestión de proyectos

¿Qué estrategia de intervención se adopta?
 ¿Qué metodologías de trabajo se usan?



Campañas de incidencia, cabildeo, para influenciar políticas públicas en torno al agua. Participan en 'Día mundial del agua', 'Foro mundial del agua'

Teoría del Cambio Bancos de Agua en Etiopía

1 Objetivos generales, intermedios y específicos.
Niveles de Cambio



Interés, necesidad compartida, motivación



Factibilidad ambiental, técnica, recursos financieros y materiales

2 Situación inicial, contexto, problemas que justifican el cambio deseado

3 Metodología o estrategias priorizadas

4 Supuestos y pre-condiciones

5 Indicadores

TEORIA DEL CAMBIO DE LA INTERVENCION

¿Qué supuestos se tuvieron en cuenta para alcanzar los objetivos?

¿Qué condiciones deben darse o evitarse para que sea posible el cambio a diferentes niveles?



Involucramiento real en todas las actividades, campañas de salud y nutrición, incidencia a autoridades públicas, etc.

Teoría del Cambio Bancos de Agua en Etiopía

1 Objetivos generales, intermedios y específicos.
Niveles de Cambio

2 Situación inicial, contexto, problemas que justifican el cambio deseado

3 Metodología o estrategias priorizadas

4 Supuestos y pre-condiciones

5 Indicadores

TEORIA DEL CAMBIO DE LA INTERVENCION



Capacitaciones realizadas, habilidades organizativas alcanzadas, proyectos presentados, etc.



Avances de las obras, según plan de actividades, recursos y supuestos



Incremento productividad agrícola, mejor seguridad alimentaria, menos enfermedades, mejor educación, etc.

Vale destacar que esto es sólo una síntesis, sobre la base de un ejercicio de 'laboratorio', entendiendo que sólo se analizó un caso a partir de un video documental, y no sobre la base de una evaluación real, o -en su defecto- un informe de evaluación de dicha intervención. El valor del ejercicio es poder identificar los elementos centrales de la Teoría del Cambio (TdC) de una intervención concreta. En este caso el ejercicio fue de reconstruir la TdC de la experiencia, es decir, un ejercicio retrospectivo en el cual, a partir de los resultados finales documentados en el video, intentamos identificar los elementos de la TdC de la iniciativa Bancos de Agua. En una intervención real, en casos concretos a nivel comunitario o en otro tipo de intervenciones, lo normal es que les toque construir o diseñar (y no reconstruir) con participación de diferentes actores la TdC de la intervención.

Para la reflexión final sobre este tema, vale indagar **¿cómo sabemos si una TdC está adecuadamente planteada y va a garantizar la obtención de determinados resultados?**

Al respecto compartimos la respuesta a dicha pregunta de José Antonio Monje, quien es autor de "[Teoría del Cambio en contextos Complejos](#)". Este autor sostiene que existen al menos cuatro criterios estándar de calidad, consensuados por todas las instituciones que inicialmente desarrollaron este enfoque. Dichos criterios son los siguientes:

- *Plausibilidad.* Referido a la lógica y la coherencia de cada uno de los componentes de la Cadena de Resultados, presentación síntesis de las propuestas de intervención. Dicha lógica debe recoger el máximo de lecciones aprendidas identificadas en el sector correspondiente a lo largo de los años acumulados de experiencia. Interesa de manera muy especial el profundo conocimiento que los diseñadores y gestores de las propuestas tengan en el sector (o sectores) de intervención, en el contexto específico de trabajo (país, región, localidad) y con los principales actores sociales participantes, considerando un énfasis particular en los antecedentes históricos de intervenciones afines.
- *Viabilidad.* Este criterio está referido a las posibilidades realistas de lograr los efectos e impactos propuestos, las mismas que dependerán principalmente tanto de las capacidades efectivas de todos los actores involucrados en la intervención como de las condiciones actuales y futuras del respectivo contexto. Se trata de un criterio que requiere permanente revisión a través de los análisis de factibilidad.
- *Capacidad crítica.* Referida a los instrumentos de análisis de supuestos, de sensibilidad y a los indicadores de cambio concebidos como mecanismos de medición de los logros alcanzados. Este criterio cobra una importancia fundamental si recordamos que nos encontramos actualmente en un contexto particularmente crítico, cuestionador de la eficacia, eficiencia e impacto de las intervenciones de promoción del desarrollo llevadas a cabo hasta el momento. Dichas críticas están dirigidas principalmente a destacar la necesidad de abordar

las verdaderas causas de los problemas de desarrollo, los mismos que están relacionados con la injusta distribución de la riqueza y sus consecuencias directas en las estructuras sociales y las relaciones internacionales.

- *Alcance apropiado.* Este criterio alude a la capacidad que tiene la propuesta de intervención para ser comunicada con facilidad a todas las audiencias clave involucradas, especialmente a aquellos actores que tienen un mayor protagonismo y, al mismo tiempo, una condición particular de vulnerabilidad.

Sin más, cerramos este tema y la clase. Como mencionamos al concluir, es muy importante que vayan leyendo, clase tras clase, las síntesis de los temas desarrollados y la bibliografía de referencia. De lo contrario, será muy difícil comprender, seguir y participar en clase!

Gestión Social de Programas y Proyectos

En la clase de hoy desarrollamos el último tema de la Unidad I, el cual tiene que ver con comprender la especificidad de la gerencia social, el gerenciamiento o la gestión de planes, programas y proyectos sociales; tema íntimamente relacionado con el quehacer de diferentes colegas de distintas disciplinas que coordinan intervenciones en el campo social. La clase estuvo dividida en cuatro partes, a saber:

Trabajador/a Social, quién eres tú?

Roles y funciones del Trabajo Social



Comenzamos con un trabajo grupal titulado "**Trabajador/a Social, quién eres tú? Roles y funciones del Trabajo Social**", a través del cual intentamos identificar las funciones y roles específicos y aquellos complementarios de la profesión, entre otros el de la 'gerencia' o 'gestión social'.

En la segunda parte, que denominamos "**¡Ese no es mi problema!**", intentamos repensar aquellos roles que nadie quiere asumir y son parte de la gestión social de programas y proyectos. Para ello, utilizamos un video animado como 'disparador' del debate, el cual nos permitió luego focalizar en dos temas centrales, el de la especificidad y la complementariedad de las disciplinas, y el de la gerencia y gestión social, temas a los que le dedicamos más tiempo.

Eso a mí no me corresponde! El tema de la 'especificidad' y la 'disciplina'



Con este título comenzamos a discutir la cuestión de la disciplina, la multidisciplina, la interdisciplina y transdisciplina. Esta cuestión surge, como mencionamos en clase, a finales de los sesenta, cuando la UNESCO propone trabajar desde una perspectiva que pueda dar soluciones comunes a los problemas contemporáneos, complejos y globales; problemas que requieren el punto de vista de diferentes disciplinas. Entre varios comentarios, mencionamos que a pesar de que en teoría la interdisciplinariedad ha avanzado como concepto, en la práctica no está claro los alcances y limitaciones de ésta. Resulta difícil no caer en un reduccionismo simplista, capaz de integrar realmente las diferentes miradas y comprender el todo.

En la clase señalamos que cada vez más necesitamos que las disciplinas adquieran un enfoque diferente, más integrador que parcelario. Para esto, es importante entender las diferencias que existen entre los conceptos de disciplina, multidisciplina, interdisciplina y transdisciplina, ya que si bien pueden tener aspectos similares sus diferencias son las que permiten designar de manera adecuada cuál es el mejor método para la problemática que se nos presente. Destacamos que en la gestión de programas y proyectos sociales, la tendencia es claramente hacia la interdisciplina y la transdisciplina, aun cuando persisten resistencias y temores por parte de los colectivos profesionales. Existe todavía diferentes fronteras, demasiado rígidas e inflexibles, que muchas veces limitan la relación y articulación entre las disciplinas.

La **disciplina**, señalamos en clase, es la mirada autónoma de la propia profesión. Aquí hay una delimitación de las fronteras del conocimiento, lenguaje, teorías y herramientas propias de la disciplina, lo cual, como vimos, es cada vez menos frecuente en tanto las problemáticas sociales son cada vez más complejas.

Analizamos luego el concepto de **multidisciplina**, la cual refiere a la relación entre diversas disciplinas para buscar una solución a un problema. Aquí encontramos todavía una división clara entre disciplinas, pero que tiene un mismo fin por lo cual convergen al analizar una situación. Es decir, hay más de una disciplina, pero no se evidencia intercambio de miradas, ya que persiste el abordaje desde la teórica y la metodología propia de cada disciplina.

Desafío hacia de la transdisciplina

- Predisposición a entender al otro desde su mirada particular. Apertura mental.
- Estar dispuesto a aprender cosas nuevas
- No se puede saber todo, respetar el '*expertise*' de cada uno y aprender de éste
- Construir una terminología y metodología en común
- Todas las disciplinas debemos incorporar conocimientos de otras.
- Combinar instancias interdisciplinarias y otras disciplinarias
- Articular diferentes miradas para enriquecer la mirada de conjunto

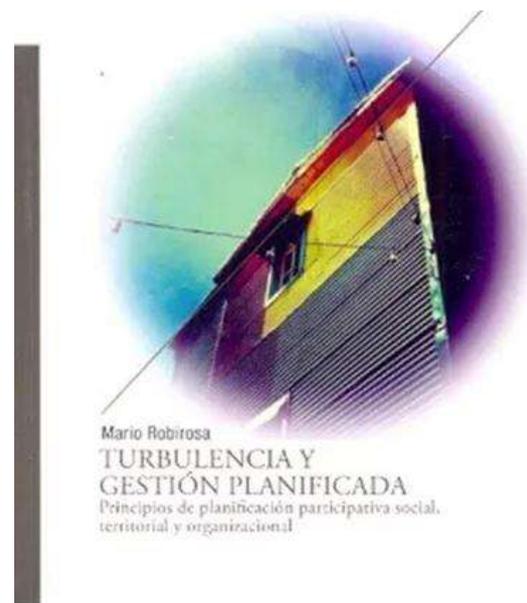
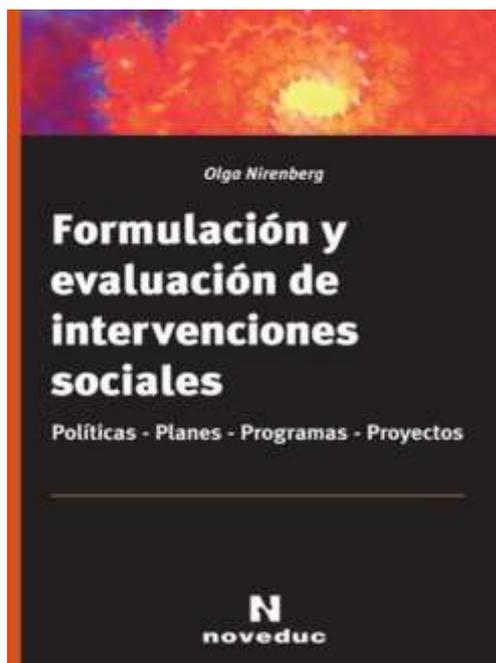
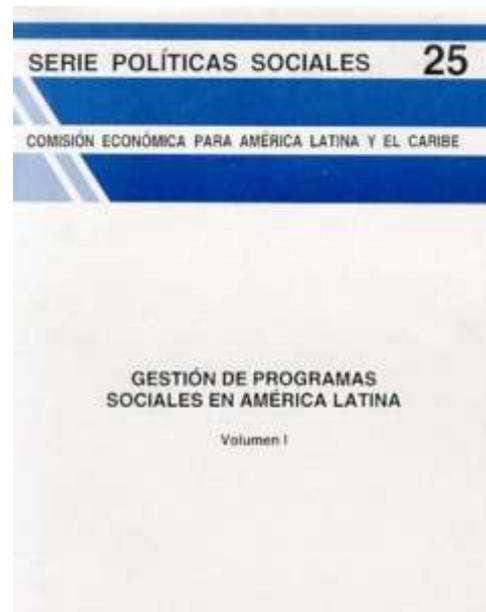
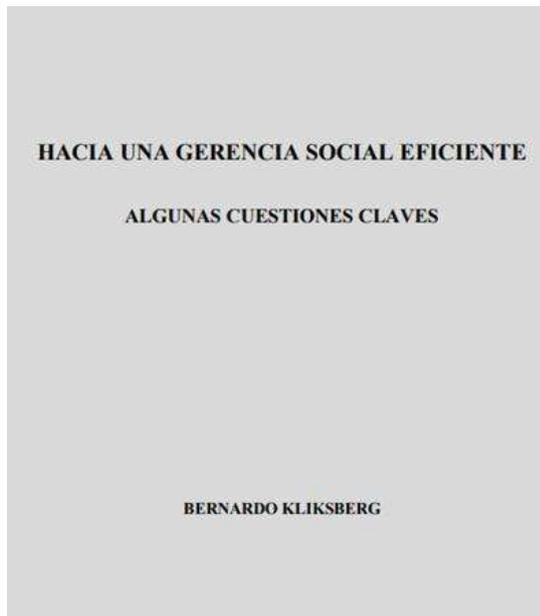


Luego analizamos la **interdisciplinarietàad** como un primer paso hacia una mirada compartida, entre varias disciplinas, trascendiendo la terminología específica o usando una metodología en común. Acá hay cooperación en torno a un marco conceptual compartido por todas las disciplinas involucradas. Para lograr de manera adecuada este nivel de integración, se requiere de grupos integrados por representantes de diversas disciplinas, los que constituyen los equipos interdisciplinarios.

Finalmente mencionamos la **transdisciplinarietàad**, como un tipo de intervención hacia el cual se transita. Esta se basa en una teoría compartida y una común interpretación de diferentes epistemologías. Acá, no hay división entre disciplinas y se adopta un enfoque holístico. La transdisciplina es el conjunto de saberes donde ya no podemos encontrar una diferencia tajante entre las disciplinas, ya que se encuentran no solo afectadas sino íntimamente vinculadas unas con otras, por lo cual, se han superado los límites, logrando una articulación que permite un nuevo conocimiento. Este es el campo donde mejor se desarrolla la idea de gestión social de programas y proyectos.

Luego de esto, comenzamos con la tercera parte de la clase, la que denominamos "**¿Qué es la gerencia o el gerenciamiento de programas y proyectos? Algunos conceptos y principios básicos**".

Comenzamos por indicar la bibliografía específica sobre este tema, la cual citamos a continuación. Vale destacar que hay otros trabajos, no citados acá, que pueden ser consultados si les resulta de interés. Si hacen *click* sobre las imágenes, accederán a los documentos en PDF.



Luego de una introducción general, sobre los orígenes e importancia del tema, presentamos tres conceptos básicos.

¿QUÉ ES Y QUÉ IMPLICA LA GESTIÓN SOCIAL?

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

Bernardo Kliksberg



«El gerenciamiento se enfoca como una función al interno de las organizaciones, por la cual se mejora la productividad, la eficacia y eficiencia, la calidad, el desarrollo personal, los resultados y el impacto de un programa en la población objetivo»

Esteban Tapella

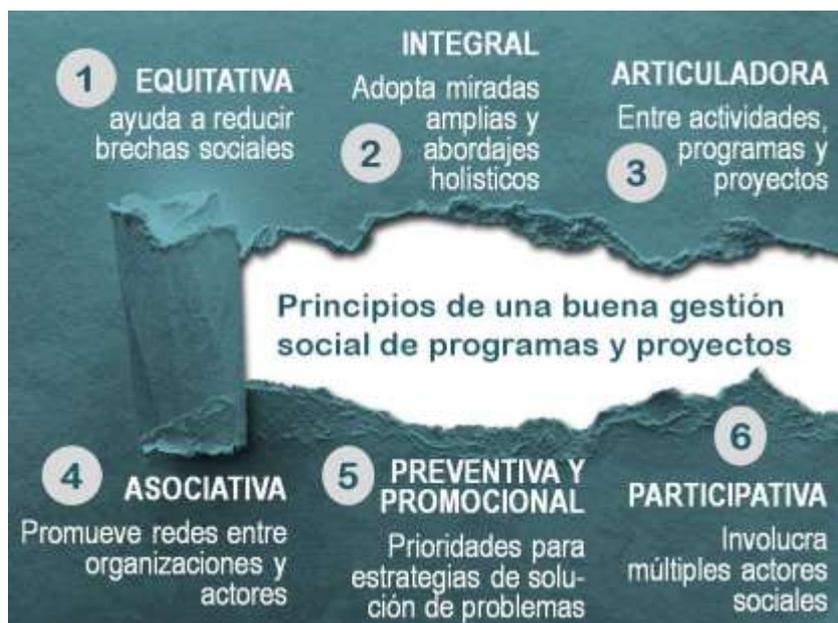


«...es el arte de pensar, de decir y de actuar, es el arte de hacer suceder, de obtener resultados. Resultados que pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados pero, que tienen que ser alcanzados a través de las personas y en una interacción humana constante»

Pablo Roberto Motta



Siguiendo con el análisis conceptual, destacamos los aportes de Olga Nirenberg (2013), quien afirma que llevar adelante el proceso de gestión implica atravesar tres grandes momentos, el de *programación*, *ejecución* y *evaluación*, los cuales se retroalimentan logrando un ciclo iterativo del proceso de cambio. Esto conduce a un cuarto momento de *re-programación* que permite un movimiento de enriquecimiento acumulativo para el programa o proyecto. De acuerdo a lo que plantea la autora, resulta importante distinguir cuáles son los *atributos deseables* o principios que debería reunir la gestión de una intervención para garantizar su mayor efectividad, los que sintetizamos en la siguiente gráfica.



Este último atributo, el de la participación en las intervenciones, fue un aspecto central sobre el que reflexionamos en toda la clase. Si bien en el imaginario de nuestra profesión, y el de otras también, se cree que cualquier persona, cuya condición de ciudadano se ve amenazada por algún problema, tiene una razón suficiente para involucrarse en procesos que contribuyan a mejorar sus condiciones, los hechos nos demuestran que esto no siempre sucede. En consecuencia, hay que facilitar dicho proceso!

En torno a este tema, vale destacar la [entrevista](#) realizada a Mario Robirosa, donde manifiesta que “*el destinatario (de la política -programa, proyecto-) debe ser considerado como un actor crítico ya que de él depende que el proyecto siga adelante y que sea aprovechado. Hay proyectos que fracasaron por no tener en cuenta los reclamos de este actor esencial*”. Al respecto, vale resaltar, una vez más, la importancia de conocer y manejar herramientas y metodologías que permitan facilitar una participación genuina, consciente y comprometida con el proceso de transformación. Esto permitirá contribuir a gestar espacios de negociación y acuerdos entre los actores. También es importante desterrar la idea de que todo debe provenir del Estado, reforzando la irresponsable consideración de los actores como ‘pasivos’, meros receptores de las decisiones de otros. Por su parte, la clase dirigente debe comprender el término de representatividad, promoviendo acciones que construyan una democracia participativa.

¿Qué es necesario para la gestión de programas y proyectos sociales?

Lo planteado hasta acá da cuenta del esfuerzo por rescatar conceptos de participación comunitaria, investigación- acción, trabajo en grupo, gestión participativa, autogestión, visión integradora y transformadora de la realidad social desde los aportes que pretende brindar la gestión social hoy en día.

Uno de los principales desafíos es lograr que los técnicos involucrados adquieran nuevas capacidades, diferentes y complementarias, que les permitan desempeñar su rol

desde otro lugar en la realidad. Es necesario un técnico con conocimientos, actitudes y aptitudes que le otorguen un rol de gestor-planificador/programador de las intervenciones con los 'otros'. Desde ese nuevo rol que asume el profesional, su trabajo no sólo está regido por los conocimientos técnicos y científicos sino que se combina con muchos otros insumos personales y subjetivos. Este se enfrenta al desafío de tener que desenvolverse en un campo de acción donde hay personas que no son técnicos, que tienen intereses y motivaciones dispares pero que es necesario agruparlos para concertar la solución más apropiada para el problema que los afecta.

En palabras de Mario Robirosa *"uno de los problemas es que se descansa en el saber del técnico. Sin embargo, los profesionales [Trabajadores/as Sociales] debemos despegarnos de ese rol ya que, además de opinión académica, tenemos que aportar conocimientos que tienen que ver con la vida y los valores"* (...) *"Los profesionales no tenemos todas las capacidades de acción ni todos los conocimientos, entonces hay que tratar de ganar las voluntades de los que tienen efectivamente algunos de estos recursos para articularlos en la gestión (...) Implica un trabajo de toma de decisiones en un grupo de actores diferentes"*. El técnico debe ser consciente que también adopta un rol 'político' en algún momento del proyecto, y que debe actuar con la mayor racionalidad y prudencia posible para garantizar que todos los actores tengan igualdad de oportunidades a la hora de decidir respecto a aquellos que detentan más poder. *"En la gestión deben intervenir los distintos actores porque, si no, no se construye el compromiso. Cada actor tiene que participar lo más tempranamente posible para poder convencerse de la importancia de su aporte pero también para comprometerse con la contribución de su recurso en tiempo y forma para que el proyecto avance"* (M. Robirosa).

Finalmente, y como síntesis e integración de lo antes dicho sobre las funciones técnicas del profesional y las funciones gerenciales o de gestión de programas y proyectos, sugerimos leer el trabajo de [Paulo Roberto Motta, de la Escuela Brasileña de Administración Pública](#). en un texto muy simple, Motta nos habla sobre la función gerencial en el mundo contemporáneo, distinguiendo esta de las funciones técnicas específicas de cada profesión. En una tabla comparativa sintetiza de manera brillante las diferencias entre el trabajo gerencial o de gestión y las funciones específicas de cada profesión. Su trabajo nos ayuda a imaginar escenarios de intervención posible bajo la lógica de una gerencia social eficiente.

No había más tiempo, por lo que sugerimos leer la bibliografía indicada, para luego poder analizar el caso que a continuación presentamos.

PARTE 4

Analicemos un caso Concreto donde la función de gestión social fue central para el éxito de la intervención

A partir de haber planteado todo lo anterior, partiendo de las funciones específicas del Trabajo Social hacia las complementarias, destacando la importante de la inter y transdisciplinariedad del trabajo, así como el papel de la gestión o gerenciamiento de programas y proyectos, pasamos a la última parte de la clase. En esta última actividad, una suerte de 'cable a tierra', intentamos compartir y analizar un caso concreto donde la función de gestión social fue central para el éxito de la intervención.

Así, presentamos el caso del **El proyecto de Conservación de la Biodiversidad**, particularmente el componente **Desarrollo de Actividades Sustentables en la Zona de Influencia del Parque Nacional San Guillermo** (San Juan, Argentina).

Esta intervención tuvo lugar entre el 2002 y el 2006, en la zona de amortiguamiento e influencia del Parque Nacional San Guillermo (PNSG) en la provincia de San Juan. Ahí se implementó el componente Desarrollo de Actividades Sustentables (DAS), del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad (PCB), financiado parcialmente por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) y ejecutado por la Administración de Parques Nacionales (APN). El principal objetivo del PCB fue el de expandir y diversificar el sistema nacional de áreas protegidas, incluyendo eco-regiones globalmente significativas para la conservación de la biodiversidad mundial. Además, se propuso contribuir con el manejo sustentable de las nuevas áreas, mediante acciones de fortalecimiento, mecanismos de consulta y participación social. Las acciones realizadas en el PNSG han sido muy amplias, entre las que se destacan el establecimiento y consolidación del área protegida, realización de la línea de base, plan de manejo de la biodiversidad, centro de visitantes para turistas e infraestructura adecuada para investigación, entre otras.

El trabajo con pobladores que implicó esta iniciativa, particularmente en esta zona remota de la provincia, donde intervinieron diferentes dependencias de la APN, distintas instituciones locales, provinciales y nacionales, públicas y privadas, organismos no-gubernamentales y asociaciones de la comunidad, creó una interesante oportunidad para reflexionar sobre el rol y especificidad de la gerencia social de programas y proyectos. La idea, a partir del análisis del caso, fue la de rescatar la experiencia y sus aprendizajes, para luego reflexionar a la luz de la teoría.

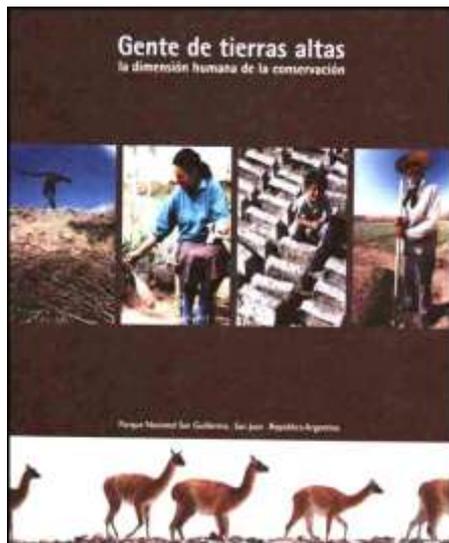
Proyecto Conservación Biodiversidad



Antes de ir al video, que acompañó el desarrollo de la clase, presentamos algunos datos sobre la misma. Destacamos la importancia del contexto en el que la iniciativa tuvo lugar, un escenario donde la relación entre conservación y reducción de la pobreza había ganado importancia, tanto a nivel latinoamericano como nacional. Se planteó cómo la discusión sobre lo sustentable ha comenzado a involucrar una tensión entre conservación y desarrollo o entre la sustentabilidad y reducción de la pobreza, un aspecto sobre el cual en Argentina había existido bastante reflexión teórica pero escasa experiencia concreta.

Esto permitía analizar con mayor detalles los proyectos y la operatoria del DAS, su estrategia de intervención y metodología de trabajo, para comprender la especificidad de la gerencia y gestión en una intervención caracterizada por la complejidad. El análisis de una intervención que combinó el apoyo a pequeños proyectos productivos, de capacitación y transferencia tecnológica, tendientes a mejorar las condiciones de vida de pobladores rurales pobres con una decidida acción sobre la protección de los recursos naturales y la conservación del área, no puede dejar fuera de la reflexión el papel que juegan quienes quieren coordinar, gerencias o facilitar este tipo de intervenciones en otros contexto; más aún cuando existe una interrelación de actores claves como el Estado, la sociedad civil y diferentes instituciones locales y regionales, públicas y privadas.

El caso completo, analizado y evaluado, junto a otra experiencia similar realizada en el mismo contexto pero en la provincia de Córdoba, puede accederse en este [informe de Sistematización de ambas experiencias](#).



El caso fue presentado a través de un video documental, denominado "**Gente de tierras Altas. La dimensión Humana de la Conservación**".

Este documental refleja el desarrollo de actividades sustentables con pobladores ubicados en el área de influencia del Parque Nacional San Guillermo, Argentina. La tierra, la gente y el trabajo constituyen aspectos de la biodiversidad. La diversidad biológica y cultural guardan la clave para conservar los sistemas sociales y ecológicos a los que mujeres y hombres han moldeado y otorgado sentido. A través de diferentes proyectos, estas comunidades han intentado dar continuidad a sus estrategias de vida en el territorio del cual son parte, mejorando sus precarias condiciones de vida y producción, y fortaleciendo su vínculo en armonía con la naturaleza. Los testimonios de sus protagonistas, resaltan la importancia de una dimensión humana de la conservación.

[embed]<https://vimeo.com/13904056>[/embed]

Luego de ver el video, sugerimos que, voluntariamente, analicen el caso, y piensen cuáles eran las principales funciones gerenciales y desafíos que demanda la gestión de este tipo de iniciativas. Se realizará un debate en la próxima clase, comentando o preguntando sobre la experiencia y los temas destacados de la experiencia.

Sobre la pobreza y la distribución de la riqueza

En la clase de ayer muchos/as de ustedes quedaron sorprendidas cuando hablamos de la inequidad y pobreza que los modelos económicos vigentes han generado a nivel mundial. Vale conocer las diferencias entre países y continentes. Creo que es muy importante saber dónde estamos parados, y no me refiero a mirar sólo el espacio cotidiano, sino a tener una mirada global. Esto nos permite matizar nuestros análisis, comparando diferentes situaciones, procesos y perspectivas, valorando lo bueno y lo malo de cada lugar.

Acá les comparto este corto que hace una buena síntesis se los que mencionamos ayer en clase.

<http://www.youtube.com/watch?v=WBXBQtzothc>

Y si quieren investigar un poquito más, les dejo este otro corto con más información al respecto...!

Saludos!

Esteban

Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Hola, qué tal?

En la clase de ayer nos sorprendimos cuando prácticamente ninguno/a de los/las estudiantes de Trabajo Social sabía qué era esto de la Agenda 2030 y los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#).

¿Por qué es tan importante, especialmente para los y las Trabajadores Sociales?



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como [Objetivos Mundiales](#), son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. los 17 objetivos que conforman el acuerdo global se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, pero incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los Objetivos están interrelacionados, por lo que -con frecuencia- la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro.

Los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general. Los ODS son una agenda inclusiva. Abordan las causas fundamentales de la pobreza y nos unen para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas y el planeta.

La actividad profesional del Trabajo Social está conectada de manera directa con casi todos los objetivos, a través de los diferentes ámbitos de intervención de la política social donde está presente. Por ello, la Federación Internacional de Trabajadores Sociales (FITS) asumió el compromiso de ser parte, desde todos los cuerpos profesionales asociados a ella, de la Agenda Global 2030.

Considerando que este es un tema central para todos quienes nos interesan las cuestiones sociales y ambientales es que les compartimos algunos materiales para saber de qué estamos hablando.

- Si quieres conocer los antecedentes de esta iniciativa global, puedes hacer [click acá](#)
- Si quieres saber qué está haciendo Argentina en torno a la Agenda 2030 y ODS, puedes hacer [click acá](#)
- Si quieres saber qué está haciendo San Juan en torno a la Agenda 2030 y los ODS, puede hacer [click acá](#)

Este primer video, más corto, explica rápidamente los problemas que enfrenta la humanidad y los numerosos desafíos para conseguir que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollo y bienestar. Uno de los mayores logros recientes en sostenibilidad ha sido la aprobación de la Agenda 2030 y con ello de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sigue este video para una primera aproximación a los ODS.

<https://www.youtube.com/watch?v=r5v7Klr7cNs>

Este segundo video, un poquitín más largo, explica con más detalle qué es la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y qué objetivos plantea. El audiovisual pretende dar a conocer la Agenda 2030 y los ODS en su contexto global y local, y de qué manera nos interpela, contribuyendo a crear una sociedad más informada y consciente, así como a realzar los valores de la sostenibilidad, la equidad de género, la justicia, los derechos humanos y el papel que debe desempeñar una ciudadanía activa y consciente.

<https://youtu.be/MCKH5xk8X-g>

Esperamos haberte ayudado comprender de la Agenda 2030, los ODS y su importancia para la formación e intervención del Trabajo Social.

Saludos,

Equipo cátedra.

Análisis Situacional o Diagnóstico Social

En clases anteriores hemos mencionado el tema y la relevancia del ANÁLISIS SITUACIONAL o DIAGNÓSTICO SOCIAL como punto de partida de toda intervención que se jacte de planificada. Por la importancia del tema, acá compartimos algunas ideas básicas y les ofrecemos bibliografía actualizada y apropiada.

Al mencionar los principios básicos de una intervención, señalamos como segundo punto que **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?

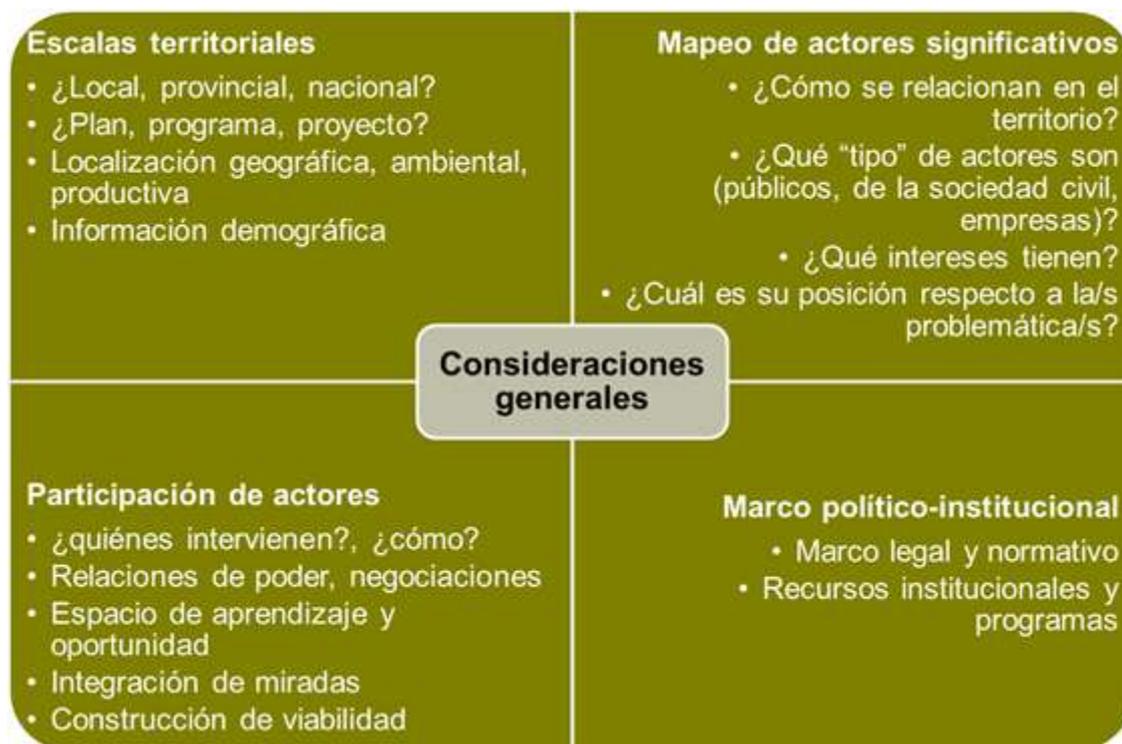
Con estos tres componentes podemos argumentar, desde la situación actual, tanto las hipótesis de trabajo como las tendencias históricas sobre esa situación-problema. Además, permitirán facilitar la programación/planificación de las acciones, como también la evaluación de las factibilidades, de los procesos 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.

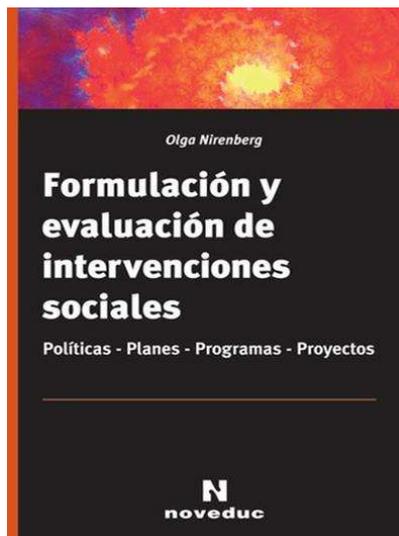


Aquí compartimos una guía simple para encarar esta tarea o bien usar como material didáctico en sus prácticas comunitarias. No olvidar que la clave de un diagnóstico participativo es encontrar un método para encarar un problema con la participación de las personas afectadas e involucradas, y desarrollar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

http://www.youtube.com/watch?v=FIZ_X3ZXvdY

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.

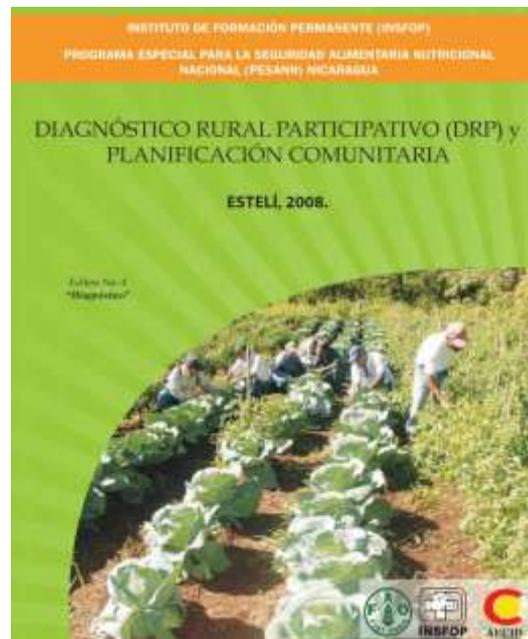
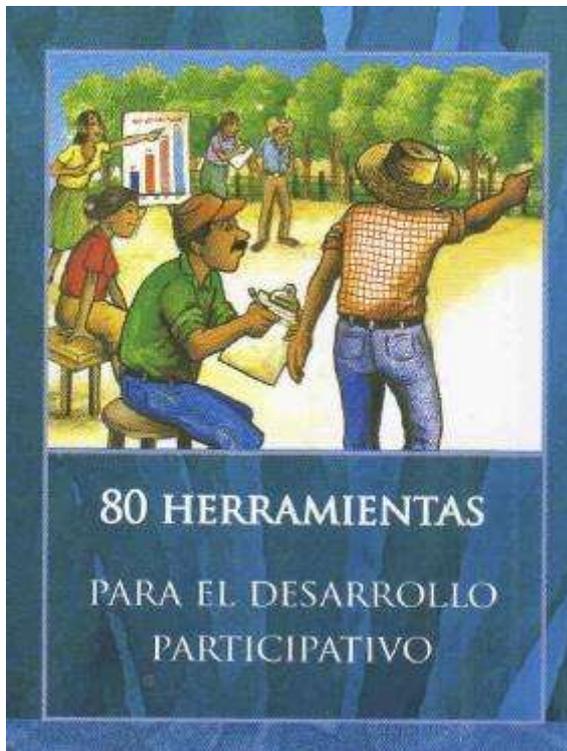
No disponible en versión digital:



Disponibles en versión digital:



Guía para el diagnóstico local participativo

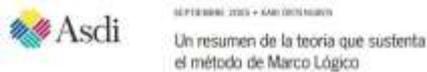


Unidad II. El Enfoque del Marco Lógico

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





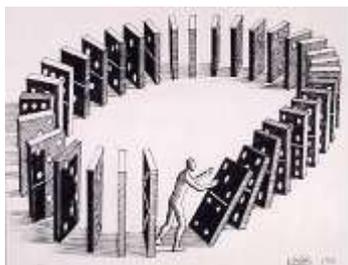
Para comenzar a trabajar el tema partimos de las siguientes preguntas, que iremos respondiendo a lo largo de este posteo:

- ¿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 fortalece 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. Debería 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:



Los dos primeros pasos están relacionados y son complementarios a lo que en otros enfoques se conoce como Análisis Situacional o Diagnóstico. Al respecto, los invitamos a [ver una entrada especial con bibliografía sobre estos temas](#).

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:

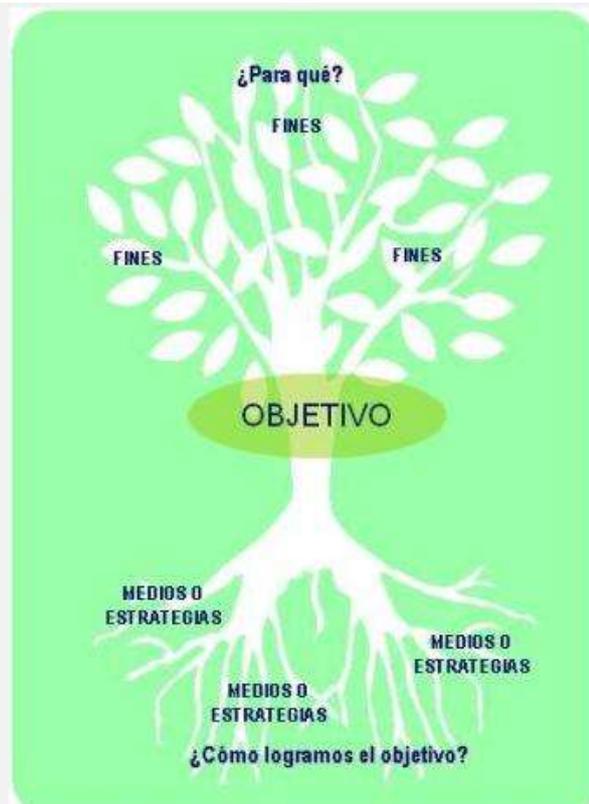


1º Paso:

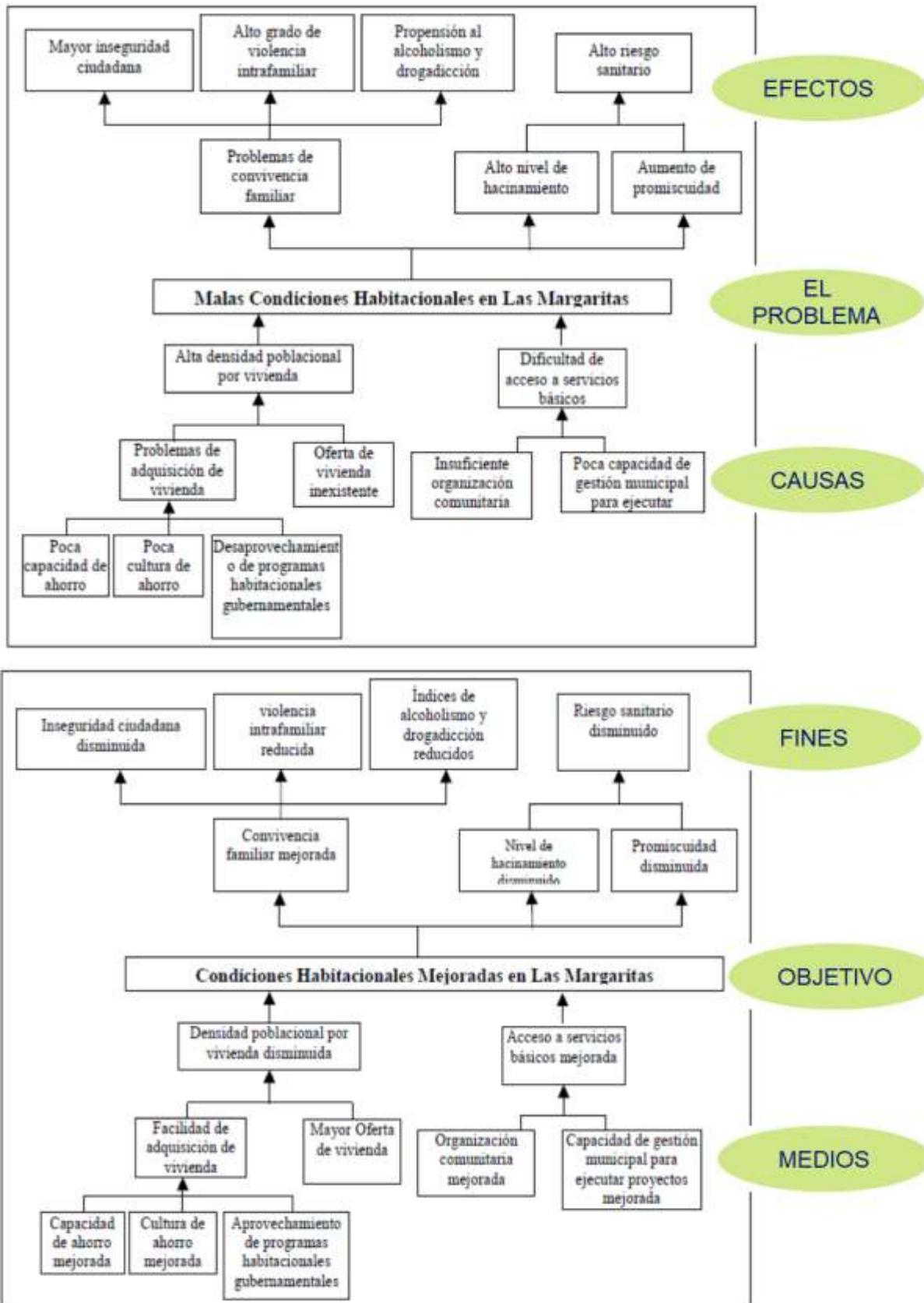
- Listar los problemas existentes entendidos como situaciones negativas (*lluvia de ideas*) o problemas (participación de actores sociales es central).
- Priorizar problemas y lograr acuerdo sobre el principal (según la intervención)
- Clarificar enunciados poco claros o descartarlos
- Mapear causas 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*'



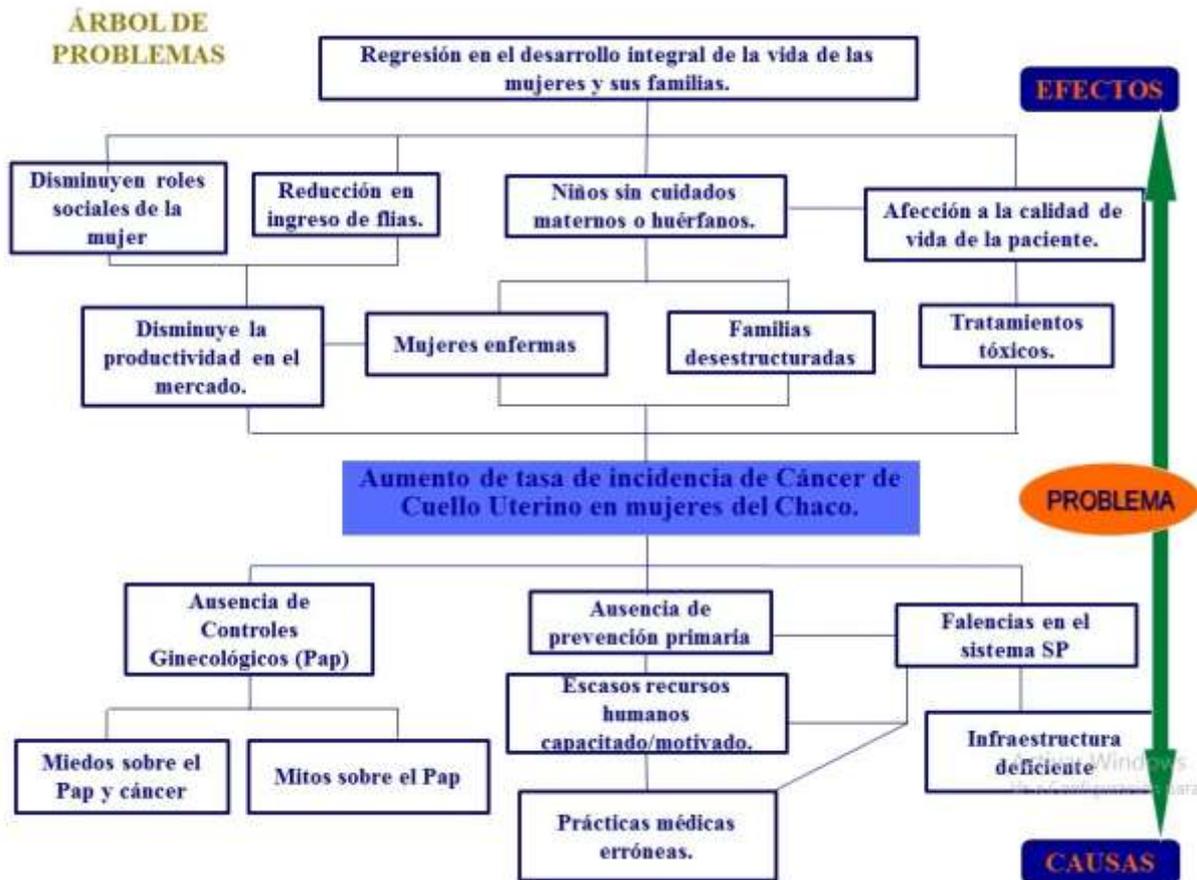
Como ejemplos, tomamos dos casos: las condiciones de hábitat en 'Las Margaritas' y la tasa de incidencia de cáncer de cuello de útero en Chaco. En ambos casos señalamos tanto la construcción del árbol de problemas como del de soluciones:

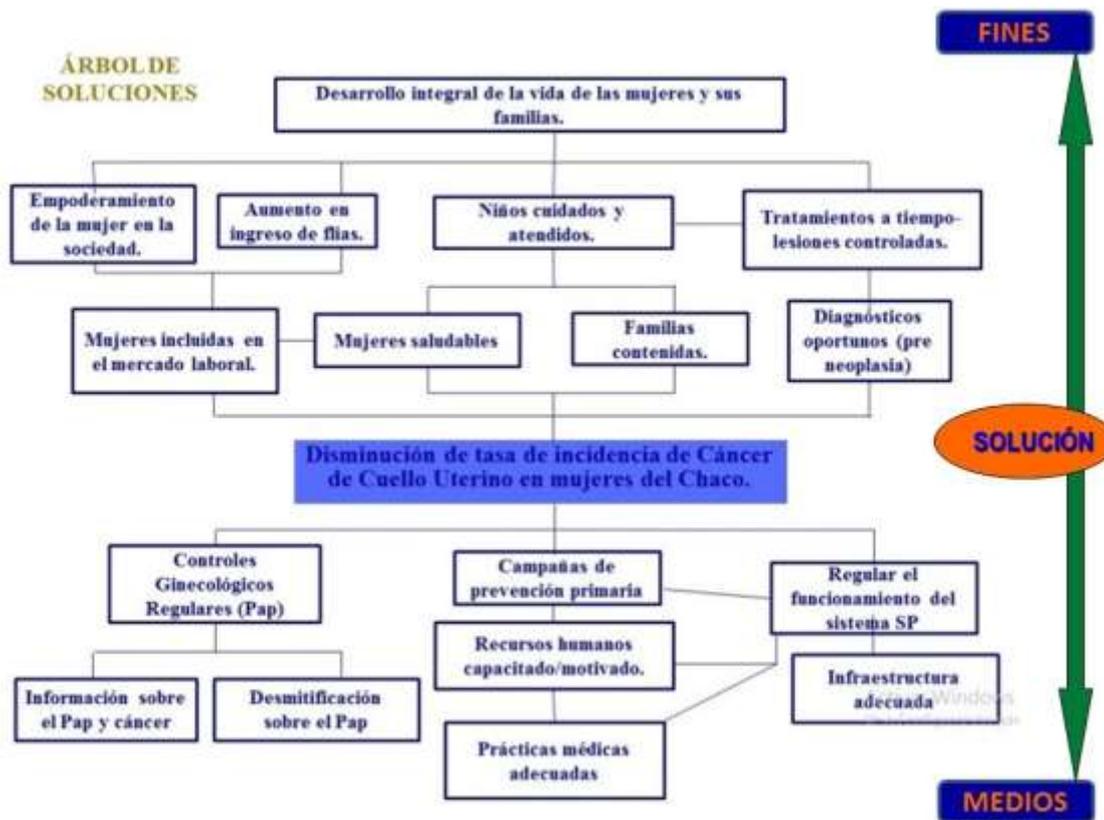


Sobre el segundo ejemplo, para interiorizarse más, los y las invitamos a ver el siguiente video:

[embed]https://youtu.be/EbWe793flec[/embed]

El árbol de problemas y soluciones, a continuación, representa la construcción colectiva realizada por compañeros/as de Trabajo Social en años anteriores como 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)

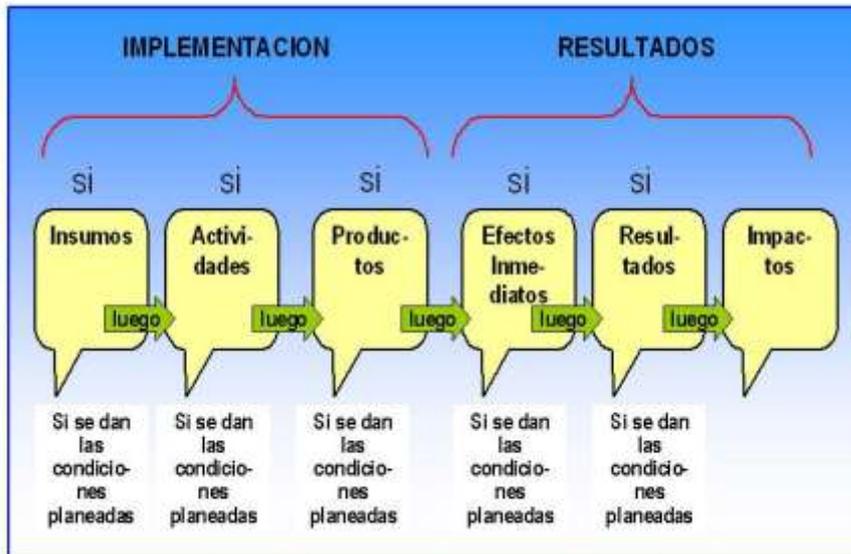
A diferencia de los resultados, los **productos** son el efecto más inmediato de las actividades y deben contribuir al logro de los resultados. Para definir los productos, o analizar si está suficientemente claro, es conveniente realizar las siguiente preguntas clave: ¿son alcanzables y están bajo nuestro 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 importante 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.

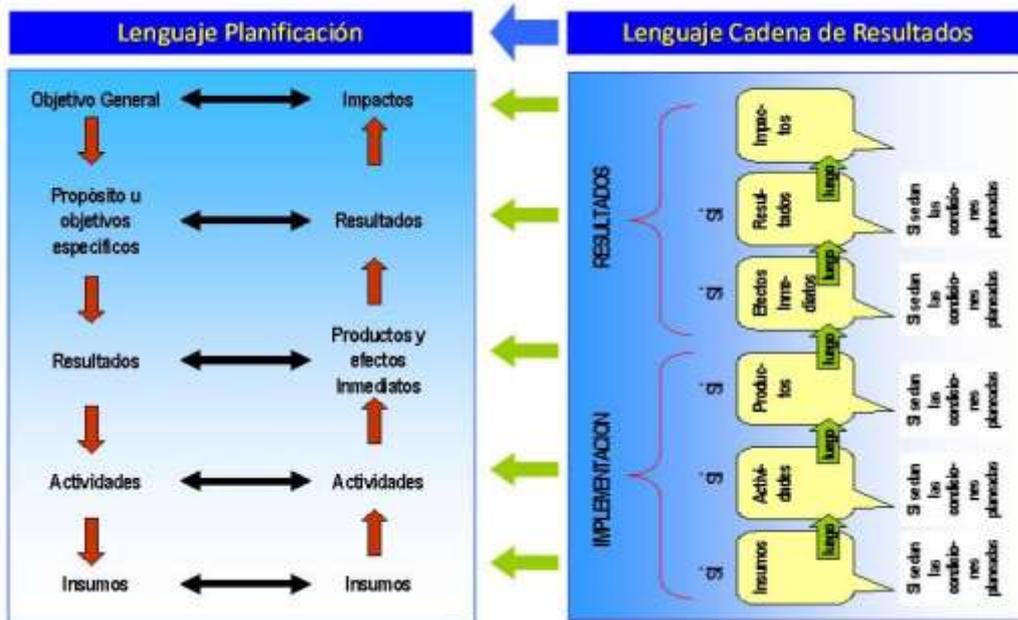
Una vez revisados los elementos básicos de una planificación, destacamos dos conceptos que van de la mano al EML. Uno de ellos es la noción de **Cadena de Resultados** y el otro es la noción de Modelos Lógicos. La Cadena de Resultados es una herramienta visual que ayuda a hacer explícito la conversión 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.

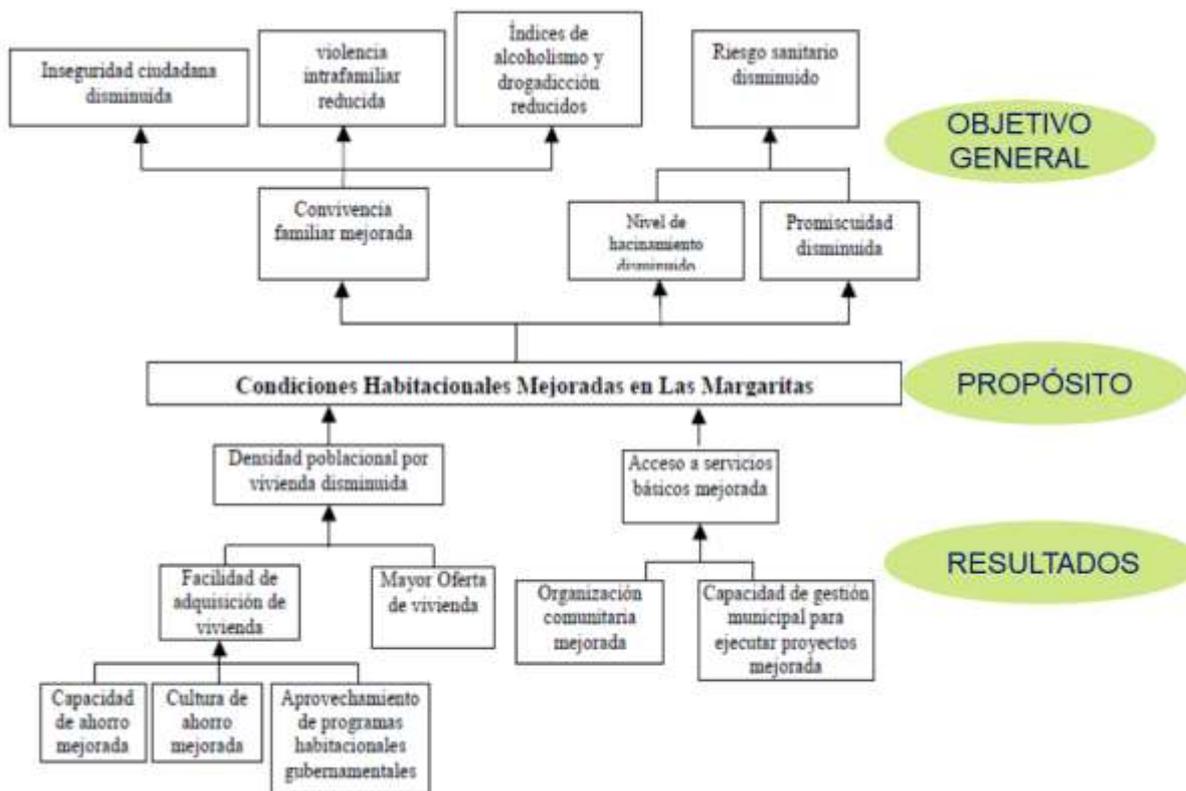


La expresión más simple de lo antes dicho es la siguiente: Si tenemos 'A', y hacemos 'B', luego 'C' debiera ocurrir, pero sólo si 'D' se mantiene constante. Llevado esto a un proyecto concreto, la cadena de resultados nos obliga pensar que si disponemos los insumos, entonces es posible desarrollar las 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 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 siguiente video, que resume en pocos minutos este enfoque de planificación.

[embed]<https://www.youtube.com/watch?v=YA-TbGaPtVc>[/embed]

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.

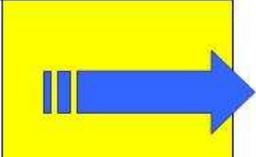
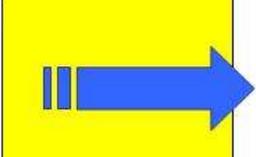
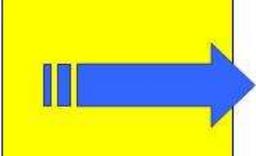
Formato clásico de la Matriz del Marco Lógico

	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

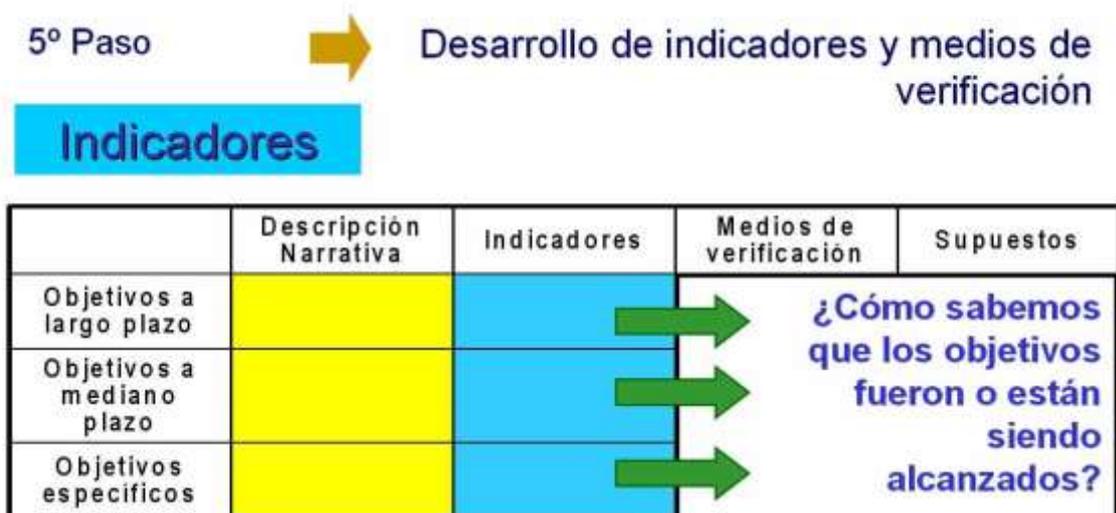
Riesgos



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

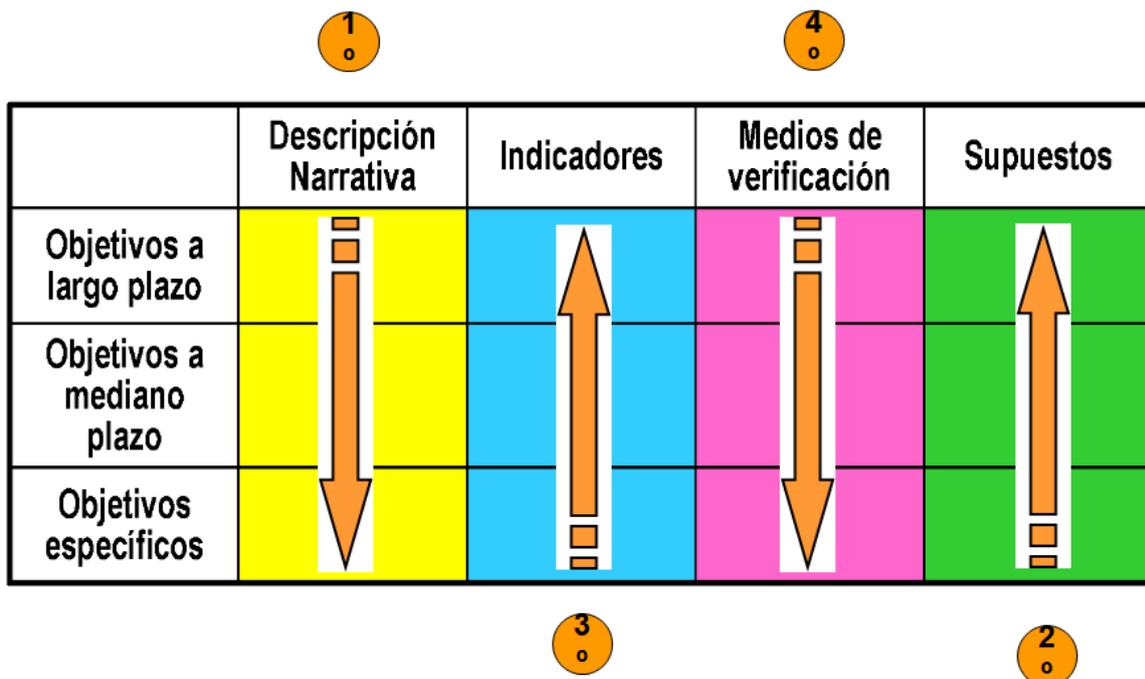
	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivos a largo plazo	¿Cómo recolectamos los datos e información?			
Objetivos a mediano plazo				
Objetivos específicos				

¿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.

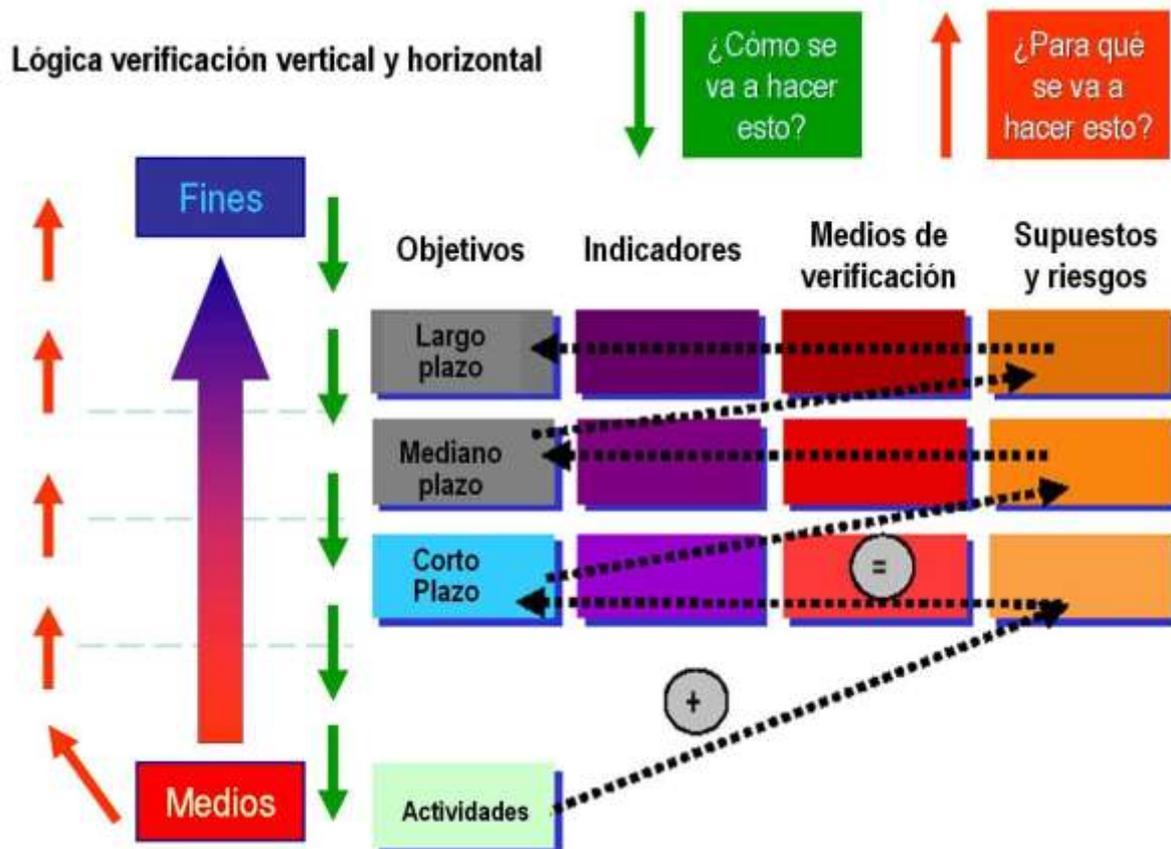
Resultados / Objetivos específicos			Indicadores		
Actividad	Productos	Participantes	Tiempo requerido	Cuando	Recursos
1 ...	Producto 1				
2 ...	Producto 2				
3 ...	Producto 3				

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.



El video a continuación brinda un ejemplo de construcción de la MML. Invitamos a que en grupo desarrollen sus propios ejemplos y los compartan con nosotros/as.

[embed]https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=CgfpT3rtfXA[/embed]

Si aún te quedan dudas, puedes ver este video casero, pero muy didáctico, sobre la construcción de la matriz del marco lógico. En el video, con santa paciencia y dedicación, Kevi Camacho nos explica todo el proceso.

<https://youtu.be/-OPg8bgxJoo>

¿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:

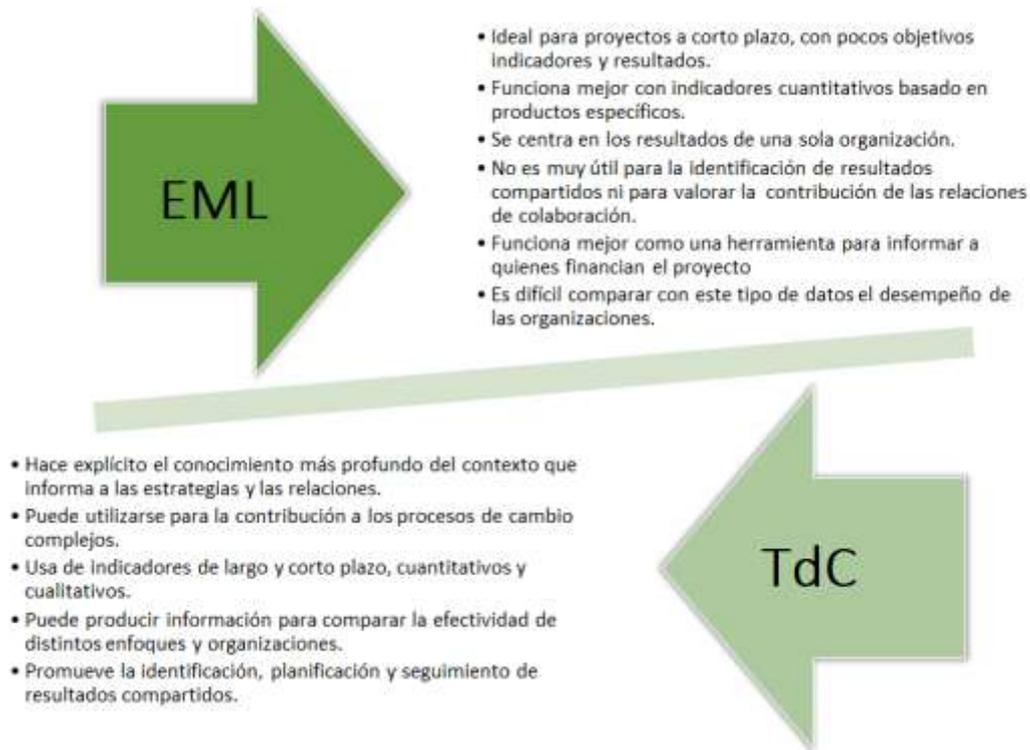
- Apoya la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos con perspectiva de género, al destacar en cada programa las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y hombres, las acciones para atenderlas, las medidas especiales adoptadas para acelerar la igualdad 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?

Intervenciones sociales y principio de una intervención planificada

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.

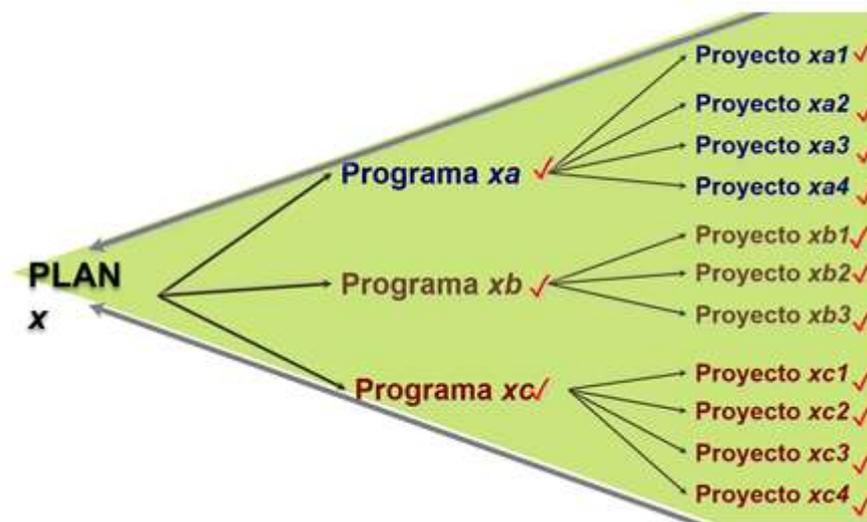
El siguiente esquema, pretende sintetizar estas dimensiones de la planificación yendo del más amplio al más particular.

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. \nUn 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.



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.

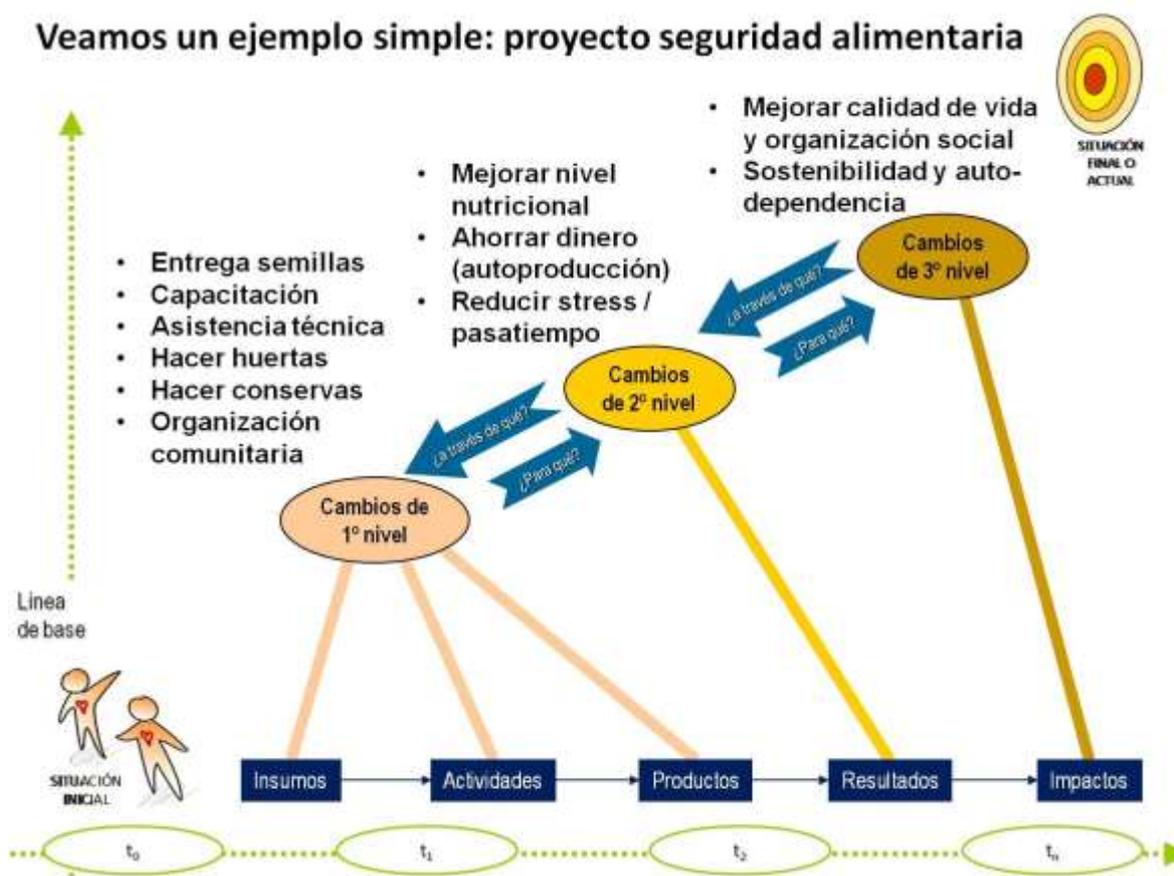
Podemos distinguir, entonces, que en esas definiciones sobre la acción identificamos diversos/as actores con múltiples intereses. Por lo tanto, toda intervención supone un proceso multi-actoral de cambio y transformación, basado en un profundo conocimiento de la situación inicial (que se desea cambiar).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

Veamos un ejemplo simple: proyecto seguridad alimentaria



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 (3º 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)**.

<http://www.youtube.com/watch?v=L2dDcv7UuXM>

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.

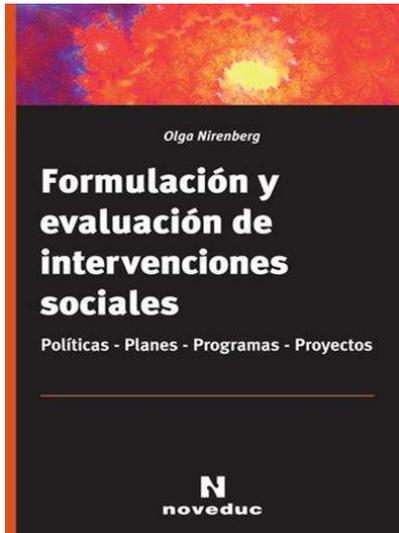


Aquí compartimos una guía simple para encarar esta tarea o bien usar como material didáctico en sus prácticas comunitarias. No olvidar que la clave de un diagnóstico participativo es encontrar un método para encarar un problema con la participación de las personas afectadas e involucradas, y desarrollar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

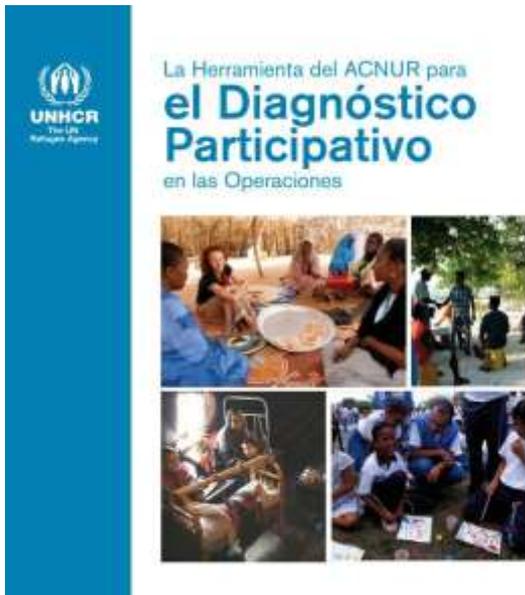
http://www.youtube.com/watch?v=FIZ_X3ZXvdY

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.

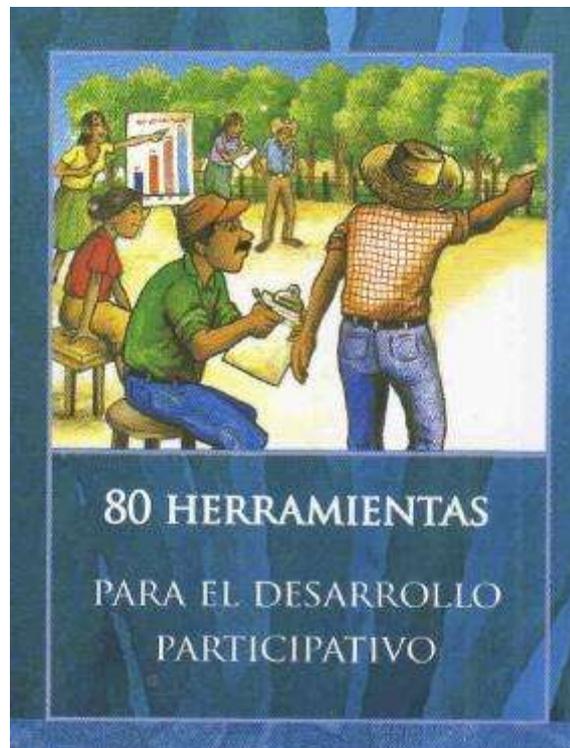
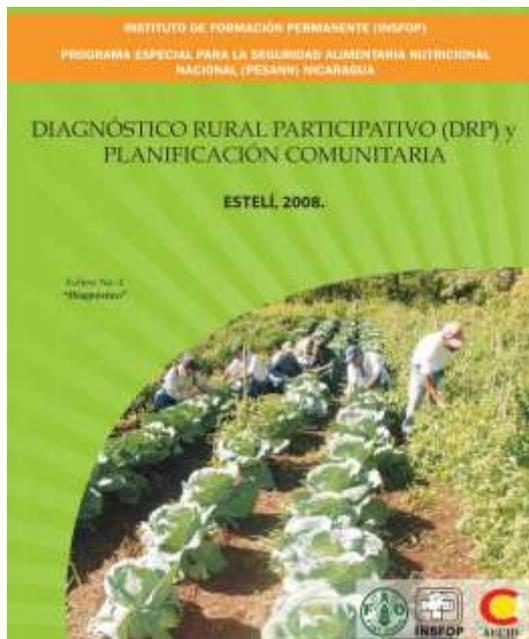
No disponible en versión digital:



Disponibles en versión digital:



Guía para el diagnóstico local participativo

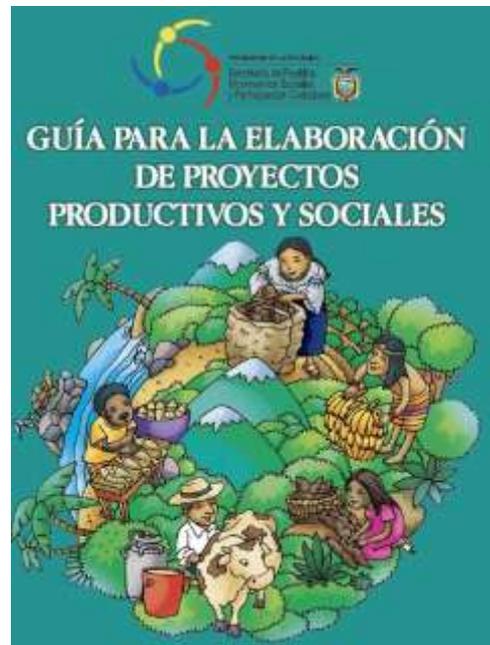


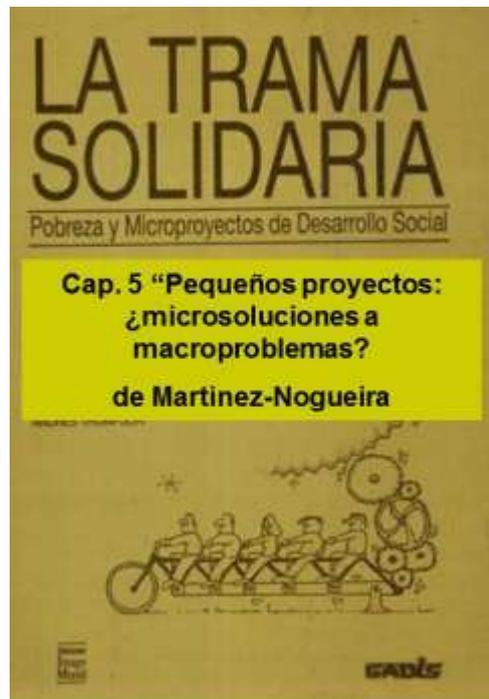
Unidad III. Proyectos sociales y micro proyectos de desarrollo. El ciclo de vida de los proyectos

En la clase de ayer comenzamos con el desarrollo de la Unidad III. En esta oportunidad nos centramos en la conceptualización de **proyecto, naturaleza y tipos de proyectos: proyectos sociales y microproyectos de desarrollo.**

En primer lugar, presentamos la unidad y su importancia en el programa de estudio. Se indicó la bibliografía básica para profundizar los contenidos, que podrán encontrarla en [Biblioteca Digital, Unidad III](#).

Bibliografía disponible en versión electrónica (PDF)

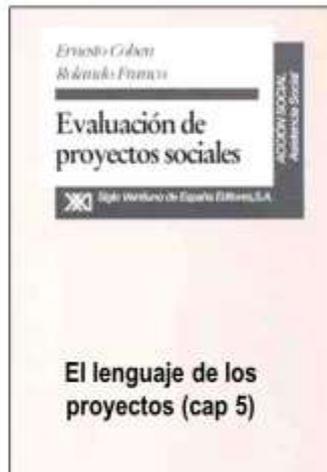




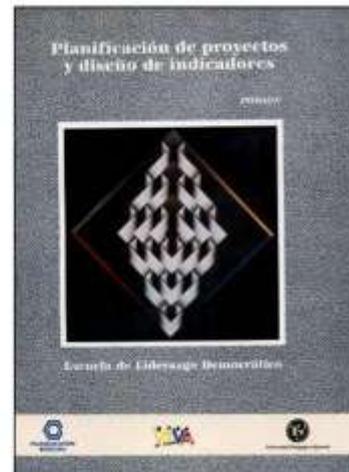
Bibliografía NO disponible en versión electrónica



Disponible en biblioteca FACSO



Disponible en biblioteca FACSO



Solicitar a la cátedra

Como punto de partida comenzamos repasando 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.

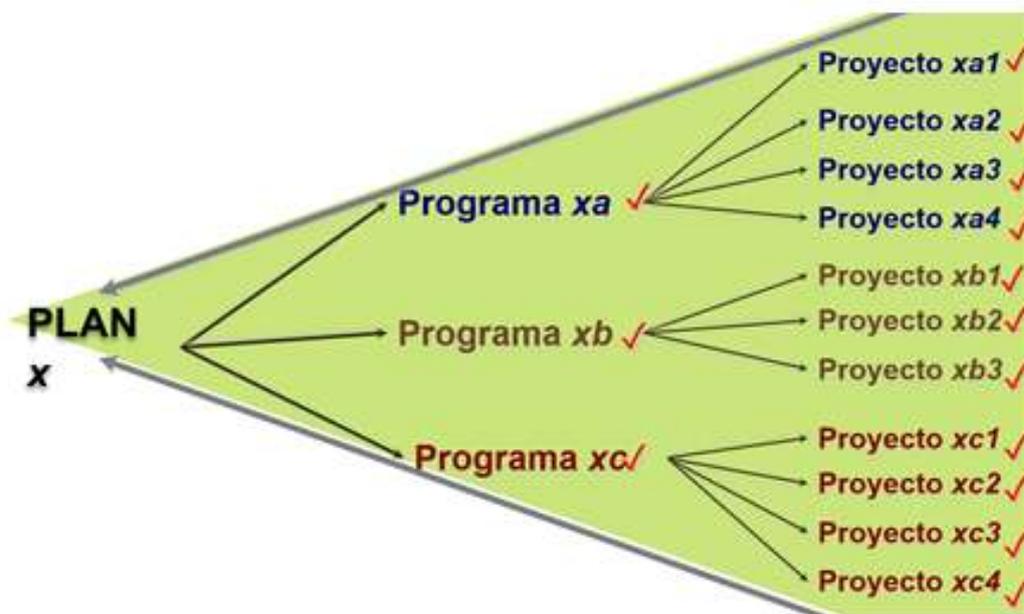
El siguiente esquema, pretende sintetizar estas dimensiones de la planificación yendo del más amplio al más particular.



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. Con el siguiente ejemplo tratamos de ilustrar cómo se va dando la relación entre tres niveles de complejidad y de gestión en la planificación.



En el nivel más amplio tomamos el caso del "Plan Nacional de Acción por los derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes". Alineado a este plan encontramos al "Programa de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes" y en el mismo nivel al "Programa Nacional de prevención del embarazo no intencional en la adolescencia". A su vez, en un plano más concreto de planificación, identificamos que de los programas antes mencionados se desprenden respectivamente el "Proyecto de defensorías zonales y/o municipales", la línea "102: Niñas y niños en riesgo", "Actividades de promoción comunitarias" y "Consejerías en salud sexual y salud reproductiva". De esta manera podemos observar como las intervenciones en el plano de los proyectos están enmarcadas en programas o planes que se pueden encontrar en niveles de planificación más 'elevados', y viceversa, vemos cómo los niveles de planificación más 'amplios' van definiendo los lineamientos o los propósitos que los programas y proyectos debe seguir.

Proyectos sociales y productivos



Micro-proyectos de desarrollo

A partir de observar esos diferentes niveles de planificación, recordamos que esta unidad pone el énfasis en la capacidad para formular proyectos sociales y/o microproyectos de desarrollo. 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.

¿Qué es un proyecto?

Luego de esta introducción discutimos en clase sobre el concepto de 'proyecto'. Para ello revisamos algunas definiciones como puede ver a continuación.

Es la **unidad mínima** de asignación de recursos para el logro de **uno o más objetivos específicos**. Deben tener una población objetivo definida en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una **localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos**

(Cohen y Franco, 2005, citados por Fernandez Arroyo y Schejman, 2012, pág. 14)

Es un conjunto **interrelacionado de actividades** para resolver un problema determinado en un **espacio territorial** y/o poblacional definido, se trata de una intervención planificada con tiempo y recursos acotados. **Debe tener fecha de inicio y fecha de finalización** (aun cuando sus antecedentes y sus consecuencias superen esos límites temporales preestablecidos).

(Nirenberg, 2013, pág. 41)

Todo proyecto tiene una **visión de futuro**, implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad. Son los **medios para concretar una idea**, son el trayecto que recorremos desde que queremos llevar a la práctica una iniciativa hasta que la vemos realizada. Se convierte en un **mapa que nos indica cómo llegar a nuestro destino**.

(Cejas y otros, 2008, pág. 8)

Un conjunto de **actividades interrelacionadas** a ser llevadas a cabo bajo una **gerencia unificada**, para lograr un objetivo específico, en un plazo determinado mediante la utilización de recursos.

(Crespo, 2010, pág. 1)

¿Qué es un proyecto?

En términos generales acordamos que “un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas de manera lógica, ordenadas en un tiempo y un espacio determinado, y orientadas a solucionar un problema y/ o alcanzar uno o varios objetivos, haciendo uso para ello de múltiples recursos (humanos, técnicos, materiales, financieros, naturales, etc)”. Destacamos que pueden existir muchas definiciones y conceptos, pero lo básico es tener en cuenta **los elementos principales que conforman un proyecto**. 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.

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 pueden ser jerarquizados en dos o más niveles

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

Actividades. Las actividades describen las acciones que se necesitan para obtener los productos planteados. Normalmente, muchas actividades conducen a un producto. Por ejemplo: coordinación, asistencia técnica, reuniones informativas, capacitación, gestión de recursos, difusión, etc. Para facilitar la tarea de definir las actividades de un proyecto, sirven de ayuda las siguientes preguntas: ¿qué acciones necesitamos para obtener ese producto?, ¿conseguirán las diversas acciones combinadas asegurar que se tenga el

producto?, ¿qué recursos (insumos) se necesitan para emprender estas actividades?, ¿cuánto tiempo?, ¿quiénes participarán?. Vale destacar que las actividades se expresan con un verbo y describen una acción, la cual debiera ser lo más concreta posible.

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

Tipos de proyectos

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



- Según el *tipo de Inversión*, los proyectos pueden ser públicos, privados o mixtos
- Según el *sector económico* en el que se desarrolle, los proyectos pueden ser agrícolas, industriales, energéticos, de transporte, de comunicaciones, etc.
- Según el *destino de la inversión*, podemos hablar de proyectos de infraestructura, producción, servicios, etc.
- Según la *magnitud del proyecto*, podemos hablar de megaproyectos, grandes infraestructuras, desarrollo rural integrado, inversión a escala local, etc.



- En el *campo del desarrollo social*, que es el escenario donde más comúnmente se desempeñan los y las 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.

Con esta breve presentación comenzamos la Unidad III, la cual seguiremos profundizando en las próximas clases.

Unidad III. Proyectos sociales y micro proyectos de desarrollo. El ciclo de vida de los proyectos

Recursos concursables como forma de acceder a la política social

En la clase de ayer presentamos dos temas de la unidad III: la lógica de recursos concursables en los proyectos y la dimensión participativa en el proceso de planificación.

La bibliografía sugerida para esto es:

La exclusión participativa: El Banco Mundial y el gobierno de los pobres en América Latina

Luis Miguel Becerra

"Los factores políticos fueron elementos importantes en la creación de los fondos de inversión social. Al adoptar una acción rápida y efectiva en la asistencia de grupos vulnerables y/o descuidados, y al usar una aproximación más participativa en la elección, diseño y ejecución de los proyectos, las autoridades vieron los Fondos de Inversión Social como un medio para restablecer, o en algunos casos establecer, la credibilidad del gobierno y asegurar apoyo político a las reformas económicas en marcha."

P. J. Gleason¹

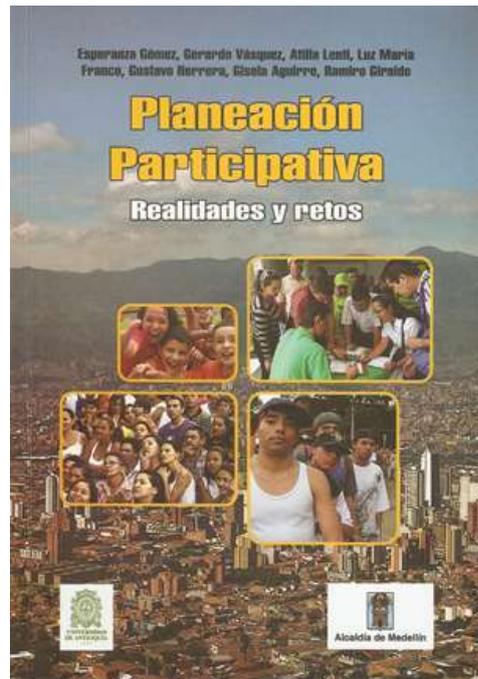
El cambio de acento trajo como novedad la ausencia del ubicuo mensaje pro-Solidaridad que hasta hace poco nos acompañaba como la canción más persistente. Incluso el presidente E. Zedillo ya se ha ocupado en disminuir oficialmente los rumores acerca

de la desaparición del PRONASOL. Lo cual permite pronosticar al menos una amplia metamorfosis del programa que posibilite su reapropiación simbólica y lo destingue de la depreciada marca Salinas. Una tarea poco fácil, contando con que ésta fue la camiseta más identificatoria del anterior mandatario, desde su primera aparición en el balcón presidencial tras la discutida elección de 1988, hasta su reivindicación honorífica de última hora, que eligió como marco anfitrión un comité de Solidaridad en Monterrey.

En este lapso salinista el PRONASOL fue presentado ante la opinión pública como un invento eminentemente autárquico, fruto del "liberalismo social" mexicano, un puente de la mejor tradición a la mejor modernidad.² Es cierto que PRONASOL ha tenido rasgos específicos y originales, aunque su perfil se encuadra en la línea de los Fondos de Inversión Social (FIS) que se vi-

¹ Gleason, P. J., et al. (1993). *Security Affiliations and Social Funds, the Latin American Experience*, World Bank Discussion Paper, n. 241, Washington, D.C.

² A modo de recordatorio, las raíces ideológicas del programa se identificaron como a) Las tradiciones indígenas de trabajo comunitario. Fue referida, como ejemplo, al "coque" en Oaxaca; b) La experiencia de organización y autonomía de la población de la zona de la sierra tras el dominio terrateniente de 1935, ante la impotencia de la acción estatal; c) La experiencia en programas sociales de asistencia y desarrollo regional PIDRA, OLPASALMI, que incorporaba aspectos de participación ciudadana; d) La tesis de los intelectuales del auge salinista, y su investigación doctrinal, "Producción y Participación Política en el campo", donde aborda provocativamente por la relación entre: gasto social y legitimidad gubernamental.



LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ÁMBITO LOCAL, EJE TRANSVERSAL DEL TRABAJO SOCIAL COMUNITARIO

ENRIQUE PASTOR SELLER
Universidad de Murcia

ABSTRACT

La participación de los implicados en los procesos de decisión, la transferencia de poder y la actuación en tareas y procesos son, en coincidencia con Howe (1994), pilares fundamentales del Trabajo Social Postmoderno y marcos de referencia en la intervención comunitaria. La participación es un asunto central y de actualidad en el debate político, civil, profesional y académico, en general, y con un significado sustantivo para el Trabajo Social, en particular.

Democracia, ciudadanía, pluralismo e interdependencia son conceptos inseparables en nuestras sociedades, en las que existen diferentes, asimétricos, dispersos y divergentes centros de poder. El carácter interdependiente de los problemas y de los actores conlleva superar modelos clásicos de intervención basados en programaciones segmentadas y unidireccionales. Es necesario reconocer, aceptar e integrar la complejidad como un elemento intrínseco del proceso de intervención comunitaria, articulando sistemas inclusivos de participación de los diferentes actores en el marco de las redes locales.

La incorporación profesional en la implantación y gestión de mecanismos de participación ciudadana desde una perspectiva cooperadora, sinérgica e inclusiva favorecerá un Trabajo Social orientado al desarrollo local, a la vez que a la integración social de minorías con insuficiente representación y/o en procesos de exclusión.

Claves conceptuales: transferencia de poder, actuación en tareas y procesos, participación sustantiva, *homos ap*, pluralismo, representatividad, interdependencia, actores sociales, complejidad, gestión compartida/participada de proyectos, *empowerment* comunitario, transacciones inclusivas en red, *partenariado* local, capital social, conflicto como

Olga Nirenberg

Formulación y evaluación de intervenciones sociales

Políticas - Planes - Programas - Proyectos

N
noveduc

Pagani, María Laura

Participación Comunitaria y Políticas Públicas. Estudio sobre las Juntas Comunales en el presupuesto participativo de la Ciudad de La Plata (1998-1999)

Tesis presentada para la obtención del grado de Licenciada en Sociología

Director: Resca, Pablo

Este documento está disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, el repositorio institucional de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata, que promueve la gestión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica a nivel de los miembros de la comunidad académica. Para más información, visite el sitio: www.memoria.fahce.unlp.edu.ar

Esta iniciativa está a cargo de BIBLUMA, la Biblioteca de la Facultad, que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la conformación de los repositorios planificados. Para más información, visite el sitio: www.bibluma.fahce.unlp.edu.ar

Cita sugerida
Pagani, M. L. (2001) Participación Comunitaria y Políticas Públicas. Estudio sobre las Juntas Comunales en el presupuesto participativo de la Ciudad de La Plata (1998-1999) en línea. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en: www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/0206_022.pdf

Licenciamiento
Este obra está bajo una licencia de atribución de autoría de la Universidad de Córdoba, Argentina de Creative Commons

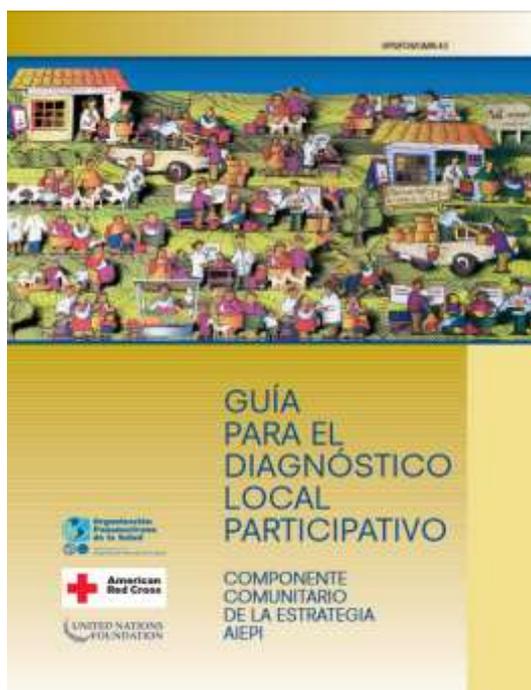
Para ver una copia impresa de este trabajo, visite:

http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/0206_022.pdf

Para ver la licencia completa en inglés, visite:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

© 2001 por María L. Pagani y Pablo Resca. ISSN 1668-3326. Córdoba, 2001. 104p.



Comenzamos reflexionando sobre algunas estrategias ampliamente implementadas por el Estado y por organismos internacionales, principalmente, para poder acceder a determinados recursos. Estamos hablando de la lógica de recursos concursables, una modalidad que comienza en los '80 y toma auge en los '90 pero que, más allá de los cambios de paradigmas y enfoques que toman las políticas, sigue siendo muy utilizada.

En esta época las acciones del Estado se llevaban a cabo en el marco de políticas neoliberales que buscaban reducir el 'gasto público' al mínimo y buscaban la mayor eficiencia y eficacia en las intervenciones para el abordaje de la pobreza. En este sentido, los Fondos Sociales de Inversión (FIS) se constituyeron en una de las vías impulsadas para canalizar estas decisiones ya que resultaban ideales para los requerimientos de ajuste estructural.

Sobre esta base, tomamos tres ejes centrales para definir la lógica de las políticas: la forma en la que se asignan los recursos; los Proyectos como forma de responder a las demandas y necesidades de los territorios y la dimensión de participación como característica que legitima las decisiones políticas. Sobre estos ejes, mencionamos las características centrales y algunas de sus desventajas, las cuales resumimos en la imagen siguiente:



Luego, comenzamos a profundizar sobre la dimensión participativa y cómo es que comienza a vincularse a los procesos de planificación. Al respecto, teniendo como punto de partida el interrogante *¿Qué es participar?* Luego de recibir los aportes de algunos/as participantes, tomamos como referencia la definición de Nirenberg, quien señala que participar es "involucrarse, tomar parte o influenciar sobre los procesos, las decisiones y actividades en un contexto o campo de acción particular" (2014, p. 57)

También señalamos que la participación puede ocurrir con diferentes propósitos, muchos de ellos complementarios.



Finalmente, comenzamos a adentrarnos en cómo surge la dimensión o componente participativos en los proyectos, lo cual retomaremos y publicaremos luego de la próxima clase para cerrar este tema.

Ejercicio práctico - **Árbol de Problemas**

¿Cómo aprendemos a andar en bici? Muy simple: intentando, probando, cayéndonos varias veces; en definitiva, andando! De igual manera aprenderemos a usar las herramientas o instrumentos que vemos en la materia. Hoy, en el marco del desarrollo de los contenidos de la Unidad II, sobre el Enfoque Marco Lógico, invitamos a quienes quisieran realizar un ejercicio sobre la técnica del Árbol de Problemas. Acá las instrucciones.



HAMBRE DE
FUTURO

Para situar el ejercicio en una realidad concreta, usaremos los documentales de la Serie "**Hambre de Futuro**", emitidos por el canal La Nación+. La idea es que, en grupos o individualmente, elijan alguno de los 5 casos documentados en los videos que debajo compartimos. Habiendo elegido el caso, identificar uno o dos problemas principales y -a partir de ello, identificar factores o situaciones que causan estos problemas así como aquellos que se expresan como consecuencias de los mismos. Sugerimos ver primero todo el documental, tomando nota de algunas cosas, para luego volver a verlo con más detenimiento para analizar detalladamente y distinguir todo lo que podría ser causa del problema priorizado de aquello que es una consecuencia o efecto. Antes de realizar el ejercicio, sugerimos leer la síntesis de la clase, y familiarizarse con la herramienta.

Quienes quieran, pueden armar una gráfica, 'estructurando' el problema, para comentar en clase la experiencia. Recuerden que es un ejercicio, una forma de aprender. Seguramente habrán errores. Nadie sale andando en bici con el primer intento. No tiene porqué salir perfecto la primera vez! Es el momento de cometer errores y recibir los comentarios y sugerencias del equipo cátedra para aprender. Ojalá sean muchos los que se animan!

Luego de los casos, agregamos un enlace al video del programa final de la serie, con una reflexión transversal a los casos documentados, incluyendo la participación de Camila, una de las jóvenes protagonistas (de apenas 13 años) y Rodrigo Castells, quien acompaña proyectos de desarrollo en la región.

Capítulo 1. EL IMPENETRABLE

<http://www.youtube.com/watch?v=L-kPMj4b7ng>

Capítulo 2. LOS HIJOS DEL MONTE

<http://www.youtube.com/watch?v=5ffxE dihE fE>

Capítulo 3. POBREZA BLANCA

<http://www.youtube.com/watch?v=Em9msbv9j1Y>

Capítulo 4. REGIÓN DE CUYO

<http://www.youtube.com/watch?v=i8wEy9eUdCA>

Capítulo 5. REGIÓN PAMPEANA

http://www.youtube.com/watch?v=XXpwSEyh_60

Hambre de futuro: cómo combatir la pobreza en la Argentina

<http://www.youtube.com/watch?v=k2wAij8Q5M>

La dimensión participativa en el proceso de planificación

En la clase de ayer nos adentramos al tema de la **dimensión participativa en la planificación** de proyectos. Retomando algunos temas brindados en la [clase pasada](#), iniciamos recordando que la idea de participación surge con mayor fuerza a partir del impulso que se le dio a la idea de 'desarrollo local' y junto con ello a diversas iniciativas promovidas a través de programas y políticas de desarrollo. Esto requirió del despliegue de oficinas de desarrollo, organismos internacionales y cooperación por diversas partes del mundo, las cuales era consideradas como 'subdesarrolladas'. destacamos que en ese escenario la participación se constituyó en un medio para acceder a ese desarrollo pretendido.

Luego, recordamos que existen diversas conceptualizaciones de participación las cuales difieren según el enfoque o autor/a del que estemos hablando. En esta oportunidad, tomamos el modelo de la **Escalera de la Participación** propuesto por Sherry Arnstein. Como se observa en la siguiente gráfica, la autora sugiere que existen diversos 'escalones' en los que podemos advertir que la participación de los/as actores involucrados/as en procesos de toma de decisión puede adoptar diversas intensidades y características de acuerdo al nivel en que se encuentren.



Escalera de la participación

Arnstein (1969)

Según este esquema podemos decir que en los niveles más bajos de la escalera se da un proceso de **No participación**, que es cuando los actores no son consultados ni

involucrados en la decisiones. En un estado más avanzado, aparece cierto **Grado de Formulismo** cuando los/as actores son, al menos, consultados/as e informados/as o se les brinda la posibilidad de tomar ciertas decisiones. En los niveles más elevados de la escalera, vemos que se da una participación con ciertos **Grados de poder ciudadano**. Esto quiere decir quienes participan han desarrollado una determinada autonomía para promover procesos participativos y tienen la capacidad de ejercer control en la toma de decisiones.

A continuación entre las y los presentes tratamos de responder al interrogante: **¿Por qué y para qué es importante la participación de los/as actores sociales en los proyectos de desarrollo?** A partir de recuperar varias opiniones, profundizamos la pregunta citando algunos aportes de Olga Nirenberg (2014). Entre las principales razones por cuales la autora considera que es importante promover la participación en proyectos, se destacan:

1. Axiológicas: basadas en valores.
2. Epistemológicas. basadas en la obtención de conocimiento válido.
3. Pragmáticas: fundamentada en la eficiencia de las intervenciones.

Finalmente, tratamos de sintetizar algunas de las potencialidades y desafíos que implica llevar adelante procesos participativos. A continuación se puntualiza en los principales aspectos destacados en la clase:

Potencialidades



- Favorece la autonomía política
- Permite la construcción de consensos
- Legitima los problemas sociales
- Promueve el conocimiento de las realidades sociales y permite proponer alternativas oportunas de acción conjunta.
- La toma de decisiones incorpora diversos puntos de vista
- Incentiva el involucramiento y el sentido de pertenencia.

Desafíos



- Superar el enfoque instrumentalista
- Lograr niveles de convivencia más armónicos
- Las actividades y los tiempos de ejecución, que va en contramano del interés por el proceso organizativo y participativo.
- Adecuado manejo de las herramientas de animación socio-cultural.
- Tener la capacidad de recoger, analizar, evaluar y sistematizar la información que se produce durante el proceso.
- Alto costo, tiempo, recursos humanos, traslados.



En la segunda mitad de la clase, y para comenzar a ver el **ciclo de vida de un proyecto**, desarrollamos una actividad grupal con la técnica '**La Baraja de la Planificación**'. El propósito de la actividad se orientó a identificar los momentos o pasos que lógicamente creen deben seguirse en una intervención planificada. Cada grupo recibió un conjunto de 9 tarjetas, cada una identificando una actividad dentro de lo que llamamos el ciclo de vida de un proyecto. En plenario, compartimos los criterios de cada grupo para ordenar las tarjetas y fuimos analizando las coincidencias y diferencias al ordenar el proceso.

Finalmente, logramos acordar un proceso lógico aunque no necesariamente lineal y rígido, sino flexible e iterativo.

Ciclo de vida de proyectos

En la clase de ayer trabajamos sobre los momentos del **Ciclo de vida del proyecto**. Como hemos visto cuando desarrollamos el tema sobre [principios que guían una intervención planificada](#), la gestión de proyectos se resiste a entender la vida de un proyecto como un proceso lineal pautado en etapas rígidas. Es por ello que se habla de ciclo de vida.

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. Esto quiere decir que se trata de un procesos donde hay repetición de algunos momentos, pero ésta es una repetición incremental que se profundiza, se redefine, se mejora, se reformula al volver una y otra vez a cada momento.



Existen diferentes formas de pensar el ciclo. Algunos/as autores/as identifican más momentos que otros, ya sea el nivel de detalle o tipo de programa que apoya el proyecto. No obstante, como criterio común, hay que asumir que a medida que se

avanza en el ciclo se analizan los diferentes asuntos con distintos niveles de detalle. Para ver diferentes conceptos y maneras de entender el ciclo de vida de un proyecto, véase la [Guía de Conceptos Clave en Seguimiento y Evaluación de proyectos](#) en la sección correspondiente. En este caso, como se ve en la imagen, pensamos en el ciclo como un conjunto de cinco momentos básicos.

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

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 un plan operativo, formulario o documento del proyecto. Es común acá la utilización de los llamados modelos lógicos,

los que obligan a diseñar el proyecto utilizando enfoques tales como la teoría del cambio, la cadena de resultados o el marco lógico.



La **evaluación ex ante o análisis de factibilidad** para la **aprobación y financiamiento** del proyecto es 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 a el/la agente externo, en este caso un trabajador social, en los diferentes momentos del ciclo. Al respecto, señalamos que durante los dos primeros momentos, el/la 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/as los/as actores participantes 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, por ejemplo, el enfoque del Marco Lógico.

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 requisito	Cuando	Recursos
1 ...	Producto 1				
2 ...	Producto 2				
3 ...	Producto 3				

MML
←
MATRIZ ACTIVIDADES
←

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 que 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.

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...



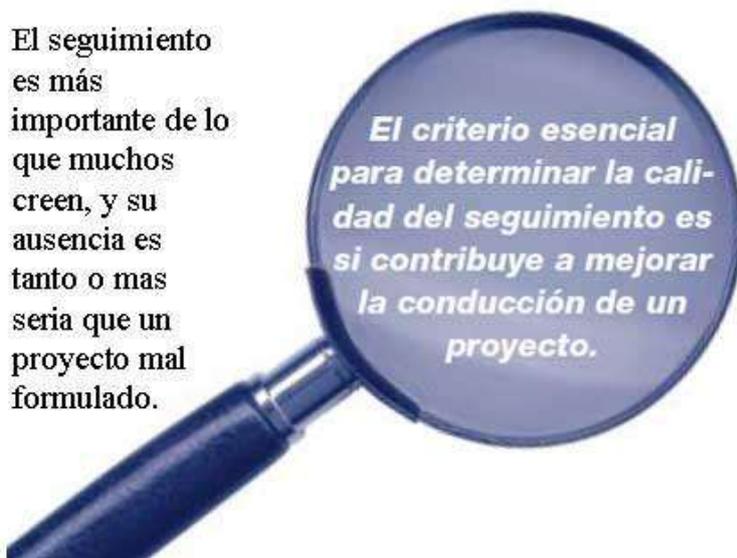
- ¿Se están implementando todas las actividades previstas en el plan de trabajo?
- ¿Qué funciona bien y por qué?
- ¿Qué no funciona bien y por qué?
- ¿Las actividades están llevándonos hacia los objetivos?
- ¿Los desembolsos se realizan a tiempo?
- ¿Los diversos actores participan según lo esperado o 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/as actores claves a continuar la acción aún cuando ciertas situaciones parezcan condicionar el éxito del proyecto, y (f) fomentar el apoyo público y privado, así como múltiples actores que pudieran contribuir con la viabilidad real del mismo.

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



Finalmente, 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.

La evaluación ex ante o análisis de factibilidad de proyectos sociales

En la clase de hoy profundizamos este momento del ciclo de vida de los proyectos: LA EVALUACIÓN EX-ANTE O ANÁLISIS DE FACTIBILIDADES DE LOS PROYECTOS. Al finalizar, también ofrecemos un puto de aquellos factores más frecuentes por los que un proyecto puede fracasar o bien ser exitoso.

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



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

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

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

En este momento se analiza la viabilidad del proyecto desde el punto de vista social y cultural, técnico, económico, financiero, organizacional, institucional y ambiental, entre otros aspectos...

Variables básicas de análisis de factibilidad

1. Factibilidad Social



- Evalúa la correcta identificación de la población beneficiaria según los criterios de elegibilidad del programa o institución que promueve el proyecto.
- Pretende conocer el 'compromiso' que los actores beneficiarios tienen *para* y *con* el proyecto.
- Implica plantearse acerca de los intereses comprometidos en el proyecto, es necesario preguntarse:
 - ¿quiénes solicitan el proyecto?, ¿qué motivación existe por parte de los beneficiarios, en cuanto a sus necesidades, ideas, iniciativas, etc, para ejecutar el proyecto?

2. Factibilidad Institucional



- Analiza la capacidad de la propuesta de contar con el apoyo de diversas instituciones vinculadas al proyecto
- ¿Los donantes, socios e instituciones claves demuestran compromiso con la propuesta?
 - ¿Existen los recursos de manera oportuna?
 - ¿Hay acuerdos firmados?

3. Factibilidad Técnica



- Analiza la capacidad de la propuesta de ser técnicamente posible de realizar según el contexto y los recursos previstos
- ¿La tecnología/s resuelven el problema y son apropiadas al contexto?
 - ¿Los recursos, herramientas y metodologías permiten desarrollar esta propuesta?
 - ¿Los diversos actores involucrados, tienen capacidad para desarrollar la propuesta, o bien se pensaron instancias de capacitación?

4. Capacidad de gestión local



Analiza la capacidad de la propuesta, los técnicos y los actores locales de hacerla posible

- ¿Son capaces las instituciones/técnicos locales para coordinar la ejecución del proyecto y enfrentar los riesgos y eventos no planeados?
- ¿Existen experiencias previas?

5. Factibilidad económica y financiera



Analiza la capacidad de la propuesta de ser viable con los recursos materiales y económicos que dispone

- ¿Hay certeza y oportuna disponibilidad de los fondos necesarios para desarrollar las actividades?
- ¿Se cuenta con los demás recursos materiales necesarios?
- Si existe contraparte, ¿hay certeza sobre la misma?

6. Factibilidad sociocultural y organizativa



Analiza el nivel de apropiación por parte de los actores involucrados respecto de la propuesta, así como la capacidad de los mismos de hacerla viable.

- ¿Qué nivel de apropiación tienen los beneficiarios de la propuesta?
- ¿Qué motivación tienen para participar durante y después?
- ¿Cómo funcionará la organización de los actores?

7. Factibilidad ambiental



Analiza la ocurrencia de posibles impactos o efectos no deseados en el ambiente, y las medidas de mitigación propuestas en tal caso.

- ¿El proyecto preservará o afectará los ecosistemas locales/regionales?
- ¿Qué medidas de mitigación se han previsto?
- ¿La propuesta es sustentable?

Para analizar empíricamente las factibilidades de los proyectos a continuación les

presentamos ejemplos de tipos de guías de evaluación ex ante. En los mismos se pueden ver las evaluaciones sobre factibilidad del programa o proyecto. Es decir, cómo -para diferentes proyectos- pesan más unas factibilidades que otras.

1. PNUD. [La guía de evaluación ex ante](#)

2. [Programa de Voluntariado Universitario](#). La guía va con la evaluación (son muy simples, por la dimensión del proyecto)

3. [Programa Consejo de la Demanda de los Actores Sociales Guía del programa PROCADAS](#). Va con un caso evaluado de ejemplo.

FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LOS PROYECTOS

Si bien lo fuimos mencionando en la clase, volveremos a esto en el próximo encuentro, Mientras tanto, les dejamos una síntesis del tema como para ir viendo de qué va el mismo.

Factores de fracaso de los proyectos

- Identificación inadecuada del o los problemas.
- Objetivos demasiados ambiciosos
- Problemas no sentidos por los beneficiarios, lo que induce a no formar parte del proyecto (falta de participación); es importante resaltar aquí la figura de “falsos líderes comunitarios” quienes conforme a intereses propios y en función a su poder de control sobre la comunidad conllevan a escoger determinadas alternativas que no atienden a las necesidades reales o sentidas por la comunidad.
- Falta de coordinación entre los beneficiarios, equipo de formulación y organismo
- Mecanismo de desembolso burocráticos
- Debilidad del organismo ejecutor
- Problemas de formulación (tecnologías, costos, ingresos, etc).
- Ausencia o mal diseño de mecanismos de evaluación (ex ante, durante y ex -post)
- Proyectos, con objetivos pre-definidos por los organismos asociados, sin considerar las características del contexto geográfico – social.
- Plazos acotados en el proyecto, que dificultan el desarrollo para un proceso participativo.

- No contemplar códigos de comunicación y costumbres de la comunidad, entorpece el interés y compromiso de la misma.
- Técnicos pocos comprometidos, que aceptan pasivamente las sugerencias del grupo beneficiario sin realizar un análisis crítico sobre la conveniencia de éstas, pueden llevar a escoger decisiones que no serán las convenientes para el logro de los objetivos propuestos.
- No contar con mecanismos sencillos y ágiles de tramitación, para la formulación del proyecto.
- Presión de los organismos asociados para la transferencia de beneficios exagerados.

Factores que contribuyen al éxito de un proyecto

- Las técnicas participativas y de capacitación deben ser las apropiadas para el grupo de beneficiarios, las mismas toman sentido a partir de la lógica y costumbres de la propia población.
- Generar espacios de discusión y negociación con la comunidad, dando la oportunidad de explicitar intereses.
- Una correcta selección de actividades productivas a ser implementadas, que tiendan a presentar reales perspectivas de crecimiento económico.
- Detallar el funcionamiento de las actividades, es decir no sólo “qué hacer” sino también “cómo hacerlas”
- Dar un tiempo prudente para que la comunidad madure las propuestas presentadas; evitando la aparición de dudas, recelos, confrontaciones, entre ellos y técnicos.
- Brindar asistencia técnica, formación y capacitación de beneficiarios.
- El éxito de un proyecto consiste también en fomentar la *autosostenibilidad* del mismo en el largo plazo

Este tema es central en el estudio de la materia, por lo que recomendamos leer la siguiente bibliografía disponible en la biblioteca virtual del blog. Por tratarse de un tipo de evaluación, este tema se profundiza en la Unidad IV, dedicada exclusivamente a seguimiento, evaluación y sistematización de experiencias.



Instituto de Investigaciones Socioeconómicas
Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad

**“¿POR QUÉ FRACASAN LOS PROYECTOS?
LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN
EX ANTE EN EL CICLO DE VIDA DE LOS
PROYECTOS**

por
Esteban Tapella *

Serie Documentos de Trabajo del PETAS
Febrero 2007
www.petas.unsj.edu.ar

**“Metodología de evaluación ex ante
de Programas Sociales”**

Serie: Material de Apoyo a la Planificación Social

Documento de Trabajo N° 4

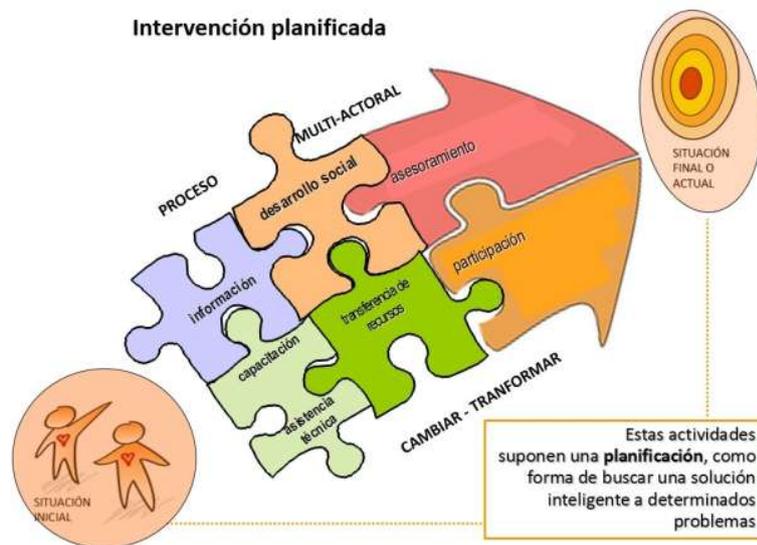
Agosto, 2000

El presente documento ha sido elaborado por los promotores Alicia Espinosa y Andrés Pizarri, bajo la dirección académica de la señora Ana Quiroga. El documento no ha sido sometido a revisión editorial.



Unidad IV. Introducción a los tipos de evaluación

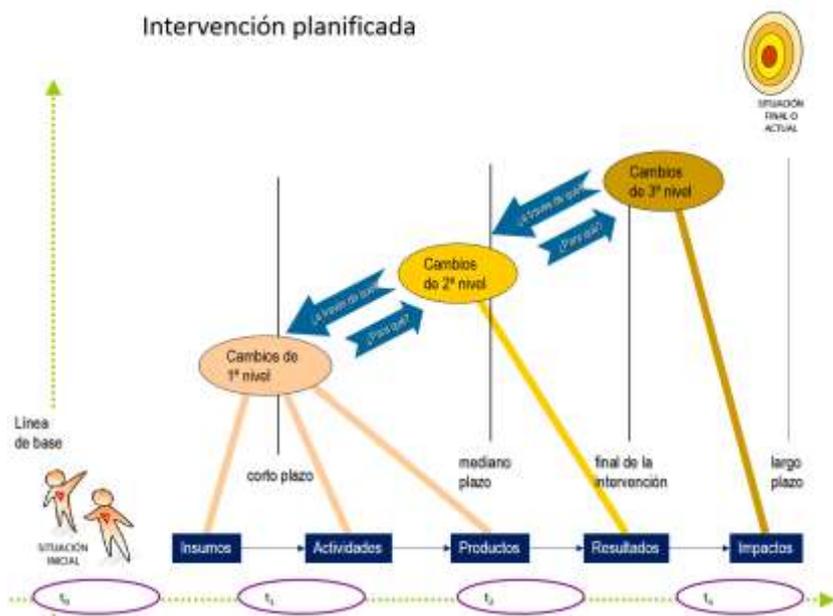
En la clase de hoy iniciamos lo que podríamos llamar "el principio del final": **la Unidad IV**, cuarta y última unidad de aprendizaje del programa. Esta unidad, como hemos comentado, refiere exclusivamente a **Evaluación, Seguimiento y Sistematización de Programas y Proyectos**. Recuerden que estos 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.

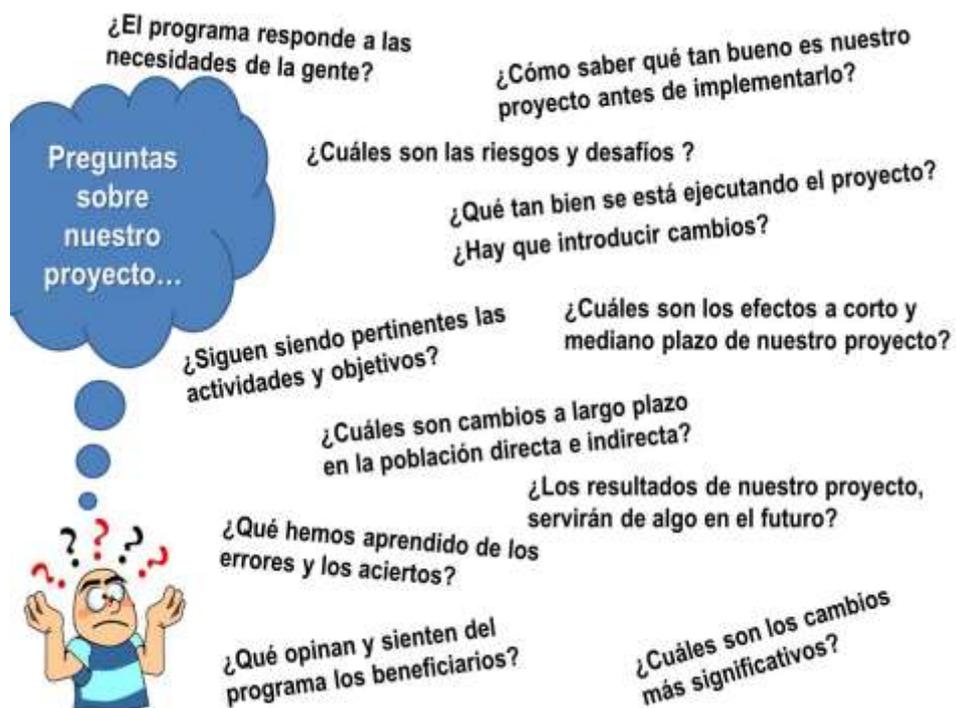
Luego, recordamos los elementos clave que una intervención planificada, tales como 'insumos', 'actividades', 'productos', 'resultados' e 'impactos'. Volvimos a analizar cómo, cada uno de estos elementos, está relacionado a determinados niveles de cambios. Dichos cambios se identifican como de 1º nivel;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

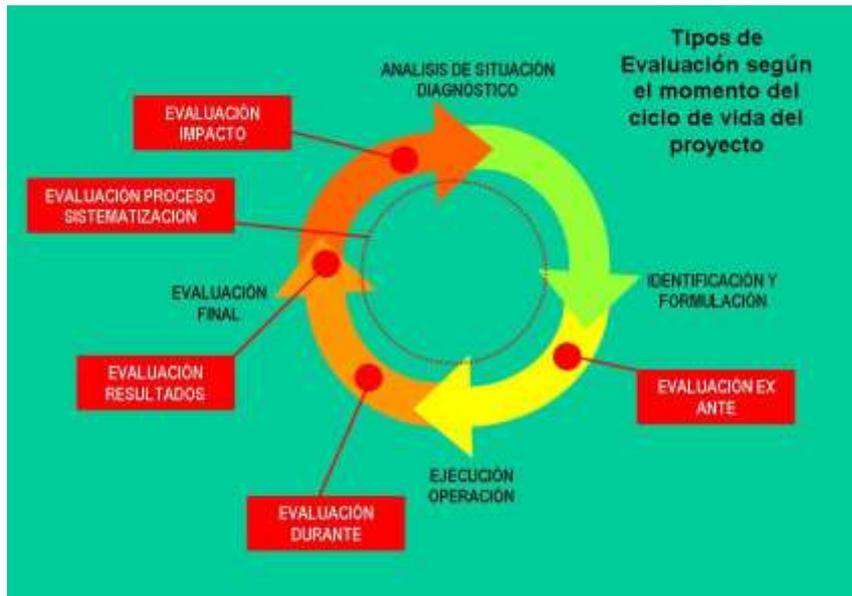
¿Qué es una evaluación?

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.

<http://www.youtube.com/watch?v=nNfuS1MVBjo>

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 una

análisis continuo orientado a determinar si las actividades, los recursos (humanos técnicos y organizacionales), y los productos, se realizan de acuerdo a lo programado, y -como se mencionó en clase- tiene la finalidad de ratificar o corregir el rumbo del proyecto frente a eventuales desviaciones. Como se destacó en la clase, este tipo de evaluación nos posibilita avanzar (dándonos luz verde) con las actividades del proyecto, o bien nos muestra una luz amarilla que nos alerta y exhorta a realizar modificaciones para tomar decisiones cruciales para poder continuar la ejecución, constituyéndose así en una fuente de retroalimentación constante del proyecto. Se profundizará sobre este tema, y se recomienda estudiar los siguientes documentos -entre otros- para comprender en profundidad este tema: [Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos](#) y [Seguimiento y Evaluación Participativos basados en Resultados](#).

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

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

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

Monitoreo, Seguimiento o Evaluación Durante

En la clase de hoy, luego de la [introducción general](#) a los tipos de evaluación, continuamos con el desarrollo de los mismo, abordando con más detalle el **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).



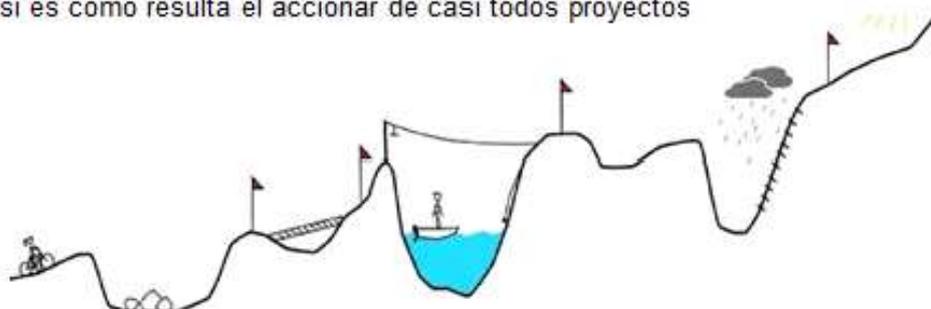
A partir de la siguiente imagen reflexionamos 'por qué' y 'para qué sirve' de este tipo de evaluación, destacando que el seguimiento:

¿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.

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.



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.



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.

Evaluación de RESULTADOS e IMPACTO

En la clase de hoy continuamos desarrollando los tipos de evaluación de políticas y programas más importantes. Recordamos, en primer término que evaluar es:

- Un análisis valorativo para determinar la medida en que el proyecto alcanza sus objetivos.
- Un proceso de aprendizaje, genera lecciones aprendidas y recomendaciones.
- Busca determinar la pertinencia, oportunidad, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de un proyecto.

Luego, identificamos los distintos tipos de evaluación según sea la instancia o momento del ciclo de vida de un proyecto y nos focalizamos en la Evaluación de Resultados y de Impacto. Estos dos tipos de evaluación, sobre los que suele haber confusión, se ubican luego de la ejecución de un programa o proyecto. Por ello se los conoce también como **Evaluación Ex - Post**.

La *evaluación de resultados* tiene la finalidad de realizar un análisis valorativo del proyecto para determinar la medida en que el mismo alcanza sus objetivos,

particularmente los cambios de segundo nivel, que son responsabilidad directa del proyecto.

La evaluación de resultados tiene, por lo general, dos dimensiones: el análisis de la efectividad o eficacia y el análisis de la eficiencia. El análisis de la efectividad o eficacia mide el grado en que los resultados han sido alcanzados, es decir, en qué medida un proyecto o plan de trabajo alcanza sus objetivos en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique. Se concentra principalmente sobre el análisis de los productos y resultados alcanzados comparados con los objetivos y metas expresados en el diseño del proyecto/programa. Por su parte, el análisis de la eficiencia procura determinar de qué manera un proyecto hace uso de los medios disponibles, cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. La eficiencia valora la forma en la que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución, procurando así medir el rendimiento del proceso de ejecución. Se concentra principalmente sobre el análisis de las actividades y sus costos y los productos y resultados del proyecto. Para comprender el tipo de preguntas evaluativas sobre eficacia y eficiencia, típicas de la evaluación de resultado, recomendamos ver los [criterios de evaluación](#) desarrollados en clases anteriores y sus consecuentes interrogantes a la hora de aplicarlos a una evaluación concreta.

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

La evaluación de impacto, según la define la OCDE, se concentra sobre *“los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos por una intervención de desarrollo, sean directos o indirectos, esperados o no. Estos efectos pueden ser económicos, socioculturales, institucionales, ambientales o de otro tipo”* (OECD, 2002). Aquí, en lugar de comparar los objetivos y los resultados de un proyecto o programa, se presta especial atención al cambio en la vida de las poblaciones como consecuencia de los resultados de una intervención. Es decir, analiza los efectos que los resultados del proyecto o plan de trabajo han generado respecto de la situación inicial.

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

EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO



Entonces, **¿qué debiéramos incluir en una evaluación de resultados e impacto rigurosa?**

Tomando la gráfica anterior, podríamos decir que, en torno a los **resultados**, una evaluación debiera preguntarse principalmente en torno a la relación causa-efecto directa entre un producto (o un limitado número de productos) y un resultado que puede ser medido al final de proyecto. Esto es, encontrar una **atribución clara entre las acciones y los resultados**. En torno al **impacto**, una evaluación debiera preguntarse sobre los **cambios en el más alto nivel**, esto es indicadores sobre mejoras sostenidas en la calidad de vida de la gente (por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio). En la gráfica se ilustra el énfasis de cada tipo de evaluación (resultados e impacto) según el tipo de preguntas que pretende resolver.

1. ¿Relación causa-efecto directa entre un producto (o un limitado número de productos) y un resultado que puede ser medido al final de proyecto?

→ *Atribución muy clara.*



2. ¿Cambios en el más alto nivel de indicadores sobre mejoras sostenidas en la calidad de vida de la gente, ej: los ODMs (Objetivos de Desarrollo del Milenio)?

→ Más significativos, pero mucho más difícil analizar la *atribución*.



Volviendo al tema de los efectos, la cadena de resultados y los cambios de primer, segundo y tercer nivel (productos, resultados e impactos), vale la pena revisar la experiencia de Misereor, donde se evidencia, por un lado, la preocupación por rendir

cuentas de determinados resultados (los efectos de la ayuda al desarrollo), y -por otro lado- lo difícil de poder identificarlos y documentarlos. El video "**Métodos de Análisis de los Efectos**" ilustra diferentes tipos de cambio y la manera en que pueden ser analizados. Al mismo tiempo destaca la relación de causalidad entre diferentes niveles de cambio. Aparece acá la importancia de '**atribuir determinados cambios a determinadas acciones cristalizadas por cada proyecto**'. De esto se trata entonces la evaluación de resultados e impacto. El documental hace referencia al Enfoque de Marco Lógico, que hemos analizado en la materia, y al enfoque [Mapeo de Alcances](#), una estrategia de intervención que no vemos en la materia (porque no es suficiente el tiempo) pero que recomendamos tener en cuenta para sus futuros estudios y ejercicio profesional.

Dado el escaso tiempo para analizarlo en clase, les compartimos acá el video:

<https://youtu.be/ZFFKzPFgyc0?t=6>

Si bien parece relativamente simple, este tema de evaluación suele prestarse a confusión. Muchos confunden evaluación de resultados con evaluación de impacto, y cuáles son sus particulares miradas respecto de una intervención. Ya hemos caracterizado la evaluación de resultados, la cual, en pocas palabras, va a observar en qué medida el proyecto/programa cumplió los objetivos propuestos. Acá se observa el cumplimiento de los cambios intermedios (segundo nivel) a mediano plazo y bajo total responsabilidad de la intervención.

Ahora bien, **¿qué mira entonces la evaluación de impacto?** Esta se concentra, como hemos dicho, en la comprensión de los cambios en la vida de las poblaciones como consecuencia de los resultados de una intervención, es decir, a raíz del logro de los cambios intermedios. En ella se intenta comprender cuáles son los efectos que los resultados del proyecto o plan de trabajo han generado respecto de la situación inicial. Presta atención no sólo cambios positivos o negativos, sino también a aquellos deliberados o involuntarios, directos o indirectos, esperados o inesperados.

¿Cómo sabemos si los cambios observados en los participantes del proyecto o comunidad

– ingresos, salud, actitudes, asistencia escolar, etc.

se deben a la implementación del proyecto

– crédito, suministro de agua, pases de transporte, construcción de escuelas, etc.

o a otros factores no relacionados?

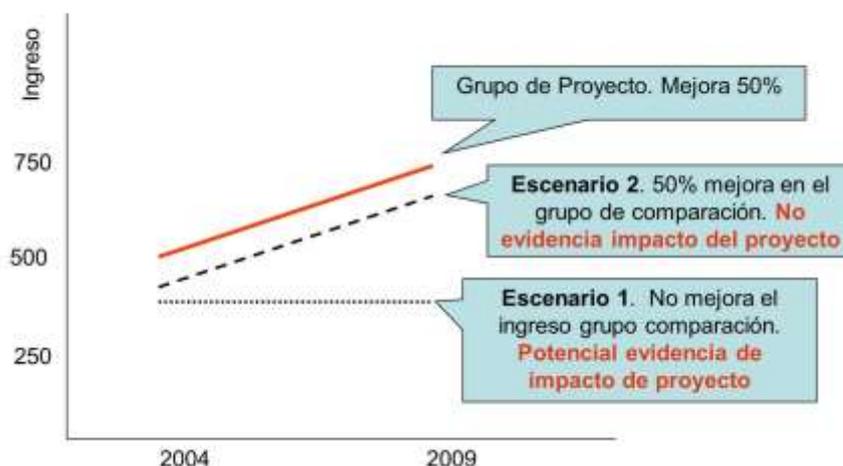
– Cambios en la economía, cambios demográficos, otros programas de desarrollo, etc.

Una de las cuestiones **clave de la evaluación de impacto es la atribución de los cambios**. Es decir, poder determinar qué cambios son atribuibles a los resultados del proyecto y cuáles no. En el cuadro sintetizamos el tipo de preguntas que intenta responder la evaluación de impacto.

Para indagar en esta pregunta, no sólo vale comparar la situación inicial (sin intervención) con la situación final (luego de un tiempo de finalizado el proyecto/programa). Es necesario también comparar la situación 'con' y 'sin' intervención. Una herramienta que nos permite separar aquellos cambios que se deben a la implementación del proyecto respecto de los cambios que responden a otros factores es lo que conocemos como el **contrafactual**, grupo de control o grupo de comparación.

El contrafactual nos permite responder la siguiente pregunta: ¿qué cambios habrían ocurrido en la condición de la población objetivo si no hubiera existido la intervención a través de este proyecto? En clase imaginamos un proyecto de vivienda, y presentamos una afirmación hipotética respecto del impacto de este proyecto. Dijimos: *Después de que las familias estuvieron viviendo en las casas generadas por el proyecto durante 3 años, un estudio descubrió que sus ingresos crecieron un 50 %*.

Con la intención de ilustrar el papel que juega el contrafactual o grupo de comparación, generamos una pregunta típica de evaluación de impacto, a saber: "*¿La afirmación anterior muestra que las casas son una manera efectiva para elevar el ingreso?*" Algunos participantes de la clase argumentaron que sí, mientras otros señalaron lo contrario. La respuesta correcta en realidad es: 'depende'. ¿De qué depende? Acá lo explicamos....



Afirmar que la respuesta es correcta es quedarse con el análisis comparativo de la situación inicial respecto de la final, sin incluir en el análisis la situación 'con' y 'sin' proyecto. Es decir, sin un grupo de comparación que, teniendo condiciones similares ('comparables' en términos sociales y económicos), nos permita observar cambios que ocurrieron más allá del proyecto. Presentamos entonces una gráfica que ilustraba dos

posibles escenarios, comparando la situación 'con' intervención, es decir los cambios en cuanto a ingreso de las familias beneficiarias del proyecto, con la situación 'sin' intervención, es decir los cambios en las familias no beneficiarias y que -al momento de iniciar el proyecto- compartían similares condiciones de vida.

El escenario 1, muestra que el grupo de control, no tuvo cambio en los ingresos. Entonces, si asumimos que este grupo es comparable al que sí fue beneficiario de la vivienda, podemos atribuirle al proyecto no sólo la capacidad de haber permitido que la gente acceda a la vivienda (resultados del proyecto, cambios de segundo nivel), sino también haber contribuido a que las familias beneficiarias mejoren sustancialmente el ingreso (impactos, cambios de tercer nivel). El escenario 2, por su parte, muestra que el grupo de control mejoró casi de igual manera los ingresos en el mismo período de tiempo. Esto quiere decir, asumiendo que son grupos comparables, que el acceso a las viviendas por parte de los beneficiarios no tiene relación de causalidad con el aumento del ingreso. Es probable que éstos aumentos tengan que ver con otros factores contextuales en la zona, ya que se relacionan tanto con los beneficiarios como con los no beneficiarios de las viviendas. En este caso, no se le puede atribuir a las viviendas (el resultado del proyecto) un impacto en el ingreso familiar. Probablemente tenga otros impactos, pero no es el aumento del ingreso.

Para profundizar estos temas de evaluación recomendamos revisar diferentes documentos disponibles en la biblioteca virtual de la materia para la Unidad IV. Estos documentos, entre otros, les permitirá comprender con más precisión de qué se trata cada tipo de evaluación, a saber: (a) [Diseño del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos](#) (b) [Términos clave sobre seguimiento y evaluación de proyectos](#), (c) [Manual de evaluación de impacto de programas y proyectos](#), y (d) [Los Estudios de Base o Línea de Base](#). Para ejemplificar y profundizar, revisar otros materiales de la biblioteca o consultar al equipo cátedra.

Además, para conocer más sobre el tema, los invitamos a ver y analizar un par de videos educativos de Unicef, los que forman parte de un curso de formación virtual. Este primer video recoge una visión general de los distintos elementos de la evaluación de impacto y opciones para planificar y gestionar sus diversas fases.

<https://youtu.be/8l4k8PSlpG8>

El segundo video sostiene que las evaluaciones de impacto deben ir más allá de la simple evaluación de la magnitud de los efectos (el impacto medio o RESULTADOS) para determinar con quién ha tenido éxito un programa o política y de qué forma. Lo que constituye «éxito» y la forma de analizar y sintetizar los datos para responder a las preguntas clave de evaluación específicas debe examinarse por anticipado, puesto que la recolección de datos debe orientarse a la combinación de pruebas empíricas necesarias para tomar decisiones adecuadas sobre el programa o política. Recordarán que en clase insistimos con esto, al igual que con la línea de base, la calidad de los

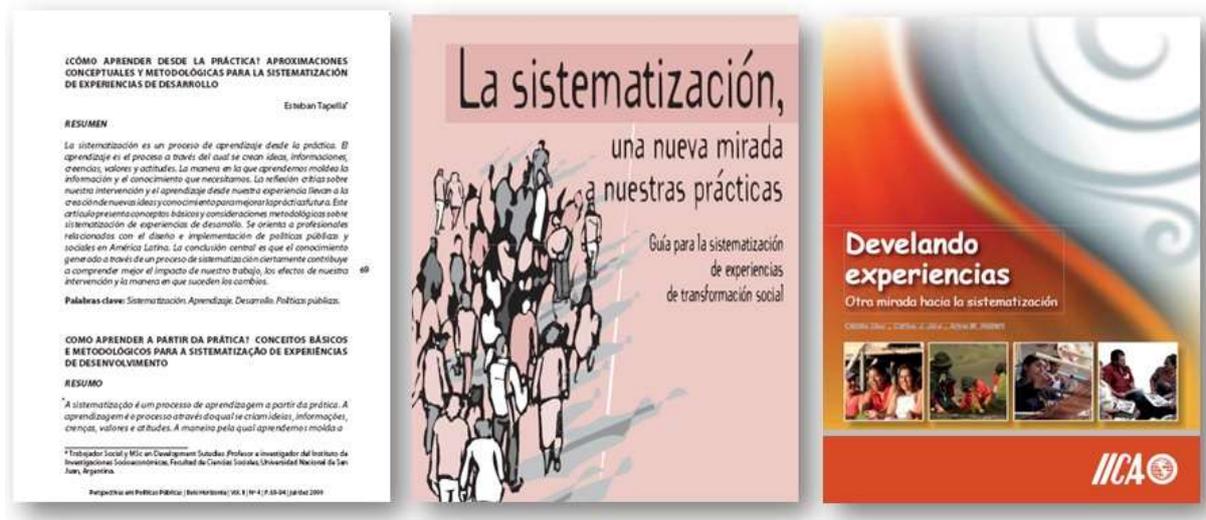
indicadores y los métodos de recolección de datos utilizados. Este segundo video presenta una visión general de las cuestiones relacionadas con la elección y el uso de métodos de recolección y análisis de datos para las evaluaciones de impacto.

<https://www.youtube.com/watch?v=Ph1WX0cH5-4&t=63s>

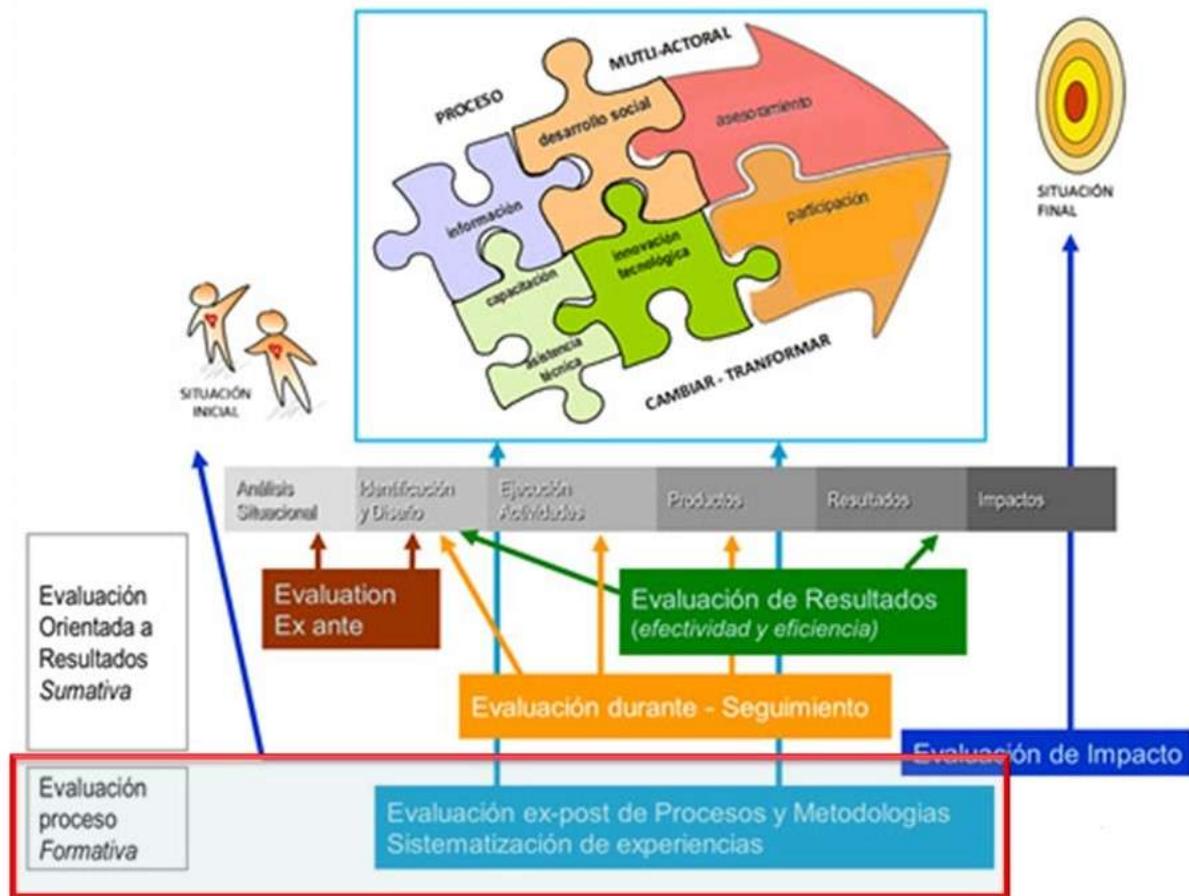
Evaluación de PROCESOS o SISTEMATIZACIÓN

En 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.

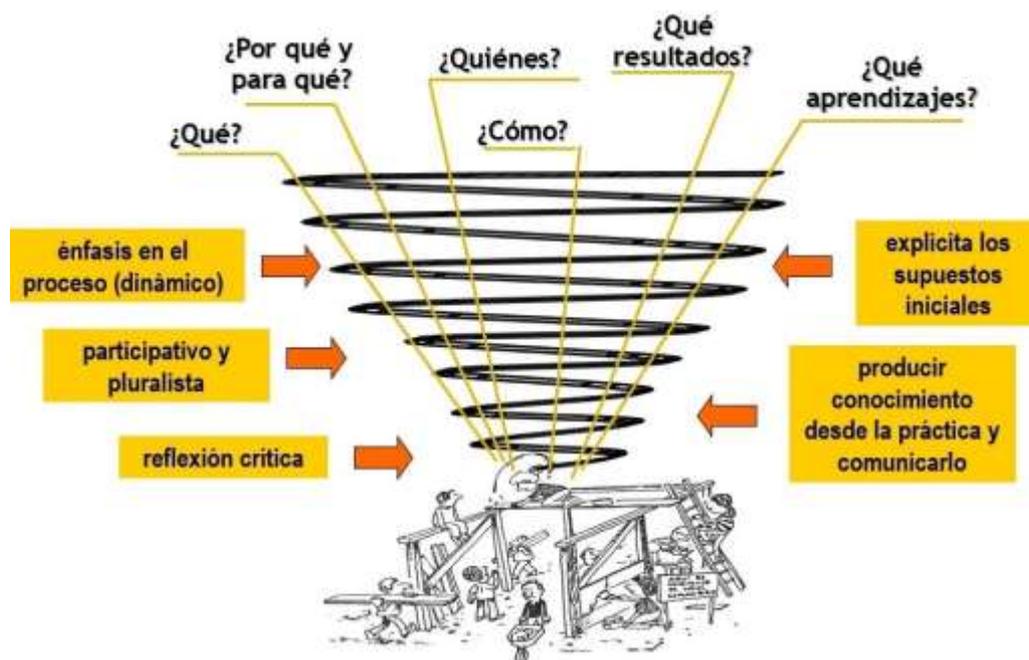


Señalamos que detrás de una intervención siempre existe -de manera explícita o implícita, más o menos consensuada- una teoría de la acción o del cambio, ya vista en otras clases, resaltando que la sistematización debiera -entre otras cosas- revisar y reconstruir la teoría del cambio o de la acción presente 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 acá un cuadro con las características principales que diferencian de la Investigación, Evaluación convencional y Sistematización de experiencias.

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

Por último, compartimos acá 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.

Casos y experiencias para aprender de ellas

Caso 1. 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.

Caso 2. Acá les compartimos, como mencionamos en clase, una experiencia desarrollada en torno al proyecto de Ley de Desarrollo Integral de la Juventud, en Guatemala. Se trata de una experiencia vinculada al proceso de incidencia para la elaboración y aprobación de dicha ley, una iniciativa inédita en Guatemala, teniendo en cuenta que casi siempre, y en estos tiempos aún más, las y los jóvenes son reconocidas/os y vinculadas/os con pandillas, más que con organizaciones que hacen propuestas de políticas públicas y leyes.

El video documental ([parte 1](#) y [parte 2](#)) y la [publicación](#) presentan las principales reflexiones realizadas en el marco de la sistematización de esta experiencia, la cual se desarrolló entre el 2003 y 2007. A partir de una ubicación contextual, se refleja cómo un significativo grupo de actores se involucraron en el proceso de incidencia para el logro de una ley de suma importancia para Guatemala, proceso que tuvo como actores centrales y movilizadores del proceso a la Coordinadora Juventud por Guatemala (CJG), la Asamblea Nacional de Jóvenes de Guatemala (ANJG) y la Sociedad Civil para el Desarrollo de la Juventud (SODEJU/FUNDAJU). Se concluye con las principales lecciones

aprendidas y se ofrecen recomendaciones válidas tanto para los propios involucrados y jóvenes en Guatemala, como para aquellos con iniciativas similares en otros contextos.

Caso 3. Les compartimos también otro caso, concretamente el de la fundación InfoCentro. Con el propósito de contribuir con el proceso de transformación y desarrollo de Venezuela, la Fundación INFOCENTRO, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, desarrolló la iniciativa RUTA DE SISTEMATIZACIÓN. Por medio de esta iniciativa se propuso fortalecer la cultura de la sistematización de experiencias como vía para aprender desde la práctica, producir conocimientos desde la práctica transformadora y, generar, a partir de los aprendizajes y conocimientos alcanzados y producidos, propuestas transformadoras. Para ello, desde la Fundación Infocentro se organizó un ciclo de formación en sistematización, el cual no sólo contó con experiencias vivenciales, sino también con la distribución de material escrito y audiovisual. Compartimos acá los 6 módulos de capacitación a través de estos cortos muy didácticos y claros. Invitamos a seguir, de uno en uno, cada instancia de aprendizaje, y presentar su punto de vista, preguntas o inquietudes, para seguir creciendo en esta temática.

[Momento 1. ¿Qué es la sistematización?](#)

[Momento 2. Planificación de la Sistematización](#)

[Momento 3. Reconstrucción ordenada de la historia de la experiencia](#)

[Momento 4. Analizar nuestra experiencia para aprender de ella](#)

[Momento 5. Vamos a comunicar nuestra experiencia](#)

[Momento 6. Articulados somos más fuertes](#)

¿Cómo introducir la mirada desde el 'género' en la evaluación de políticas y programas?

Este es uno de los temas que no alcanzamos a ver durante el cursado de la materia. En él se introduce de forma general una temática que cada vez va ganando terreno e importancia en el campo de las políticas públicas, abordada en el marco de la unidad IV de la materia. Compartimos algunos materiales y conceptos sobre el tema.

Para el tema en concreto, presentamos la Bibliografía Básica y Complementaria que encontrarán en la [biblioteca digital](#):

Bibliografía Básica:

[-Estandares de Evaluación del CAD](#)

[-Espinosa Fajardo, J. \(2010\) - La evaluación sensible al género: una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda](#)

[-Zermeño, F. \(2012\). Cerrando el círculo. Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad de género. Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD](#)

Bibliografía complementaria:

[Guía metodológica para integrar la perspectiva de género a proyectos y programas de desarrollo](#)

[Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados](#)

[Diferentes aproximaciones para evaluación sensible al género](#)

Una de las primeras cuestiones que nos interesaría resaltar sobre el tema refiere al contexto en que el enfoque de género comienza a introducirse dentro de las políticas y programas de desarrollo. Se resalta que fue a partir de la década de los 80 cuando emerge un fuerte cuestionamiento a la neutralidad respecto a las relaciones de género. El mayor énfasis se enfocaba en que la no consideración explícita de la situación de la mujer y su participación en los aspectos productivos resulta en una reafirmación de la situación de desigualdad. Esto se traduce en la práctica en la perpetuación de las diferencias de género.

En este contexto un hito de gran importancia fue la Conferencia de Beijing de 1995, cuando se reconoce la igualdad de género como un prerequisite para el desarrollo.

A la luz del enfoque de género, las políticas pueden tener diferente grado de sensibilidad a cuestiones de género. Las mismas podemos caracterizarlas de la siguiente manera:

Insensible y/o negativo al género

- Refuerza las desigualdades y estereotipos de género

Neutro al género

- Usa estrategias inclusivas de mujeres y hombres en iguales proporciones, sin cambiar relaciones de género.

Sensible al género

- Usa estrategias que responden a necesidades diferenciadas de mujeres y hombres.
- Facilita realización de tareas relacionadas con la definición de género. Puede llegar a contribuir a reforzar roles tradicionales de género.

Género transformativas

- Estrategias que desafían abiertamente las desigualdades de género.
- Promoción efectiva de la igualdad, equidad y empoderamiento de género
- Penetran en los marcos estructurales que mantienen los valores, principio y patrones de la desigualdad.

Destacamos, además, que la Evaluación, en tanto eje clave del ciclo de vida de proyectos y programas, no está ajena a los enfoques “neutrales” utilizados en la política pública. La incorporación del componente de género, eje en la evaluación de políticas y programas de desarrollo, se ha incorporado en las últimas décadas y a partir de la evolución de, por un lado, la disciplina de la evaluación y, por otro, del propio enfoque de género. De este modo, en los últimos años ha comenzado a observarse el potencial y la necesidad de incorporar este enfoque para la mejora de los programas desde la misma práctica de la evaluación. En este sentido, una evaluación de un programa o proyecto en el que no se incorpore el componente de género podría decirse que oculta y refuerza la situación de desigualdad en las relaciones de género ya que no permite visualizar y analizar los resultados alcanzados en varones y mujeres.

Así, comienza a valorarse distintos aspectos que antes no eran contemplados por la práctica evaluativa. Las necesidades e intereses de género son las demandas y preocupaciones prioritarias que tanto mujeres como hombres pueden desarrollar en virtud de su ubicación social como personas pertenecientes a un determinado colectivo. Las *necesidades prácticas de género* son formuladas teniendo en cuenta las condiciones materiales concretas que viven mujeres y hombres y sus percepciones asociadas a los roles tradicionales de género. Los proyectos están destinados a satisfacer estas necesidades básicas de las familias y no tienen como objetivo promover una distribución más equitativa de los recursos y el poder entre los géneros. Por otro lado, los *intereses estratégicos de género*, se derivan del análisis de las relaciones de poder entre hombres y mujeres, y expresan un conjunto de metas relacionadas con una organización más igualitaria de la sociedad. Estas dos dimensiones se entrecruzan y articulan en el transcurso de procesos prolongados. En muchos casos, la satisfacción de los intereses estratégicos constituye una condición previa para la satisfacción de las necesidades prácticas pero también ocurre que la satisfacción de las necesidades prácticas puede contribuir a la satisfacción de los intereses estratégicos. Se trata de un proceso de retroalimentación permanente.

Tener en cuenta estas dimensiones permite saber qué necesidades e intereses de mujeres y hombres han sido abordadas por la intervención en cuestión y qué capacidades ha demostrado el proyecto para generar procesos de toma de conciencia, organización y movilización, principalmente de las mujeres en torno a sus intereses estratégicos.

CRITERIOS OCDE PARA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ahora bien, si analizamos estos criterios a la luz del enfoque de género, fácilmente podremos advertir su 'ceguera de género'. Por ello, diversas autoras han reformulado los mismos y sugerido otros:

- *Pertinencia y coherencia:* Se orienta a valorar las definiciones principales de la intervención; la adecuación de los objetivos de intervención que guardan relación con cuestiones de género a los problemas y al entorno donde se ejecuta el programa; la alineación de la política con los mandatos internacionales de DDHH; y la coherencia existente entre las normas, objetivos y medios que la rigen y orientan. Se debe tener en cuenta tanto los diferentes problemas y necesidades de mujeres y hombres como también si la metodología adoptada por la intervención ayuda a las mujeres a percibir las limitaciones que ellas mismas se imponen y a superarlas.
- *Eficiencia:* Valoración si los resultados vinculados a la igualdad de género han sido logrados a un coste razonable y de si los beneficios tienen un coste equitativo y han sido asignados equitativamente. Desde el enfoque de género se pone más atención a la eficiencia centrada en las personas, especialmente centrado en las mujeres dado que es común que las acciones de desarrollo sean ciegas a sus contribuciones y que no sean valoradas económicamente. Estas consideraciones deben realizarse en relación con los indicadores de proceso y producto para conocer qué efectos han tenido y cuál ha sido el camino para ello.

- *Eficacia*: Relación de los objetivos de la acción de desarrollo con los resultados considerando los beneficios alcanzados por mujeres y hombres y aquellos orientados a transformar las jerarquías de género, sin analizar los costes en los que se incurre para obtenerlos. Además, debe tener en cuenta los resultados generados no esperados de la intervención como también los factores que han contribuido y obstaculizado al logro de los resultados obtenidos teniendo en cuenta la calidad de la respuesta. También es importante tener en cuenta el alcance de los indicadores en cuanto a la atención de necesidades de hombres y mujeres en los ámbitos productivos, reproductivos y comunitarios y si ha generado cargas adicionales de trabajo.
- *Impacto*: Contribución de la acción de desarrollo a la política más amplia de igualdad de género, a los objetivos sectoriales de igualdad y al avance hacia la igualdad a largo plazo. Para ello debe analizarse los cambios observados en las condiciones de vida y en el acceso y control de los recursos; en el ejercicio de funciones y responsabilidades tanto en el hogar como en la comunidad; y en el medio ambiente, tanto por parte de las mujeres como de los hombres.
- *Sostenibilidad o viabilidad*: Alcance de logros relevantes en materia de igualdad de género que serán mantenidos después del periodo de financiación. Se refiere a la apropiación de la intervención por parte de mujeres y hombres; a la consideración de las necesidades estratégicas de género a lo largo del programa; y a la construcción de capacidades para sostener los efectos del proyecto. Por lo tanto, implica la consideración de factores políticos locales, institucionales, tecnológicos, socioculturales, ambientales y condiciones financieras y económicas. Se evalúa a partir del nivel de incorporación del enfoque de género tanto en las prácticas y rutinas del quehacer público como en el marco legal y normativo de las dependencias involucradas como forma de ofrecer las condiciones necesarias para su permanencia.

Adicionalmente a la redefinición de los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, Espinosa Fajardo (2010), Zermeño (2012), entre otras/os, proponen tener en cuenta:

- *Participación*: grado en que la política ha generado un tipo y grado de participación de hombres y mujeres que efectivamente contribuya a fortalecer su capacidad de gestión y decisión sobre aspectos clave relacionados con una mayor igualdad en sus condiciones de vida y posición relativa. Sierra (citada por Espinosa Fajardo) considera relevante tener en cuenta la calidad de la participación ya que la presencia de mujeres en determinadas etapas de la acción de desarrollo no asegura que sus necesidades y opiniones sean efectivamente integradas ni que se fomente una mayor autonomía por parte de las mujeres. González y Murguialdard Martínez (2004) integran esta dimensión a la de pertinencia y eficiencia y señalan que la intervención será pertinente si ha

superado la participación de las mujeres como receptoras pasivas de servicios y se ha estimulado su organización para la defensa de sus intereses y derechos.

- *Apropiación*: grado de adhesión, entendimiento y legitimación de la política de igualdad de género por parte de todas las partes involucradas. Zermeño recomienda que este aspecto sea analizado a través de una aproximación cualitativa que recupere la construcción de significados compartidos y representaciones sociales.

Además de los criterios anteriores, es importante prestar atención al tema de **indicadores**.

Los indicadores nos ayudan a responder a la pregunta ¿cómo sabemos que los objetivos fueron o están siendo alcanzados?

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

Indicador de Realización

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

Indicador de Resultados

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

Indicador de impactos

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

Los indicadores, vistos desde la evaluación, son un medio para medir hechos en comparación con lo planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad. Deben ofrecer una evidencia objetiva (verificada independientemente) sobre el desempeño de una intervención. En términos generales, podríamos clasificar los indicadores en tres grandes grupos: (a) indicadores de realización o desempeño, (b) indicadores de resultados, y (c) indicadores de impacto (ver imagen).

Existe una gran variedad de indicadores. Hay indicadores cuantitativos (medido y contados), cualitativos (sentimientos, percepciones, juicios de valor), directos (por ejemplo, el porcentaje de empleo o el nivel de ingreso) e indirectos o proxi (medida que se obtiene a partir de varios indicadores, por ejemplo la cohesión grupal). La selección de uno u otro dependerá de los criterios y variables sobre los que pondremos énfasis en la evaluación que nos toque realizar, pero también sobre el tipo de intervención (programa o proyecto) y el momento en que realicemos la evaluación.

A la hora de definir indicadores, podemos realizar preguntas como: ¿cómo sabremos (o demostraremos a otros) que los cambios anunciados en los resultados se han alcanzado satisfactoriamente?, ¿quién cambió como consecuencia de los resultados de las actividades del proyecto? y ¿qué cambió a causa del proyecto?. Para elegir buenos indicadores es necesario tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: (a) que sean 'medibles', (b) que sean 'relevantes' para los productos y objetivos identificados, (c) que sean suficientemente 'específicos' para cada nivel de resultados, y (d) que existan datos e información disponible a costos y esfuerzo razonable.

Ahora bien, para realizar una evaluación sensible al género los indicadores también deben ser formulados en esos términos. En este sentido, presentamos algunos ejemplos de indicadores cualitativos y cuantitativos resaltados por Espinosa Fajardo:

Indicadores sensibles al género

Cuantitativos	Cualitativos
<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de toma de decisión en administraciones locales. - Número de horas dedicadas por mujeres y hombres al trabajo doméstico y de cuidado. - Porcentaje de los créditos y apoyos financieros de los entes públicos que son recibidos por hombres y por mujeres. - Número de casos relacionados con los derechos de las mujeres y de los hombres atendidos en juzgados locales y sus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de apoyo a las instituciones locales para abordar más eficazmente las cuestiones de género. - Avances en el reconocimiento de las actividades tradicionalmente desempeñadas por las mujeres. - Cambios en la manera como se toman las decisiones en el hogar y efectos sobre el empoderamiento de las mujeres. - Conocimiento de sus derechos por parte de mujeres y hombres

Sugerimos, a modo de ejercicio práctico, analizar algunas de los casos (proyectos concretos) de la [sección experiencias](#) de este blog, y procurar identificar los indicadores a partir de los cuales se da cuenta de los logros de esa intervención. Podrían, por ejemplo, a partir del caso que narra el documental, identificar cuáles son indicadores de

desempeño, cuáles de resultados y cuáles de impacto, y, a partir de los diferentes niveles de resultados que se mencionan en el caso elegido, procurar definir cuáles son los indicadores que se tuvieron en cuenta, si éstos son sensibles al género, o bien cómo podrían redefinirse para serlo. Este ejercicio, una suerte de camino inverso, sirve para cuando a ustedes les toque pensar en los indicadores de evaluación de una intervención a realizarse. El mismo ejercicio se puede realizar procurando identificar indicadores para observar el cumplimiento de los objetivos de la práctica que están realizando.