

UNIDAD 2 PROYECTOS SOCIALES

DIDÁCTICA

Autor: Martha Lucia Sánchez Segura

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

Facultad: Posgrados.

Denominación del programa: Especialización en Gerencia Social

Nombre de la asignatura: Proyectos Sociales

Modalidad: virtual

Tipo de asignatura: teórico-práctica

Número de créditos: 3

Horas de acompañamiento directo: 48

Horas de trabajo independiente: 96

Nombre del autor: Martha Lucía Sánchez Segura

Corrector de estilo: Leonardo Solano Ávila

Asesoría pedagógica y control de calidad: Equipo de Educación y Entornos Digitales–ESAP

ISBN: 978-958-652-821-4

Fecha última versión:

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública–ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

AUTOR

MARTHA LUCÍA SÁNCHEZ SEGURA

Magíster en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Socióloga. Ampla experiencia en el diseño, formulación, implementación y seguimientos a políticas públicas sociales. Dirigió la Secretaria Distrital de las Mujeres en Bogotá, 2013-2015. Ha participado en la formulación de políticas públicas nacionales y distritales para las mujeres. Ha sido consultora de organismos internacionales y nacionales en la formulación y seguimiento de políticas y proyectos sociales. Varias de sus investigaciones han sido publicadas.

CONTENIDO

Competencia de la unidad didáctica	7
Formulación de proyectos sociales desde el enfoque de acción sin daño	7
Tema 1. Elaboración del marco lógico para la elaboración de proyectos sociales	9
1.1. Mapa y análisis de actores que actúan en el territorio en relación con el proyecto	11
1.2. Análisis del problema	12
1.3. Determinación de los objetivos	14
1.4. Matriz de marco lógico	15
1.5. Cronograma de actividades y costos del proyecto	16
1.6. Análisis de sostenibilidad	16
Tema 2. Sostenibilidad de los logros de los proyectos sociales	18
2.1. La sostenibilidad social	19
2.2. La sostenibilidad institucional	21
2.3. La sostenibilidad política	21
Tema 3. Seguimiento a la implementación de los proyectos sociales	22
3.1. Las veedurías ciudadanas	22
3.2. Interventorías sociales desde los enfoques propuestos	23
Título del proyecto: Macondo libre de analfabetismo de sus mujeres.	24

Referencias bibliográficas del contenido disciplinar

26

LISTA DE GRAFICAS

Figura 1. Formato análisis del problema

13

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagnóstico para las fuentes secundarias en el proceso participativo con la población

10

Tabla 2. Análisis de actores que actúan en el territorio, su tipología y posibles aliados y áreas de influencia

11

Tabla 3. Matriz de marco lógico

15

Tabla 4. Diagrama de Gantt proyectado a tres años

16

Tabla 5. Macondo libre de analfabetismo de las mujeres

24

UNIDAD DIDÁCTICA 2 (FORMULACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS SOCIALES)

Resumen de la unidad didáctica

Al finalizar esta unidad se espera que las y los estudiantes estén en la capacidad de formular un proyecto social de manera participativa, es decir, escuchando la voz de las personas de la comunidad. En el primer tema se presenta el instrumento más utilizado, el marco lógico, el cual cuenta con varias décadas de utilización y que ha venido siendo adaptado para incorporar en él los nuevos retos que implica el reconocimiento de derechos individuales y colectivos en el país y en el mundo. Es, pues, una herramienta dinámica que se adapta a los requerimientos de la planeación participativa; por ello las diferentes dimensiones, variables e indicadores son susceptibles de modificación como de hecho lo han sido por parte de las organizaciones financiadoras, sean estas internacionales, nacionales, públicas y privadas. Tal y como se señala en el texto, cada organización en las diversas convocatorias presenta manuales para la presentación de los proyectos y la matriz de marco lógico adaptada a sus requerimientos. En este ejercicio se buscó incorporar los diferentes enfoques propuestos en la unidad 1, con especial énfasis en el enfoque de acción sin daño.

El segundo tema desarrolla la sostenibilidad en los logros de los proyectos sociales, se resalta que deben ser los logros los que sean sostenibles, quitándole un poco el protagonismo a los proyectos sociales previendo que no se miren como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr mayor equidad e igualdad. Por ello este tema se centra en la participación social como el principal factor de sostenibilidad.

Por último, se trabaja el seguimiento de los proyectos sociales desde dos abordajes: el de veedurías ciudadanas y el fortalecimiento de capacidades de quienes hacen interventorías a proyectos sociales.

Con el desarrollo de estos temas, las y los gerentes sociales cuentan con herramientas sencillas para formular proyectos sociales, que respondan a los derechos de las personas desde los enfoques de género, diferencial, territorial, acción sin daño y de derechos.

Competencia de la unidad didáctica

Formular proyectos sociales desde enfoques de acción sin daño, género, derechos diferencial y territorial para lograr cambios efectivos en la calidad de vida de la población de determinado territorio.

Estructura temática			
Nombre de la unidad didáctica	Competencia de aprendizaje de la unidad didáctica	Tema	Subtemas
Formulación y sostenibilidad de proyectos sociales.	Formular proyectos sociales utilizando como herramienta la matriz de marco lógico.	1. Marco lógico.	1.1. Elaboración y análisis de actores que actúan en el territorio.
			1.2. Análisis del problema.
			1.3. Determinación de los objetivos.
			1.4. Matriz de marco lógico.
			1.5. Cronograma de actividades y costos del proyecto.
			1.6. Análisis de sostenibilidad.
		2. Sostenibilidad de los logros de proyectos sociales.	2.1. Sostenibilidad social.
			2.2. Sostenibilidad institucional.
			2.3. Sostenibilidad política.
3. Seguimiento a la implementación de proyectos sociales.	3.1. Veedurías ciudadanas.		
	3.2. Interventorías sociales desde los enfoques propuestos.		

CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Formulación de proyectos sociales desde el enfoque de acción sin daño

Existen diversas metodologías para la formulación de proyectos, la mayor parte de ellas vienen acompañadas de formatos específicos (unos más complejos de llenar que otros) y con temas predeterminados, lo que usualmente se hace es diligenciarlos tomando en cuenta de los manuales que para tal fin la mayor parte de las entidades convocantes.

La mayor parte de agencias de cooperación internacional, utilizan como herramienta el marco lógico con adaptaciones va-

riadas de acuerdo con el interés del cooperante. Así mismo dado el conflicto armado que todavía enfrenta el país, muchas de ellas asumen la acción sin daño como parte de sus requisitos en la formulación de este.

Desde el sector Público, los proyectos sociales se encuentran asociados a los planes de desarrollo territorial (municipio o departamento) y nacional, y están asociados a programas, estrategias y políticas que fueron priorizadas por el gobierno de turno. En las oficinas de planeación territorial o de los diferentes sectores e instituciones del nivel nacional, se encuentran los bancos de proyectos, los cuales cuentan con metodologías para la formulación de proyectos.

En los casos anteriores (cooperación internacional), y del gobierno (territorial o nacional) hay poco margen para la participación de la comunidad. Sin embargo, hay ocasiones en las que las convocatorias están dirigidas a las organizaciones de base, con las que todavía se hacen ejercicios de identificación de problemas y priorización de estos para ser presentados para la consecución de recursos para su implementación. En el país se han dado algunas experiencias de planeación participativa, en donde la comunidad de determinado sector o zona prioriza en qué se deben gastar los recursos (generalmente una pequeña parte) de los presupuestos del ente territorial en determinado tema.

No obstante, lo anterior, el ejercicio realizado en la primera unidad es muy importante, porque da cuenta de la dimensión de la problemática existente, de las necesidades más sentidas de la población, permite identificar en dónde se está fallando y qué propuestas concretas existen para solucionarlas, da elementos para que desde una actuación responsable se actúe en la garantía de derechos de las personas, en el buen uso de los recursos públicos. Para la ciudadanía el ejercicio le permite fortalecer su conocimiento sobre sus derechos, la exigibilidad de estos y el ejercicio de su ciudadanía. Los ejercicios participativos permiten avanzar de políticas asistencialistas a políticas garantes de derechos y, de reconocimiento a la diversidad y a la diferencia.

En el sector Público la participación suele hacerse en la formulación de las políticas públicas, se da un poco menos en la implementación directa mediante los proyectos, pero es muy importante en el seguimiento y evaluación de estos.

Los proyectos en el sector Público son la unidad básica de ejecución de las políticas públicas y programas sociales, siempre deben estar articulados al plan de desarrollo y a la distribución presupuestal de la entidad encargada.

Las organizaciones de base suelen hacer procesos de planeación en donde formulan planes de acción de corto, mediano y largo plazo que nacen de procesos organizativos desde donde se han priorizado sus principales problemáticas tanto individuales como colectivas y desde allí realizan [...]. El reto planteado es formular proyectos desde la acción sin daño,

incorporando los enfoques propuestos en la Unidad 1.

Tema 1. Elaboración del marco lógico para la elaboración de proyectos sociales

El marco lógico para la formulación de proyectos ha sido una herramienta usada desde hace un poco más de cuatro décadas por agencias de cooperación para el desarrollo. El mismo ha sido ajustado a los requerimientos de cada una de ellas, se constituye en un referente obligado para planificadores de proyectos pues su manejo constituye un requisito casi que indispensable para la subvención de recursos de cooperación, en particular la matriz que del ejercicio se deriva.

El marco lógico es un método de planificación por objetivos, que permite planificar todo el ciclo del proyecto desde la identificación hasta la evaluación. Tiene los siguientes pasos (Camacho, Cámara, Cascante & Sainz, 2001):

- Análisis e identificación del problema
- Matriz de planificación que contiene:
 - Objetivos.
 - Actividades y recursos.
 - Seguimiento y lecciones aprendidas.
 - Identificación de riesgos.

Análisis de contexto, se deben evidenciar los enfoques utilizados y dar cuenta del diagnóstico realizado tomando como referencia tanto las fuentes secundarias como lo trabajado en el proceso participativo con la población.

Tabla 1. Diagnóstico para las fuentes secundarias en el proceso participativo con la población

Enfoques	Preguntas orientadoras para la justificación	Precisión de la justificación
Territorial	¿Cómo es el territorio en donde se desarrollará el proyecto? Ubicación geográfica (municipio, departamento, región, resguardo, etc.) ¿Cuáles son las condiciones de pobreza del territorio? ¿Dinámica económica? ¿Principales problemas? ¿Principales potencialidades?	Se debe dar un marco contextual del territorio en lo político, social, económico, que de un panorama general de contexto. Mirarlo comparativamente con otros territorios pares y con el nivel nacional.
Derechos	¿El proyecto responde a una vulneración de un derecho? ¿De cuál? ¿Están plenamente identificados los titulares del derecho? ¿Están plenamente identificados los titulares de responsabilidad? Son titulares individuales o son colectivos.	Describe la situación del derecho y cómo el proyecto contribuirá a mejorarlo. Señalar a quiénes afecta directamente la vulneración del derecho. Aquí es muy importante señalar los resultados del diagnóstico realizado previamente. Indicando quién es la entidad pública responsable del mismo.
Acción sin daño	¿Hay manifestación del conflicto armado en el territorio? ¿Actores involucrados? ¿Qué consecuencias tiene el conflicto para mujeres, hombres, niñas, niños en el grupo meta? ¿Puede afectar el conflicto armado el desarrollo del proyecto? ¿El proyecto contribuye a consolidar la implementación de los acuerdos de paz firmados con la insurgencia?	Se busca demostrar conocimiento y comprensión sobre la dinámica del conflicto armado y los impactos positivos o negativos que puede tener el proyecto en la garantía de derechos de las personas.
Enfoques	Preguntas orientadoras para la justificación	Precisión de la justificación
Género	¿Cuál es la situación de las mujeres frente al ejercicio del derecho? ¿Participaron las mujeres en el diagnóstico del problema? ¿Cómo el proyecto contribuye a mejorar la situación de las mujeres y su posición en términos de igualdad?	Describir la situación de las mujeres en relación con el ejercicio del derecho trabajado por el proyecto y fijar metas concretas relacionadas con el mejoramiento de la situación de ellas.
Diferencial	¿Cuáles grupos son los más afectados por la vulneración del derecho? ¿Indígenas, afrocolombianos, población Rrom? ¿Afecta este problema a la población con identidades de género u orientaciones sexuales diversas? ¿Cómo afecta a la población rural? Cómo el proyecto contribuye a mejorar la situación de estas poblaciones	Aquí se busca describir lo identificado en el diagnóstico sobre la situación de diferentes grupos de la población y se señala la contribución del proyecto para mejorar condiciones de desigualdad.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Mapa y análisis de actores que actúan en el territorio en relación con el proyecto

Tener un mapa de actores es muy importante porque permite completar una lectura del territorio y ampliar el marco de comprensión de lo que sucede en el mismo en relación con el ejercicio y garantía de los derechos, permitiendo también identificar factores críticos de éxito, aliados estratégicos o posibles riesgos.

Tabla 2. Análisis de actores que actúan en el territorio, su tipología y posibles aliados y áreas de influencia

Tipología	Actores	Identificar posibles aliados y áreas de alianza
Sociales.	Organizaciones de base de la sociedad civil (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, etc.) ONG. Juntas de Acción Comunal.	La mayor parte de ellos, pueden ser socios del proyecto o aliados del mismo en todas sus fases.
Políticas.	Partidos o movimientos Políticos. Movimientos de base popular (indígena, agrario, mujeres, movimiento LGBTI). Sindicatos.	Es importante identificar la existencia de cacicazgos políticos. Factores que puedan interferir en la transparencia de los recursos.
Instituciones gubernamentales territoriales.	Gobernación (en caso de departamentos). Alcalde (en caso de municipios). Secretarías de despacho.	Dado que son los titulares de deberes, es importante identificar las áreas relacionadas con el proyecto específico, mantener interlocución puesto que es importante no hacer proyectos aislados sino en lo posible complementarios con las políticas sociales existentes.
Academia.	Universidades públicas o privadas presentes en el territorio.	
Organizaciones internacionales con base en la zona.	PNUD. UNFPA. ONU. Mujeres. AECID. Listar.	Es muy importante la coordinación con las organizaciones internacionales que trabajan en la zona, de ser posible hacer mesas de trabajo, la complementariedad es muy importante.
Gremios.	Lecheros. Palma. Ganaderos. Listar.	Desde esquemas de responsabilidad social empresarial, alguno de estos gremios hace proyectos sociales en la zona de influencia. Es importante leer desde la complejidad su relacionamiento con otros actores sociales que se pueden haber visto afectados.

Empresa privada.	Empresas dedicadas a la minería. Empresas dedicadas a la explotación de palma. Empresas dedicadas a la explotación de caña de azúcar.	Desde esquemas de responsabilidad social empresarial, algunos de estos gremios hacen proyectos sociales en la zona de influencia. Es importante leer desde la complejidad su relacionamiento con otros actores sociales que se pueden haber visto afectados.
Tipología	Actores	Identificar posibles aliados y áreas de alianza
Fuerza pública.	Policía Nacional. Ejército.	
Fiscalía.		
Defensoría.		Clave para proyectos relacionados con situación de derechos humanos.
Comisarías de familia.		Importantes para el desarrollo de proyectos relacionados con prevención y atención a violencias contra las mujeres.
Medios de comunicación.		En algunas zonas son actores institucionales influyentes, pueden ayudar para hacer difusión del proyecto.
Maestros.		Son actores estratégicos en el territorio, son reconocidos por la comunidad.
Hospital.		El personal de los hospitales o de los centros de salud, son importantes para trabajar en los derechos relacionados al tema de salud y suelen llegar a lugares apartados de los territorios.
Actores armados con presencia en el territorio.		Es importante identificarlos y saber en dónde tienen presencia y cuál es su influencia.

Fuente: elaboración propia.

La anterior tabla es indicativa, no pretende ser exhaustiva, a partir de ella se invita a que se complemente o ajuste a cada uno de los territorios, la misma puede servir no solamente para la formulación de un proyecto específico, sino también para la realización de proyectos complementarios. A partir de lo anterior realizar una base de datos es importante.

1.2. Análisis del problema

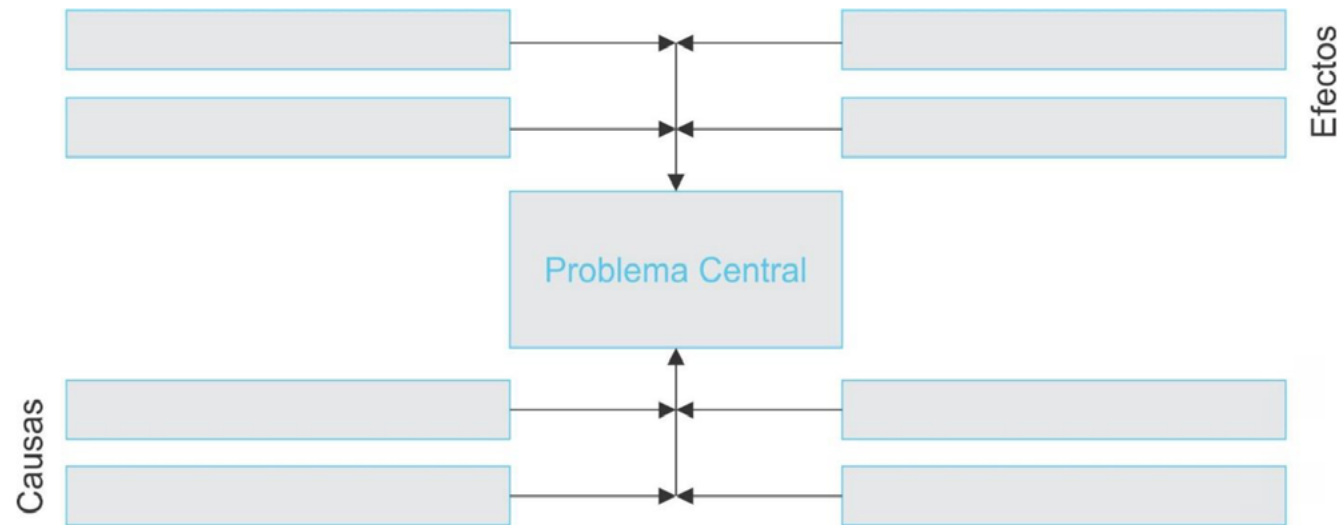
La metodología más utilizada es la de árbol de problemas, con la cual se busca identificar un problema, sus causas y consecuencias. Esta metodología sigue los siguientes pasos:

- Se identifican los problemas existentes.
- Se escriben en una tarjeta cada uno de ellos.
- Determinar de los problemas identificados cual es el más relevante y colocar esta tarjeta en el centro.

- Determinar las causas que provocan este problema. Colocarlas debajo del problema.
- Preguntarse por los efectos del problema, situarlas en la parte superior del problema.
- Establecer las relaciones causales.

De la siguiente forma:

Figura 1. Formato análisis del problema



Fuente: Secretaría Distrital de Planeación. Manual del usuario para la operación el Banco de Proyectos Distritales. Disponible en: <https://www.sgr.gov.co/proyectos/MGA.aspx>.

A continuación, se señala un ejemplo: la comunidad de Macondo, después de señalar diversos problemas relacionados con los derechos de las mujeres, decidió que el principal problema de la comunidad es el de las altas tasas de analfabetismo de las mujeres.

Del ejercicio participativo se identificaron diversas causas:

- Acceso a la escuela, determinado a la vez, por la distancia, mal estado de los caminos, inseguridad.
- Escasos recursos económicos, determinados por la pobreza de la región, falta de oportunidades económicas.
- Muchas familias no consideran que sea importante para sus hijas estudiar.
- Entre las consecuencias se identificaron las siguientes:
 - Mayor desigualdad entre hombres y mujeres.
 - Menor participación política de las mujeres.
 - Mayores niveles de violencia.
 - Menores oportunidades de vincularse al mercado laboral.

1.3. Determinación de los objetivos

Objetivo general

Responder de manera clara objetiva y directa al problema identificado, se toma como referencia el mismo y se plantea como un fin deseado, no como un medio, y debe expresar el grupo meta.

Objetivos específicos

Contribuir al objetivo del proyecto, se toman como referencia las causas identificadas en el problema.

Ejemplo

Objetivo general

Disminuir las tasas de analfabetismo de las Mujeres de Macondo.

Objetivos específicos

- Brindar condiciones para que las mujeres puedan participar a las actividades de alfabetización.
- Aumentar la conciencia sobre los derechos de las mujeres y de las niñas, en particular el derecho a la educación.

A continuación, se presenta una matriz simplificada de ML, desarrollando el ejemplo planteado en esta Unidad.

1.4. Matriz de marco lógico

Título del proyecto

Tabla 3. Matriz de marco lógico

Resultados esperados del proyecto	Grupos objetivo	Indicadores y valores básicos	Fuentes de verificación	Riesgos y gestión de riesgos
Indique aquí los objetivos del proyecto				
Indique aquí el objetivo parcial 1				
Actividad 1.1.				
Actividad 1.2.				
Indique aquí el objetivo parcial 2.				
Actividades 2.1.				
Actividades 2.2.				

Fuente: elaboración propia.

De la matriz anterior se observa que, es necesario establecer indicadores y modo de verificación para cada uno de ellos. Los indicadores que se usan están directamente relacionados con lo que se espera conseguir y que aporta directamente a la consecución de los objetivos.

En general los indicadores reflejan los cambios asociados directamente al proyecto y se busca que los medios de verificación estén soportados en la información del mismo proyecto. Tanto los indicadores como las fuentes de información deben ser confiables, relevantes, accesibles y no generar costos adicionales.

Los indicadores planteados sirven como referencia para hacer seguimiento y evaluación del proyecto.

La última columna hace referencia a los riesgos dentro del proyecto, referidos a factores externos o internos que pueden alterar los resultados del proyecto. En el enfoque de acción sin daño se amplía el alcance de la noción de riesgo en relación con la existencia de conflicto armado en la zona que es necesario tomar en cuenta.

Recordar de la unidad 1, lo referente al enfoque de acción sin daño y el caso de estudio realizado.

1.5. Cronograma de actividades y costos del proyecto

Lo otro determinante es realizar un cronograma de las actividades. Este depende del tiempo estimado para terminar el proyecto. Cuando son proyectos de inversión pública, el tiempo no excede el año de la vigencia presupuestal. En algunos proyectos de cooperación se proyectan a mediano plazo, tres años. En general en la convocatoria el plazo viene estipulado. Usualmente se utiliza el siguiente diagrama de Gantt.

Tabla 4. Diagrama de Gantt proyectado a tres años

Actividad	Año 1				Año 2			
	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4
Actividad 1								

Fuente: elaboración propia.

La última parte de la formulación del proyecto tiene que ver con la estimación de costos del proyecto. Los formatos para los mismos varían. Algunos piden cofinanciación de las partes (cuantificando los aportes en personal, instalaciones etc.), otros autorizan gastos administrativos (% del presupuesto, generalmente entre el 7 % y el 10 %). Es importante costear en términos reales (no por debajo, no sobrestimar los costos de las diferentes actividades), si se realizan talleres de sensibilización, prever costos de quien dictara el taller, el arriendo del salón, refrigerios, materiales, etc.). Es necesario contar con estudios de mercado. Las organizaciones financiadoras de los proyectos usualmente colocan techos presupuestales.

1.6. Análisis de sostenibilidad

Todos los proyectos solicitan análisis de sostenibilidad (Análisis y Desarrollo Social Consultores, s.f.), algunas preguntas que pueden ayudar a responder sobre este aspecto son:

Políticas de apoyo

- ¿Qué probabilidad tiene el proyecto de continuar siendo prioritario una vez termine la financiación?
- ¿Cuál es la actitud de las autoridades o financiadores hacia él?
- ¿Se espera recibir apoyo de otras entidades o instituciones?

Para este aspecto es muy útil el mapa de actores realizado y la identificación de aliados estratégicos. Casi todas las fuentes de financiación piden que sean sostenibles una vez acabe el proyecto.

Capacidad

- ¿Tiene la entidad experiencia y capacidad suficiente para hacerse cargo de este y darle continuidad?
- ¿La inversión que necesita es razonable en relación con la capacidad de la entidad?

Este tema no es menor pues el seguimiento que se hace desde las agencias de cooperación a la ejecución física y financiera es bien detallado, y exige una alta capacidad administrativa y de gestión. Lo mismo sucede con los proyectos de inversión pública.

Aspectos tecnológicos

- ¿Se puede asegurar el acceso a los recursos tecnológicos adecuados una vez termine el proyecto?

O también durante el desarrollo del proyecto, tener en cuenta que en diversas regiones la conexión a internet o el servicio de energía eléctrica es limitado y en determinados proyectos pueden ser factores críticos de éxito.

Aspectos económicos

- ¿Se cuenta con recursos económicos suficientes para hacerse cargo del proyecto?

- ¿El proyecto es deficitario o mantendrá un equilibrio?
- ¿Sus beneficios sociales se justifican desde el punto de vista económico?

Los desembolsos de los proyectos generalmente causan problemas durante su ejecución, porque no están sincronizados con las actividades del proyecto. Tener recursos propios es importante.

Dado que buena parte de los proyectos son financiados mediante convocatorias abiertas y las organizaciones tienen que competir por recursos, en algunas ocasiones se presentan recursos bajos que en realidad los hacen deficitarios.

Es importante hacer balance de costo/beneficio para fortalecer las organizaciones tanto en este aspecto como en el administrativo es importante hacer alianzas estratégicas con otras organizaciones, por medio de uniones temporales, consorcios, que permitan mayores márgenes de sostenibilidad.

Aspectos sociales

- ¿El proyecto seguirá teniendo la capacidad de relación y empatía con las personas beneficiarias, y se prevén cambios que hagan o puedan variar esta relación?

Por esto es necesario que el proyecto sea de interés estratégico de la comunidad. Se tiene que prever que las personas que estén durante su desarrollo tengan buenas relaciones con la comunidad, respetando la diversidad y haciendo las reuniones de seguimiento, y ajuste que sean posibles y necesarios.

Tema 2. Sostenibilidad de los logros de los proyectos sociales

La importancia de la implementación de los proyectos sociales es que sus logros sean exitosos (es decir, que hayan cumplido con sus objetivos), que los mismos se encuentren articulados a visiones de sociedad de largo plazo, donde la garantía y

ejercicio de los derechos de la población sean una realidad.

Pueden existir proyectos técnicamente bien diseñados, pero si no se articulan con el territorio con las necesidades de la población, están destinados al fracaso. En el país existen muchos “elefantes blancos” que seguramente fueron diseñados con buenas intenciones, pero que no tuvieron la continuidad necesaria para su terminación y se convirtieron en frustración para quienes habitan el territorio, se perdieron los recursos, abrieron expectativas que no se cumplieron, pero lo que es peor se convirtieron en “caldo” de cultivo para aumentar los niveles de corrupción, la violencia social y política que por décadas ha azotado el país, algunos de estos proyectos constituyen claramente ejemplos de acción con daño.

Los proyectos sociales, como mecanismo que permite avanzar en equidad y disminuir factores de desigualdad, son una herramienta fundamental para el fortalecimiento de la democracia. La transparencia, la garantía de derechos y la defensa de lo público son objetivos fundamentales de ellos. Un proyecto dejado a medias se constituye claramente en...

Corredor (2016) habla de los siguientes tipos de sostenibilidad en las políticas sociales: económica, externa, financiera, técnica, social, institucional y ambiental. De ellas se encuentra que tanto la económica, financiera, técnica, institucional e incluso la ambiental, están asociadas a factores de decisión política (expresada en los Planes de Desarrollo Nacional o territoriales). La externa obedece a factores externos relacionados con la globalización, pero que afectan directamente los territorios (por ejemplo, las zonas petroleras). Y la social en donde radica la sostenibilidad pues es mediante los procesos sociales en donde se puede incidir en las decisiones políticas territoriales y nacionales para la sostenibilidad de logros sociales.

2.1. La sostenibilidad social

A lo largo de la asignatura, se ha hablado de la importancia de la participación ciudadana para la realización del diagnóstico y para la identificación y priorización de sus problemas relacionados con el ejercicio de los derechos. Se ha afirmado también que los proyectos sociales no son aislados sino que deben estar articulados a las agendas de los diferentes colectivos, a las políticas sociales y, a los programas y estrategias que de allí se deriven.

En el país a partir de la Constitución Política de 1991, existen políticas públicas nacionales o territoriales, la mayor parte de ellas construidas de manera participativa que reconocen los derechos (de las mujeres, los indígenas, niños y niñas, de la población LGBTI, de las y los adultos mayores, de las personas con discapacidad, de las víctimas, indígenas, afrocolombianos, pueblo Rom, por nombrar algunas de ellas) y plantean a partir de ellas planes de acción con la identificación de responsables para su financiación. Sin embargo, la realidad muestra que la implementación de estas están cruzada por decisiones de

política relacionadas con lo económico, financiero, técnico e institucional, o no quedaron plasmadas en los planes de desarrollo pese a ser de obligatorio cumplimiento dado el marco de derechos y las obligaciones del país en su cumplimiento, o cuentan con tan escasos recursos que lo que se realiza es muy poco frente a los compromisos adquiridos. La participación y la exigibilidad social de los derechos toma fuerza, a partir de diversas estrategias que pueden ser trabajadas desde los proyectos sociales relacionados con:

- Fortalecimiento a las organizaciones sociales para la incidencia.
- Formación en derechos humanos.
- Priorización de financiación de temas de las agendas ciudadanas.
- Fortalecimiento en procesos de veeduría y control ciudadano.
- Apoyo técnico a redes de organizaciones.
- Apoyo a la movilización ciudadana (en fechas específicas 25 de noviembre día de la no violencia contra las mujeres, 9 de abril día de las víctimas del conflicto armado), movilización por la defensa de la paz y de los acuerdos, entre otros.
- Campañas de comunicación o de divulgación de los derechos.
- Actos públicos de seguimiento a compromisos de país con la realización de derechos.
- Acompañamiento de casos ante la comisión interamericana de derechos humanos.
- Informes de seguimiento a convenciones internacionales en materia de derechos humanos.
- Fortalecimiento en procesos de *lobby* y *advocacy* para colocar en la agenda pública los derechos de las mujeres y de las diferentes poblaciones.

2.2. La sostenibilidad institucional

Si bien la dimensión institucional, muchas veces es variable pues existe una alta movilidad laboral en sectores públicos de las administraciones territoriales, la institucionalidad de los procesos ha permitido la continuidad de acciones relacionadas con la garantía de derechos de las personas de diversos sectores, por ello es importante, fortalecer las capacidades institucionales por medio de proyectos orientados a:

- Transversalizar enfoques en el quehacer institucional.
- Realizar capacitación en torno a los diferentes enfoques.
- Desarrollar herramientas que permitan la incorporación de enfoques en los procesos y procedimientos, instrumentos de seguimiento e identificación.
- Fortalecer mecanismos de género en los territorios.
- Hacer seguimiento a presupuestos.

Hay que recordar que desde un enfoque de derechos se reconocen los titulares de derechos y a lo que tienen derecho fortaleciendo la participación en todas las decisiones que tienen que ver con el ejercicio de sus derechos. Se reconoce a los titulares de deberes fortaleciendo las capacidades institucionales para que cumpla con labor. Fortaleciendo así la democracia y la autonomía en la toma de decisiones.

2.3. La sostenibilidad política

Depende de las anteriores, en particular del primer tipo de sostenibilidad mencionado. Es necesario que la comunidad organizada de base y sus agendas estén presentes en la interlocución con las diferentes vertientes políticas y que sus demandas estén presentes en sus planes de gobierno y en los planes de desarrollo de quienes resulten elegidas o elegidos. Para lo anterior se pueden realizar proyectos orientados a:

- Fortalecer las bancadas de mujeres en los concejos municipales, asambleas departamentales y congreso nacional.
- Acompañar procesos legislativos que favorezcan a los diferentes grupos de interés diferencial.
- Fortalecer la construcción de agendas o su implementación de manera articulada con los gobiernos (territoriales o nacionales).
- Realizar intercambios o buenas prácticas que permitan fortalecer las políticas existentes.

Tema 3. Seguimiento a la implementación de los proyectos sociales

El seguimiento técnico a la implementación de los proyectos sociales, lo hacen las entidades financiadoras, en este apartado se hará referencia al seguimiento que le hacen las comunidades a la implementación de los proyectos sociales mediante las veedurías y control ciudadano.

3.1. Las veedurías ciudadanas

Las veedurías ciudadanas están contempladas en el artículo 270 de la Constitución Política de Colombia que señala: “La ley organizará las formas y los sistemas de participación ciudadana que permitan vigilar la gestión pública que se cumpla en los diversos niveles administrativos y sus resultados”. Las mismas permiten ejercer vigilancia sobre los recursos públicos o privados, destinados a la implementación de las políticas, programas y proyectos, así como al cumplimiento de los diferentes programas, proyectos o contratos realizados, sean estos ejecutados por entes privados, públicos o de la comunidad internacional. Estos:

- Aportan a la transparencia en el manejo de los recursos públicos.
- Vigilan por la pertinencia y oportunidad en la ejecución de los proyectos.
- Fortalecen la participación ciudadana.
- Dentro de sus funciones están:
 - Vigilar el proceso de contratación.

- Vigilar y fiscalizar la ejecución y calidad técnica de la gestión.
- Recibir informes, observaciones y, sugerencias de ciudadanos y organizaciones.
- Pedir datos de la gestión a interventores, supervisores, contratistas, ejecutores, autoridades contratantes y otras.
- Comunicar a la ciudadanía los avances de su actividad.
- Dar sus informes a las autoridades correspondientes.
- Denunciar irregularidades de los funcionarios.

Se pueden desarrollar proyectos relacionados con:

- El fortalecimiento de las veedurías ciudadanas, desde un enfoque diferencial, tanto en su composición como en la temática trabajada.
- Procesos de formación en enfoques de acción sin daño, derechos, género, diferencial, territorial.
- Procesos de formación en políticas públicas diferenciales.
- Difusión de los resultados de la veeduría ciudadana.
- Cálculo de índices de transparencia.
- Elaboración de presupuestos sensibles al género.

3.2. Interventorías sociales desde los enfoques propuestos

Algunos proyectos sociales, dependiendo de la forma de contratación requiere de interventorías, es decir, el acompañamiento permanente de personas externas, que tienen la obligación de hacer seguimiento administrativo, técnico y financiero durante la ejecución del proyecto. La experiencia en algunos procesos ha mostrado que no siempre las personas seleccionadas cuentan con la experiencia en los enfoques propuestos, por ello es importante desarrollar procesos relacionados con:

- Formación en enfoques diferenciales.
- Formación en políticas públicas diferenciales.
- Presupuestos sensibles al género.

ESTUDIO DE CASO

Título del proyecto: Macondo libre de analfabetismo de sus mujeres.

Tabla 5. Macondo libre de analfabetismo de las mujeres

Resultados esperados del proyecto	Grupos objetivo	Indicadores y valores básicos	Fuentes de verificación	Riesgos y gestión de riesgos
Indique aquí los objetivos del proyecto. Disminuir las tasas de analfabetismo de las mujeres de Macondo.	150 mujeres mayores de 15 años del municipio de Macondo.	Tasa de analfabetismo de las mujeres de Macondo. Número de mujeres analfabetas/total de mujeres del municipio.	Listas de asistencia de las mujeres a jornadas de alfabetización.	Zonas en donde existía o existe conflicto armado. Presencia de grupos armados ilegales. Altos niveles de machismo.
Indique aquí el objetivo parcial 1. Brindar condiciones para que las mujeres puedan participar en procesos de alfabetización.	150 mujeres mayores de 15 años del municipio de Macondo.	100 % de las mujeres permanecen en los procesos de alfabetización.	Registro de asistencia.	Zonas en donde existía o existe conflicto armado Presencia de grupos armados ilegales Altos niveles de machismo.
Actividad 1.1. Entregar subsidios económicos para la asistencia a procesos de alfabetización.	150 mujeres mayores de 15 años del municipio de Macondo.	100 % de las mujeres reciben subsidios económicos para la asistencia a procesos de alfabetización.	Registro de entrega de subsidios.	Zonas en donde existía o existe conflicto armado Presencia de grupos armados ilegales Altos niveles de machismo.

Resultados esperados del proyecto	Grupos objetivo	Indicadores y valores básicos	Fuentes de verificación	Riesgos y gestión de riesgos
Actividad 1.2. Facilitar el transporte y los horarios para la asistencia de las mujeres a procesos de alfabetización.	150 mujeres mayores de 15 años del municipio de Macondo.	100 % de las mujeres contaron con medios de transporte para la asistencia a procesos de alfabetización. 100 % de las mujeres se encuentran satisfechas con los horarios establecidos para el proceso de alfabetización.	Registro de asistencia. Registro de satisfacción en relación con horarios.	Zonas en donde existía o existe conflicto armado. Presencia de grupos armados ilegales. Altos niveles de machismo.
Indique aquí el objetivo parcial 2. Aumentar el conocimiento de las familias sobre los derechos de las mujeres y de las niñas, en particular el derecho a la educación.	Familias de las mujeres participantes.	El 100 % de las familias conocen y valoran los derechos de las mujeres y de las niñas.	Aplicación de instrumento sobre valoración de los derechos de las familias antes y después de la ejecución del proyecto.	Zonas en donde existía o existe conflicto armado. Presencia de grupos armados ilegales. Altos niveles de machismo.
Actividades 2.1. Jornadas de sensibilización sobre derechos de las mujeres.	Familias de las mujeres participantes y mujeres participantes.	100 % de familias de las mujeres sensibilizadas sobre derechos de las mujeres.	Informes jornadas de sensibilización.	Zonas en donde existía o existe conflicto armado. Presencia de grupos armados ilegales. Altos niveles de machismo.
Actividades 2.2. Talleres de formación sobre derechos de las mujeres.	Familias de las mujeres participantes y mujeres participantes.	100 % de las familias saben que las mujeres tienen los mismos derechos que los hombres.	Prueba de conocimiento sobre derechos de las mujeres.	Zonas en donde existía o existe conflicto armado. Presencia de grupos armados ilegales. Altos niveles de machismo.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La metodología del marco lógico es dinámica. Si bien lleva varias décadas de implementación se ha ido adaptando a las recientes ganancias de reconocimientos de derechos de colectivos y de personas.

En general las agencias financiadoras (públicas, privadas de cooperación internacional) han adaptado la matriz de marco lógico, por lo que es importante adaptarse a estos requerimientos y leer en detalle cada convocatoria.

Los enfoques de derechos, acción sin daño, género y diferencial, son de obligatorio cumplimiento (no son opcionales), por ello deben estar presentes en la formulación de los proyectos sociales. En cumplimiento de lo anterior la participación ciu-

dadana es necesaria y esencial, los proyectos deben estar articulados a las políticas públicas y agendas ciudadanas.

Es fundamental entender que lo técnico es político, es decir, que se utilizan las metodologías y las herramientas para lograr fines, en este caso, profundizar la democracia disminuyendo brechas de desigualdad y fortaleciendo la participación y agencia de la población para la toma de decisiones.

Así mismo que lo político no es sinónimo exclusivo de pertenencias partidistas, sino que tiene una relación directa con la defensa de lo público, entendida esta como la defensa del bien común. Cuando se fortalece la participación ciudadana se fortalece la democracia.

MATERIAL DE ESTUDIO

Camacho, H.; Cámara, L.; Cascante, R., & Sainz, H. (2001). "Introducción al enfoque del marco lógico", en *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: Fundación CIDEAL. Acciones de desarrollo y cooperación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas del contenido disciplinar

Camacho, H.; Cámara, L.; Cascante, R., & Sainz, H. (2001). "Introducción al enfoque del marco lógico", en *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: Fundación CIDEAL. Acciones de desarrollo y cooperación.

Corredor, C. (2016). *Política y gestión social*. ESAP.

Perea, O. (2003). *Plataforma de ONG de Acción Social "Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico"*. Madrid: Análisis y desarrollo social consultores.

Quintero V. (s.f.). *Impacto social Evaluación de proyectos de desarrollo. La preparación del proyecto. Formatos para talleres*.

Quintero V. (s.f.). *Impacto social Evaluación de Proyectos de Desarrollo Seguimiento al Proyecto formatos para talleres. Seguimiento al proyecto*.

República de Colombia, Constitución Política de Colombia (1991). *Artículo 270, "La ley organizará las formas y los sistemas de participación ciudadana que permitan vigilar la gestión pública que se cumpla en los diversos niveles administrativos y sus resultados"*.

Román, M. (s.f.). *Evaluación de Proyectos de Desarrollo*. CIDE.

Secretaría Distrital de Planeación (2016). *Manual de usuario para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos Versión 2.0*.

Willebrand, L., & Tistedt, L. (2015). *Manual de planificación de proyectos*. Fórum Syd.

Referencias bibliográficas comentadas

Camacho, H.; Cámara, L.; Cascante, R., & Sainz, H. (2001). “Introducción al enfoque del marco lógico”, en *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: Fundación CIDEAL. Acciones de desarrollo y cooperación.

Este documento, se encuentra explicado de manera didáctica el marco lógico, aplicado a 10 casos diferentes. Comprende desde la identificación de problemas hasta la realización del marco lógico, es una herramienta práctica del paso a paso de la formulación de esta herramienta para la formulación de proyectos.

Quintero V. (s.f.). *Impacto social Evaluación de proyectos de desarrollo. La preparación del proyecto. Formatos para talleres*.

En un formato muy sencillo, el autor presenta el paso a paso para la formulación de un proyecto, tomando como referencia la metodología del marco lógico.

Secretaría Distrital de Planeación (2016). *Manual de usuario para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos Versión 2.0*.

Este manual, explica de manera didáctica como se formula un proyecto de inversión pública. Es un ejemplo práctico de como el marco lógico se puede adaptar a las dinámicas de las organizaciones sean estas públicas o privadas.

WEBGRAFÍA

Elaboración y evaluación de Proyectos Sociales -Clase 1- Gestar Virtual. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=7Ou33h7mEVY>

GLOSARIO

(Tomado de: Gürtler, G.; Bain, C., & Shikiya, H. (s.f.). *Glosario de términos para el fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos*. Buenos Aires: Creas. Disponible en: <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/Glosario.pdf>)

Actividad: acción o series de acciones emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados.

Actor involucrado: personas, grupos u organizaciones que intervienen de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad o país. El que desempeña un papel en un juego social. El que ejecuta una acción. Puede ser individual (funcionario, vecino, deportista, empresario) o social (organismo público, centro vecinal, sindicato, centro de jubilados). Los actores tienen diferentes capacidades de influencia y, en virtud de ellas, entablan entre sí relaciones desiguales. El actor es un sujeto activo; actúa, reflexiona y explica sus acciones dentro y desde una situación.

Administración (de proyecto/programa): planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de transformación de los recursos organizacionales, intelectuales, humanos o físicos/materiales (*inputs/insumos*) en las actividades que generarán los resultados de desarrollo (productos, efectos e impactos).

Alcance: amplitud y profundidad de cualquier actividad, proyecto o programa. Por ejemplo: alcance geográfico, alcance poblacional, etc.

Amenazas: factores que ponen en peligro los objetivos planificados.

Análisis de los interesados: diagnóstico de los intereses y preocupaciones de aquellos que podrían verse afectados por un proyecto o que podrían afectar su resultado.

Árbol de problemas: estructura conceptual en la que se establecen relaciones causales y de interdependencia entre las dificultades detectadas. Pretende ser una herramienta de clasificación de problemas.

Coherencia: lo que presenta relación lógica y adecuada entre las diversas partes o componentes más importantes de un proyecto.

Comunicación: relación humana que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad; es un proceso de intercambio de información que favorece la producción social de sentidos.

Cualitativo: características de definición (por ejemplo: indicadores cualitativos) que no pueden ser cuantificadas. Implica el uso de percepciones y juicios.

Cuantitativo: algo medido o susceptible de ser medido que se expresa en montos o cantidades.

Desarrollo institucional: ámbito o dimensión de las organizaciones que tienen como finalidad el fortalecimiento de las capacidades, la organización de las estructuras y la regularidad de funcionamiento y las relaciones y vínculos internos y externos. Apunta a fortalecer las condiciones de procesos de cambio sustentables e incluye al desarrollo organizacional.

Diagnóstico institucional–organizacional: evaluación de una entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructura y políticas, y en relación con su contexto externo que le permite el logro de sus objetivos.

Diagnóstico situacional: análisis que hacemos de un problema en un contexto determinado. Se expresa en información que da cuenta de la magnitud de un problema social, de las acciones que se vienen realizando para enfrentarlo y las acciones que se estima deben realizarse para transformar esa situación problema en una situación deseada. El diagnóstico situacional incorpora los aportes de la evaluación ex ante, especialmente en lo que se refiere a viabilidad institucional, técnica y financiera.

Eficacia (efectividad): refleja en qué medida se espera alcanzar o ha sido alcanzado el objetivo específico de un proyecto, teniéndose en cuenta tanto el nivel de logro, como los periodos temporales para hacerlo. La eficacia es un término que indica la contribución de un proyecto al logro de su objetivo específico.

Eficiencia: capacidad del proyecto para transformar los insumos o recursos financieros, humanos y materiales en resultados. Establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación.

Eje(s) transversal(es): dimensiones o énfasis que la organización intenta promover en todos sus programas a partir de que siempre estén presentes.

Estrategia: estilo y método de pensamiento acerca de la acción. Este método nos permite organizar la reflexión y análisis de situaciones desde la correlación de fuerzas de los actores. La estrategia es un arte y por lo tanto según Matus (1987) “La estrategia es un procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables”.

Estudio de impacto: identificación y análisis sistemático del impacto, inclusive la consideración de su grado de concordancia con el objetivo superior. El estudio de impacto se realiza luego de un tiempo de ejecutado permite comparar las

transformaciones ocurridas y establecer si las mismas fueron o no resultado de la ejecución del proyecto. Remite siempre a los beneficiarios y tiene en cuenta la línea de base.

Evaluación–en general: proceso formalizado de análisis que reflexiona sobre lo que se hará, se está haciendo o se ha hecho, con el propósito de informar, tomar mejores decisiones o aumentar la capacidad de hacerlo en el futuro. La evaluación puede ser realizada periódicamente durante la implementación del proyecto o específicamente a su conclusión. Es una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto, programa o conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus efectos. Determina la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a su desarrollo y a la eficacia del impacto y la viabilidad.

Evaluación ex post: evaluación realizada después de finalizado un proyecto para conocer los efectos o impactos que ha tenido a corto, mediano o largo plazo.

Evaluación ex ante (apreciación preliminar): determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención para el desarrollo (proyecto/programa) antes de tomar la decisión de financiarlo.

Factor de riesgo: factor que puede afectar el avance o éxito de un proyecto. Se refiere a la posibilidad de que no se mantenga un supuesto.

Finalidad: objetivo general de desarrollo.

Gestión del ciclo de un proyecto: implica la planificación, implementación y monitoreo continuo durante el desarrollo/ ejecución del proyecto, abarcando la evaluación de los resultados de las actividades y de los efectos inmediatos, como también la evaluación final (incluyendo el aprendizaje institucional). Esta última constituye la base para la planificación del nuevo ciclo del proyecto.

Gestión por resultados: medio para mejorar la eficacia y la responsabilidad de la gestión, haciendo participar a los principales involucrados en la definición de resultados esperados y realistas, en la evaluación de los riesgos, el seguimiento del progreso hacia el alcance de los resultados esperados, y en la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones de gestión y en los informes de rendimiento.

Gestión: conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación.

Incidencia (en políticas públicas): realización de un conjunto de acciones políticas de la ciudadanía organizada, dirigidas a influenciar a aquellos que toman decisiones sobre políticas, mediante la elaboración y presentación de propuestas que brinden soluciones efectivas a los problemas de la ciudadanía, con la finalidad de lograr cambios específicos en el ámbito público que beneficien a amplios sectores de la población o a sectores más específicos involucrados en el proceso. También se refiere a la capacidad de presión y negociación que pueden ejercer las organizaciones, entidades, grupos y movimientos sociales para que se ejecute plenamente una política pública específica.

Indicador(es): Evidencia(s) cuantitativa(s) o cualitativa(s) utilizada(s) como criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables que caracterizan los objetivos del proyecto, y para apreciar el grado de realización de los cambios pretendidos. Idealmente los indicadores deben ser independientes, verificables y definidos con precisión en términos de su naturaleza y plazo de tiempo estipulados.

Marco lógico: herramienta de planificación y gestión de proyectos de desarrollo que contiene en un mismo cuadro el objetivo superior del programa/proyecto, los objetivos específicos, los resultados y las actividades a la vez que los indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto. Facilita la planificación participativa y permite comunicar la información más importante del proyecto. Consiste en una matriz con cuatro filas y cuatro columnas donde cada una de las celdas tiene una relación lógica con las demás (lógica vertical y horizontal).

Meta: expresión cuantitativa del resultado inmediato esperado. Por ejemplo: cantidad de jóvenes capacitados en un determinado periodo de tiempo.

Método: camino para seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin, que puede ser material o conceptual.

Metodología: reflexiona sobre los métodos y técnicas tomando en cuenta aspectos políticos, filosóficos y éticos sobre el desarrollo. Diferentes conceptos de desarrollo suponen diferentes metodologías. La metodología refleja el concepto ideológico y orienta la selección de métodos y técnicas para lograr los objetivos inscritos en cada concepto de desarrollo. Por ejemplo: La metodología participativa se basa en un concepto de desarrollo que parte de valores como justicia, equidad, responsabilidad en la toma de decisiones, democracia y sostenibilidad. A partir de este concepto global, se eligen y adaptan los métodos y técnicas que fortalezcan la implementación de estos valores en el trabajo de desarrollo.

Monitoreo: apreciación sistemática y continua de la marcha del proyecto con relación a los insumos, actividades y resultados inmediatos que estaban planeados, y el análisis de posibles diferencias. Permite realizar los ajustes y refuerzos nece-

sarios de actividades de una manera oportuna.

Objetivos: situación a crear o a mantener. Fin o intento al que se dirige una acción. Propósito que se quiere conseguir.

Participación: proceso de involucramiento de los actores de manera activa en las diferentes fases de un proyecto, permitiendo un trabajo democrático y sustentable.

Pertinencia (relevancia): apreciar si la intervención aporta significativamente a los procesos de desarrollo tanto en el interior del propio proyecto, como en su contexto.

Plan de acción: surge de la definición de pasos lógicos en una proyección en el tiempo para la concreción de un objetivo específico.

Planificación: acción intelectual de anticiparse y prever. Es un proceso dinámico y flexible que requiere de cierta lógica y metodología para el logro de una determinada expectativa.

Política institucional: directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o tema determinado. Las mismas tienen carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas. Son lineamientos que deben seguirse para facilitar el desarrollo institucional.

Presupuesto: expresión económica y financiera de todos los elementos que componen una o varias actividades. Es una técnica que nos permite saber qué y cuántos recursos vamos a necesitar para realizar una actividad o proyecto y saber cuál es su costo.

Problema: conjunto de hechos o circunstancias que dificultan el logro de un objetivo. Es el estado negativo de una situación determinada, por ejemplo: "Chicos(as) sin acceso a la educación". No es la ausencia de solución, por ejemplo: "Faltan escuelas".

Programa(s): conjunto de proyectos que son ejecutados o respaldados por una organización que usualmente se identifica en términos de un área geográfica, un sector de la población, o un tema respecto de los cuales se adopta un enfoque coordinado. Un programa, al igual que un proyecto, puede incluir la colaboración entre varias organizaciones.

Proyecto: actividad o conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo determinado en un lugar y tiempo limitado. Permite cambiar realidades. El proyecto deberá definir claramente los objetivos, el cronograma de actividades, metodologías, tiempo y recursos.

Recursos (insumos): insumos (*input*) humanos, organizacionales, intelectuales, materiales, económicos y financieros que son directa o indirectamente invertidos en un proyecto o programa.

Relevancia (pertinencia, rendición de cuentas): responsabilidad de informar a los distintos públicos interesados acerca de la forma en que se han utilizado los recursos para la consecución de los objetivos institucionales o de un proyecto y cuáles fueron los logros alcanzados cumpliendo con los acuerdos y responsabilidades asumidos y con las normas jurídicas vigentes.

Resultado(s): cambio medible o descriptivo derivado de una relación causa y efecto. En la lógica de la Gestión por Resultados son aquellos cambios que son atribuibles a la amplitud y a la profundidad de la influencia que una organización ha tenido por medio del uso de los recursos.

Sustentabilidad (sostenibilidad): implica si al término del financiamiento externo se han establecido las condiciones de organización y gestión que garanticen la continuidad del proyecto. Los cambios sostenibles incrementan la autonomía y las capacidades de aquellos que están involucrados.

Viabilidad: criterio que alude a la capacidad, legitimidad y posibilidad de ejecución de un proyecto en la población destinataria y su entorno social y político, teniendo en cuenta los supuestos y factores externos que pueden repercutir en el proyecto y que podrían facilitar o impedir su ejecución. El proyecto debe ser: comprensible en su entorno social, deseable en el aspecto social, manejable en términos de la organización existente, aceptable en términos de la organización existente, factible en sus aspectos técnicos y términos económicos.

Visibilidad: se tiene cuando los principios, las acciones, participaciones de una organización son conocidas en la localidad, ciudad, país o región en los que se actúa.