

# Formulación de proyectos sociales

Planificación y evaluación

Mayo de 2007

Universidad Católica Argentina

Profesor: Lic. Mario Robirosa

# CURSO “FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES”

Mario Robirosa

Universidad Católica Argentina

**Proyecto:** se enmarca en un proceso de PLANIFICACIÓN. La idea de planificación ha ido mutando con el tiempo. Al gestarse en las décadas del '50 y '60, se contextualiza en el proceso del desarrollismo (en Argentina, con Frondizi). Surge como necesidad de usar RACIONALMENTE los recursos disponibles.

En contextos de posguerra, EE.UU. y muchos organismos internacionales están dispuestos a transferir fondos a los países de Latinoamérica pero, como contraparte, pedían la presentación de planes y proyectos.

Así, la planificación en América Latina no tiene origen en la necesidad o en la motivación propia, sino que es IMPUESTA como condición para acceder a recursos.

Los tres elementos que justifican el proceso de planificación son:

- **Máximo de racionalidad posible** en las
- **Acciones de intervención** con
- **Objetivos de cambio**

El cambio es un fenómeno complejo, porque involucra aspectos políticos, económicos, sociales, psicológicos, materiales, etc.

Se trabajaba en su momento, sobre la *lógica de la prueba*. Se necesitaba probar aquellos que se creía conveniente.

La realidad se modela de manera TURBULENTA y produce resultados indeseables. Para modificar esta realidad, somos conscientes que no contamos con todos los recursos. Hay otros actores necesarios e imprescindibles (*¿hacer con otros?*).

*¿Qué necesito para que un proyecto sea factible?*

Antes, el único actor de la planificación era el Estado. Luego, tanto ONG's como los destinatarios, se convierten en actores de la planificación.

*¿Quién aporta?*

Esto nos remite a personas e instituciones que pueden hacer un aporte para cubrir las necesidades del proyecto.

La COMPLEJIDAD es una gran dificultad, porque yo no puedo dialogar con un sinnúmero de actores. Las instituciones / organismos suelen plantearse soluciones a problemas muy complejos. Debemos tratar de reducir la complejidad, acotar el proyecto.

Se reduce...

- Territorialmente
- De acuerdo a la temática
- De acuerdo a algunas particularidades
- La cantidad de actores sociales

---

#### Centralidad de un recurso o acción

- Indispensable (sí o sí debo contar con eso)
- Omisible

#### Concentración de control sobre aportes (actores)

- Monopólico
- Dispersión

Cuanto más indispensable es un recurso y más monopólico es su control, más importante es para el proyecto.

Centralidad	Concentración de control sobre los aportes	
	Monopólico	Disperso
Indispensable		
Omisible		



Nivel de mayor importancia en el proyecto

*Los proyectos sociales suelen ser definidos en función de los bienes o servicios que brindan, pero no en función del problema o la necesidad que detectamos. O sea, importa más el **producto** (ej.: Centro de Salud, comedor, centro de alfabetización, etc.) que el **problema a resolver**.*

Es decir, no hay que definir un proyecto porque hacemos viviendas, sino porque mejoramos las condiciones de habitabilidad. El **producto** es una apuesta para lograr los objetivos de cambio que me propongo.

Es importante entonces, que un proyecto se formule en función del **para qué** y no solamente en función de los productos que se generan. Es decir, en función de OBJETIVOS SOCIALES, de los resultados sociales.

**Marco lógico:** aparece en Estados Unidos, en el medio militar. Es el esqueleto del documento del proyecto. Es la lógica manera de razonar para hacer un proyecto.

*Objetivos:* hablar de que el problema existe.

*Productos:* comunicar a qué apostamos.

*Actividades:* qué debo hacer para obtener los productos.

*Recursos:* lo que necesito como recursos para esas actividades.

*Presupuesto:* lo que me cuestan los recursos.

La lógica actual para verificar la eficacia de un proyecto ya no es la PRUEBA, sino la verosimilitud que tiene en sí mismo. Debemos hacerlo creíble en base a la fundamentación de nuestras acciones.

### Criterios para evaluar proyectos

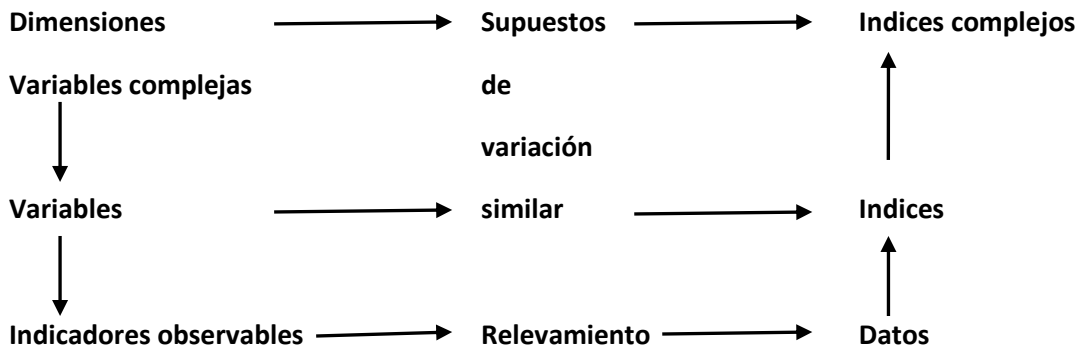
- Direccionalidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Sustentabilidad → de proceso  
→ de resultado

La sustentabilidad supone que un proyecto y sus resultados perduran en el tiempo. La sustentabilidad se construye **durante** el proyecto y **desde adentro**. Una de las claves es poder fortalecer a la población beneficiaria. Hacerla crecer en protagonismo. Es importante que los destinatarios se involucren y se comprometan con el proyecto.

Hoy en día, para presentar un proyecto social se requiere de firmas de la población beneficiaria, que garanticen el involucramiento de la gente.

Los resultados sociales esperados (objetivos), son las cosas que vamos a cambiar. No son observables de manera directa.

Los objetivos específicos están formulados en término de **resultados**.



Hay que tener cuidado con los modelos de evaluación que se nos presentan. Para diferentes proyectos, diferentes evaluaciones.

---

Generalmente, pensamos los indicadores en función de OBSERVABLES. Pero la medición no siempre es *cardinal* (peso, talla, edad, etc.), sino también *ordinal* (“muy bueno”, “regular”, “malo”, etc.).

Medir significa, en definitiva, llegar a números.

Una agencia financiadora puede pedir que, previo al proyecto, se realice una investigación, se mida al principio de la situación (presente).

El instrumento de análisis, diagnóstico o evaluación se desprende de la teoría que utilizamos. Algunas cuestiones se miden por “inferenciales”. De acuerdo a lo que veo, “infiero que...”.

---

Un proyecto no solamente es importante para conseguir una financiación, sino también para tener una guía de trabajo, una vez que se está ejecutando.

Los **productos** (bienes y servicios) son exclusiva responsabilidad del proyecto. Los objetivos están “allá afuera”, se dan en la sociedad, en el sector social que es destinatario.

Las **actividades** son las tareas que debo realizar para producir los productos. Se debe pensar un proceso de actividades, donde algunas se superpondrán un poco en el tiempo. Hay que mapearlas en un cronograma. Son conocidas las técnicas del CAMINO CRÍTICO o PERT. Las actividades siempre se formulan en términos de verbos.

El CAMINO CRÍTICO es el camino, dentro del cronograma, que suma el mayor tiempo y no puede hacerse en menos. No se puede abreviar. Es el mínimo de tiempo que me llevan las actividades.

Luego de definir las actividades, identificamos los **recursos**.

Todo este proceso, lleva a establecer un **presupuesto**, que supone determinar los costos del proyecto.

El presupuesto no contiene solamente lo que estoy pidiendo, sino además debe incluir lo que aportamos como contraparte.

“PEDIMOS A OTROS Y APORTAMOS NOSOTROS”

Rubro	Costo	Solicitado	Aportado por nosotros

En el caso de nuestro aportes, debo cotizar todo lo que pongo, aunque no lo pague efectivamente. Por ejemplo: un local, voluntarios. Todo como si lo tuviese que pagar.

Las agencias de financiamiento no suelen aceptar como rubro financiable los costos de administración del proyecto. Se supone que eso lo asumirá la organización solicitante.

Se recomienda que los documentos de proyecto no excedan las 20 a 25 páginas. En los primeros párrafos debe estar claramente expresado de qué se trata el proyecto. No se deben poner frases grandilocuentes, sino usar un lenguaje sencillo y directo. La información complementaria debe ponerse en el anexo.

Los aspectos a incluir en el documento de diseño son:

- **Justificación:** explicar por qué nos abocaremos a resolver el problema (incluir datos y fundamentación). El problema existe y tenemos que plantear la necesidad de resolverlo.
- **Estrategia:** explica cómo produciremos los productos.
- **Antecedentes:** contamos antecedentes de la institución respecto de la temática.

Una de las cuestiones claves que pregunta el evaluador es acerca de la **CAPTACIÓN DE LOS DESTINATARIOS**. Es decir, ofrecemos un bien o un servicio, pero... ¿le gente vendrá? ¿Cómo haremos para que venga?

Se está acostumbrando hacer un primer contacto con la agencia **ANTES** de presentar el proyecto.

#### MODOS DE EVALUACIÓN

Es cada vez más pedido por parte de las agencias que se expliciten los métodos con que se evaluará el proyecto. Se pide cómo se medirán los resultados. Generalmente, a través de observables.

---

Monitoreo o seguimiento es la evaluación que se hace durante el desarrollo del proyecto.

Evaluamos...

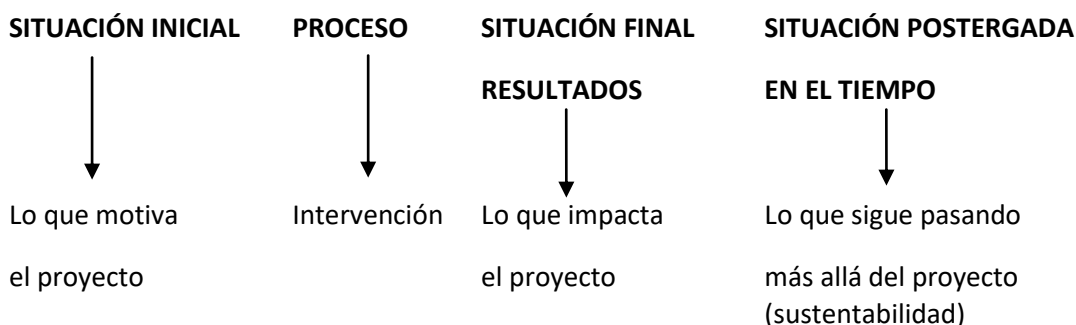
- Direccionalidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Sustentabilidad (el que menos se somete a evaluación)

La evaluación no solamente sirve para presentar a quien financia, sino que es un instrumento muy valioso de aprendizaje. Nos sirve para mejorar nuestra intervención.

No basta mirar el resultado, sino ver cuánto de ese resultado es atribuible al proyecto (atribuibilidad) y cuanto al contexto externo (que no controlamos).

La evaluación interna y externa se deben fusionar. Se piensa un híbrido en estos tiempos. Un agente externo se internaliza en el grupo de gestión. Pero no como un “censor” o una persona que informará cualquier fallo a la agencia. Intentará optimizar la gestión del proyecto.

Los resultados esperados deben estar expresados en observables, para que sea fácil evaluar.



Primero, vemos si el problema **EXISTE**. *¿Es realmente así lo que pasa en este lugar?*

Al momento de la redacción, hay que optar por frases cortas y claras, antes que párrafos muy complicados o de muchas palabras.