

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

**PROGRAMA DE APOYO A LA INICIATIVA DE CONJUNTOS  
INTEGRALES DE PROYECTOS**

**FUNDACIÓN W.K. KELLOGG**



**PRIMER TALLER**  
**Línea de Base y Planificación**  
**09 al 13 de Marzo, Arica, Chile**

**Organiza:**  
**Corporación de Estudios y Desarrollo**  
**Norte Grande**

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

---



**GUIA MODULO 1  
PRESENTACION**

---

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

**GUIA MODULO 1 PRESENTACION****1. Objetivo:**

Conocer a los participantes, los proyectos que representan y los objetivos del Taller.

**2. Introducción**

Este Taller es el primero de un ciclo que llamaremos **"Talleres de Redes y Estrategias de Impacto"**, el cual se desarrollará en el contexto del Programa de Apoyo a la iniciativa de Conjuntos Integrales de Proyectos. Estos talleres significan la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos entre pares, enriqueciendo el desarrollo de cada proyecto, y respetando la diversidad.

Se buscará en los talleres la participación activa de los proyectos en la fase de preparación, en el desarrollo, y en la fase posterior de socialización y utilización de las conclusiones. En cada uno se invitará a representantes de cada proyecto, sin embargo, se espera que la participación a nivel local sea la máxima posible.

**Los propósitos del Taller:**

- Desarrollar de manera conjunta el proceso de planificación estratégica de los proyectos de desarrollo local integral.
- Facilitar la articulación y trabajo en red entre los diferentes proyectos.

**Sus Objetivos:**

- Compartir experiencias y metodologías de planificación estratégica entre los proyectos.
- Facilitar la reflexión conjunta sobre los procesos de desarrollo local con énfasis en el protagonismo juvenil y trabajo en alianzas.

**3. Aspectos Conceptuales**

La evolución de la situación económica y social de América Latina en los últimos años ha presentado nuevos problemas vinculados a la crisis social y al desempleo, la parálisis productiva y la **"ajenitud"** de la sociedad respecto del Estado y la política.

En ese contexto, la búsqueda de alternativas en torno al **desarrollo local** y a la promoción de modelos de economía social territorializados aparece como intento de reorganizar las políticas sociales y productivas en forma micro y "desde abajo". Ello no supone disociar o dejar de pensar alternativas macroeconómicas y sociales desde el nivel nacional, pero sí obliga a establecer metodologías e instrumentos concretos y novedosos para el desarrollo de los territorios, de nuevas estrategias económicas y sociales cooperativas, y de gestión asociada entre diversos actores.

Una de las características del desarrollo local es que es el resultado de actores que toman decisiones que buscan incidir en un territorio determinado. Aunque existan distintos niveles de decisión (local, regional o nacional) y todas ellas pueden tener incidencia en el desarrollo de ese territorio..."la preminencia de las decisiones de los actores locales, por sobre otras decisiones que no responden a los intereses locales, es lo que define un proceso de desarrollo local" <sup>1</sup>.

De aquí la relevancia de la **planificación participativa**, es decir aquel tipo de planificación que toma en cuenta a los actores locales, sus demandas y propuestas, e incluso realiza esfuerzos por incorporar a aquellos grupos muchas veces invisibles, como suelen serlo los jóvenes. La diferencia de este tipo de planificación a la tradicional, es que las decisiones recaen en todos los involucrados, no deben haber excluidos en el proceso.."la planificación participativa surge de la negociación entre los actores y considera los procesos reales y, en la mayoría de los casos, "informales" de los territorios <sup>2</sup>. Por ello, en la planificación participativa, se habla más bien de co-gestión y de co-responsabilizar a los representantes de la comunidad en conjunto con las autoridades locales en la implementación de las acciones que se acuerdan.

Otro concepto relevante en el desarrollo local y la planificación participativa es el de "**actor social**"<sup>3</sup>. Un actor social es una persona, un grupo, organización, empresa o institución pública o privada que identificamos en ese territorio. Se caracteriza por su posición particular en ese escenario y sus propósitos o intereses respecto a él. Sin embargo, puede que no visualicemos algunos actores en nuestro escenario, ya que no identificamos su rol, características o propuestas particulares, (por ejemplo, los jóvenes). Por ello, para un proyecto puede ser relevante apoyar la constitución de actores, de manera que estos puedan actuar en la escena pública.

La propuesta programática de los Conjuntos Integrales de Proyectos se inscribe en la perspectiva del desarrollo local participativo, pero añade su particular visión del mismo, enfatizando en el protagonismo juvenil y en el trabajo en alianzas. De esta manera, un "**conjunto integral**"<sup>4</sup> se entiende como una serie de proyectos que, en forma conjunta, ofrecen la posibilidad de interrumpir el ciclo de pobreza y lograr un proceso sostenible de desarrollo en una micro-región. Esto se logra a través de estrategias que promueven el desarrollo, participación y liderazgo de los jóvenes del área. Este conjunto es el resultado de la cooperación entre socios que, actuando en forma articulada, son capaces de lograr una respuesta integral, multifacética e intersectorial ante los problemas de una micro-región específica. **Una micro-región** se define como una unidad territorial autodefinida con base en fronteras político-administrativas, económicas, geográficas o étnicas. Generalmente consta de varias municipalidades, urbanas y/o rurales, que disponen de recursos locales suficientes para mantener un proceso de desarrollo socioeconómico.

1. Ver: Desarrollo desde el territorio. A propósito del desarrollo local. En [www. redel.cl](http://www.redel.cl), Fernando Barreiro Cavestani Nov. 2002

2. Ver: La planificación territorial participativa en el ámbito local. Sistema de asesoría y capacitación para el desarrollo local SACDEL. San Salvador, Septiembre 2001.

3. Ver: Articulación, Negociación, Concertación, Mario C. Robirosa.

4. Ver: Programas en Latinoamérica y el Caribe, hoja de datos #1: Conjuntos Integrados de Proyectos. Promoviendo el desarrollo regional en Latinoamérica y el Caribe apoyando Conjuntos Integrados de Proyectos, W.K. Kellogg Foundation.

#### 4. Desarrollo del Módulo:

En base al Afiche 1 cada proyecto presentará la información que se solicita a cada proyecto. Posteriormente se realizará una presentación sobre el sentido que tienen los Conjuntos Integrados de Proyecto, la importancia de la planificación estratégica participativa dentro de ellos y de los objetivos; y metodología del Taller.

#### 5.- Bibliografía

- 1.- **Articulación, Negociación, Concertación,**  
Mario C. Robirosa.
- 2.- **La Participación en la Gestión, Justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias.**  
Mario C. Robirosa.
- 3.- **Juventud y Desarrollo Rural: Marco Conceptual y Contextual.**  
John Durston, Serie Políticas Sociales, N°28, Santiago - Chile, 1998.
- 4.- **La planificación territorial participativa en el ámbito local.** Sistema de asesoría y capacitación para el desarrollo local, SACDEL. San Salvador, El Salvador, septiembre 2001.
- 5.- **Los conceptos de participación y descentralización mirados desde el caso boliviano,**  
Luis Verdesoto Custode, en Artículos de Gerencia Social, Julio 2001.
- 6.- **Programas en Latinoamérica y el Caribe, Hoja de datos n°1: Conjuntos Integrados de Proyectos. Promoviendo el Desarrollo regional en Latinoamérica y el Caribe apoyando Conjuntos Integrados de Proyectos,**  
W.K. Kellogg Foundation
- 7.- **Artículos de apoyo: Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local.**  
En Fernando Barreiro Cavestany. Nov. 2000.

# Apuntes

## TRABAJO

TRABAJO EN RED



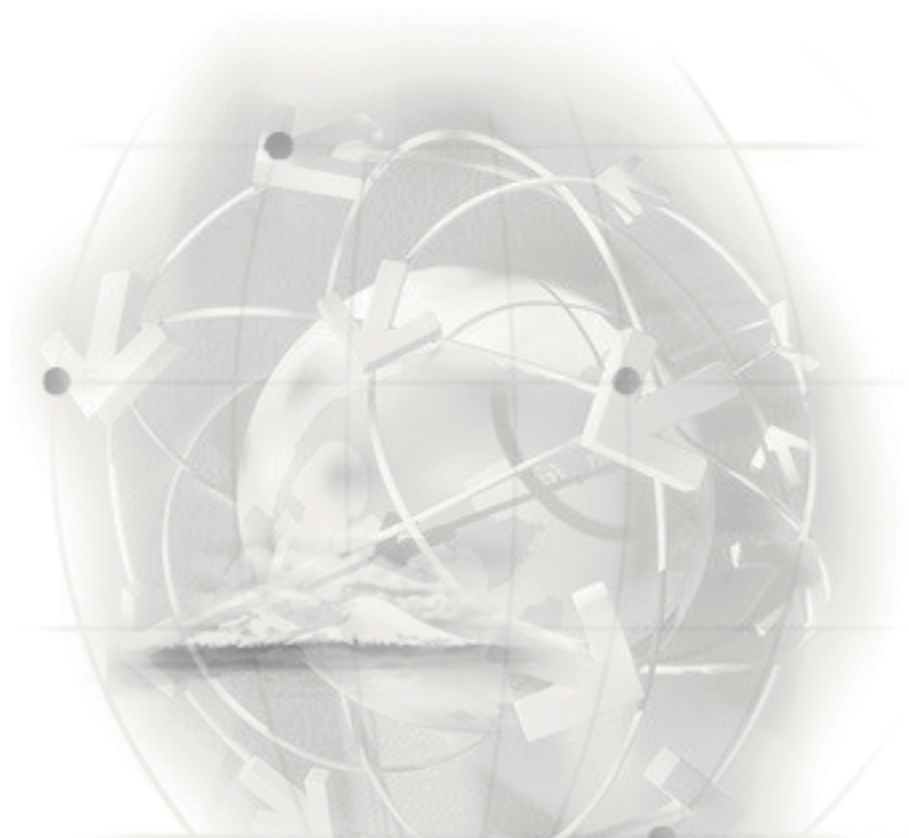




**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

---

---



**GUIA MODULO 2**  
**ESCENARIO**  
**AREA DEL PROYECTO**

---

---

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

**GUIA MODULO 2 EL ESCENARIO/ AREA DEL PROYECTO****1. Objetivo:**

Conocer los territorios como escenarios socioeconómicos y políticos en los que se desarrollarán los proyectos.

**2. Aspectos Conceptuales**

Desde la perspectiva del desarrollo local, el territorio es visualizado, no sólo como espacio geográfico o receptáculo de las actividades de los proyectos, sino como un escenario de organización y de interacciones sociales y productivas, en el que los jóvenes deben cumplir un papel protagónico en la contribución activa a su desarrollo.

En este contexto, el factor de identidad ocupa un lugar preponderante. Esto es el sentido de pertenencia territorial basado en el conjunto de fuerzas sociales, culturales, institucionales, históricas, geográficas y medioambientales que deben ser tenidas en cuenta para identificar y construir entornos micro regionales innovadores y solidarios.

Los escenarios de actuación de los proyectos se definen entonces, no sólo por criterios geográficos, sino también por los atributos del tejido socioinstitucional existente en cada zona, esto es, el tipo de reglas de comportamiento de/ y entre actores públicos y privados y las representaciones sociales que el mundo adulto tiene acerca de los jóvenes y de su rol a cumplir en la sociedad global y local.

Por ello no se puede alterar el ciclo reproductor de la desigualdad y de la pobreza sin intervenir sistémicamente en el conjunto, a través de la introducción de cambios en las creencias, actitudes y comportamientos de los agentes locales que interactúan en términos de competencia y de colaboración. Y esto sólo puede hacerse mediante el cambio de las relaciones que se reproducen en la sociedad y de acuerdo con las cuales los roles son distribuidos de una determinada forma.

La única manera de intervenir en este sistema complejo, es a través de propuestas que influyan en los modelos de organización y gestión de políticas y programas, y en los modos de regulación por medio de los cuales el poder es distribuido. En ese sentido los proyectos cumplen un rol eminentemente político de modificación de relaciones asimétricas de poder, en especial relacionadas con la participación de los sectores juveniles.

Esta concepción se basa en la idea de responsabilidad. La responsabilidad del ciudadano y de sus organizaciones es complementar - y no suplementar - el deber del Estado, por lo cual el gobierno local (municipio) es un actor central. La responsabilidad social es, principalmente y ante todo, responsabilidad compartida frente al desarrollo socioeconómico (que incluye capital humano y social) y frente a la promoción de las organización juvenil para que su voz sea escuchada a través de instancias orgánicas e institucionalizadas.

Es entonces necesario que los proyectos que integran este conjunto integral, cuenten, desde el principio, con una clara identificación de la zona en la que operará el proyecto.

Reconocemos que todo proyecto implica un conjunto de acciones organizadas para la obtención de determinados resultados en un lugar y tiempo determinados, que se inserta en procesos pre-existentes de la realidad. En este sentido, si bien los **proyectos interactúan inevitablemente con contextos geográficos, políticos y económicos – sociales** más amplios, sus posibilidades de evaluación, sistematización de la experiencia y replicabilidad, estarán condicionadas a una clara identificación del/los territorios /escenarios de actuación, sin desmedro de que existan actividades del proyecto que produzcan externalidades o impactos en otras áreas geográficas. De acuerdo con los objetivos, complejidad y dinámica de cada proyecto, las áreas o territorios involucrados podrán ser cubiertos por etapas o en forma simultánea.

### 3. Desarrollo del Módulo:

Los proyectos presentarán el escenario en donde se desenvuelven, en base al afiche 2 que consigna información básica del territorio, y a una presentación que apunta aspectos relevantes del mismo. Al explicar el afiche, se complementará con las siguientes aclaraciones referidas específicamente al área de trabajo:

- 1.- Información general de población total, población joven, grupos étnicos. Índices de analfabetismo y nivel de educación, desempleo y principales actividades económicas, salud. Para cada uno de los índices anteriores indicar si existen situaciones particulares según género, etnia, edades, % de población rural – urbano
- 2.- Mencionar principales características de los diferentes tipos de organizaciones que Ustedes señalaron en el mapa, especialmente las de base comunitaria, de ONG's y juveniles.
- 3.- Considerando lo anteriormente descrito y otros comentarios que ustedes hayan agregado, explicar:
  - ¿Por qué eligieron esa área de trabajo?
  - ¿Cuáles son los elementos que dan identidad a ese territorio y por qué? (historia común, existencia de grupos étnicos, eje común de desarrollo económico, etc.)
  - ¿Cuáles características del área, constituyen problemas que Ustedes consideran serán importantes en el desarrollo del proyecto, ejemplo: problemas de tenencia de tierras, migraciones, falta de agua, etc.?

#### 4.- Bibliografía

- 1.- **La Participación en la gestión. Justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias.**  
Mario C. Robirosa.
- 2.- **Desarrollo desde el territorio. A propósito del desarrollo Local.** En: Fernando Cavestany, Nov. 2000
- 3.- **La planificación territorial participativa en el ámbito local. Sistema de asesoría y capacitación para el desarrollo local. SACDEL.** San Salvador, El Salvador Septiembre 2001.
- 4.- **Artículo de Apoyo:** Madoery, Oscar "El proyecto Político Local como Alternativa de Desarrollo."

#### 5.- Artículo de Apoyo

- 1.- **Madoeri, Oscar: " El Proyecto Político Local como ALterantiva de Desarrollo".**

#### 6.- Ejercicio de Autoevaluación

- 1.- ¿ Consideran que la elección del territorio fue adecuada? ¿Por qué?
- 2.- ¿Qué actores o aspectos no consideraron en ese escenario?
- 3.- ¿Cómo lo harán para incorporar esa información?

# Apuntes

## TRABAJO EN RED







**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

---



**GUIA MODULO 3**  
**LINEA DE BASE**

---

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

## 1. Objetivos del Módulo

### Módulos 3A:

Aspectos Metodológicos en la Construcción de la Línea Base (LB)

#### Objetivo:

Compartir y sistematizar el aprendizaje metodológico sobre la construcción de la LB

### Módulo 3b:

#### Análisis de la información de la línea de base

#### Objetivo:

Conocer y compartir la información relevante recogida en la línea de base considerando tres dimensiones (socio-organizacional, población adolescente y joven, y articulaciones locales).

## 2. Aspectos conceptuales

Con la **línea de base**, se busca identificar y objetivar los puntos de partida que son estratégicos para el proyectos.

Las dimensiones, en nuestro caso la socio-organizativa, los jóvenes y las alianzas, e indicadores seleccionados para la construcción de la línea de base responden a la definición de los aspectos que se quiere evaluar, en términos de resultados esperados, a partir de la ejecución de las diferentes actividades.

De esta manera, es posible una comparación en el tiempo de los cambios en la situación de la población objetivo a partir de la ejecución de los proyecto, respecto de un momento inicial.

Cuando se comparen los resultados correspondientes a los indicadores de la línea de base con los cambios registrados en esos mismos indicadores por la evaluación de procesos y **ex post**, será conveniente distinguir el impacto atribuible al programa, de los cambios atribuibles a variables externas. El criterio comúnmente aceptado es el de utilizar un grupo de control (método cuasi experimental), posibilidad que depende de los recursos disponibles, y que, por otro lado, involucra problemas éticos de "utilización de poblaciones" que usualmente no son recomendables en el campo social. Por ello asumen un carácter estratégico el monitoreo y el seguimiento sistemático de las acciones, que brindan información sobre aspectos del contexto y sobre las trayectorias concretas de las poblaciones y organizaciones sujetos de intervención.

Por lo anterior, no hay que olvidar que la línea de base se realiza **en el marco del sistema de evaluación y monitoreo del programa**. En el monitoreo sistemático, el énfasis está puesto en el proceso y los productos que se obtienen en los distintos campos o líneas de acción de los proyectos. La evaluación cuali/ cuantitativa, centra su atención en los beneficiarios y las organizaciones participantes, y especialmente en los procesos de alianzas interinstitucionales y participación juvenil, que son relevados en la línea de base.

Una de las opciones importantes respecto a la metodología de evaluación se refiere a la **aproximación cualitativa o cuantitativa**. Las principales diferencias entre uno y otro enfoque son que en el primero prevalece la lógica inductiva, las categorías suelen construirse desde los informantes más que desde el evaluador/investigador. **En el segundo**, en cambio, se tiende a trabajar deduciendo de generalizaciones sobre cierto fenómeno, elaborando hipótesis a partir de ellas. Dependiendo del tipo de realidad que se va a trabajar conviene una aproximación o la otra, por ello se recomienda ser flexible.

Respecto a los contenidos y hallazgos de la línea base conviene tener en cuenta que ellos nos permiten **redimensionar las estrategias** que se habían contemplado en el proyecto, ya que la información que nos entrega permitirá visualizar la pertinencia de las mismas, así como la relevancia de problemáticas sociales que pueden o no haber sido consideradas en el diseño inicial del proyecto.

Otro aspecto importante respecto a los contenidos de la línea de base, es que se genera un cúmulo de información que pasa a constituir un recurso valioso para el proyecto, la comunidad y los jóvenes. Por lo mismo, hay que considerar que debe haber una adecuada **"gestión del conocimiento"**. Ello involucra que los proyectos tienen que desarrollar el camino que va desde los datos/información al conocimiento ( de sus recursos, de las características de su región, de los actores que interactúan en ella, etc.), para luego administrar adecuadamente este conocimiento de manera que sea accesible a todos y permita compartir una visión común de su región y de su proceso de desarrollo. Asimismo, también será relevante la colaboración entre todos los involucrados para mantener ese conocimiento actualizado e ir incrementándolo.

### 3. Desarrollo del Módulo

#### Desarrollo del Módulo 3A:

Se conforman tres grupos, los que, con la información traída en los Afiches 3A, prepararán una presentación para la plenaria según Pauta de Presentación.

#### Pauta de Presentación 3A

Se debe intentar extraer elementos comunes de la experiencia de cada grupo, si en alguna de las preguntas hay diferencias muy marcadas entre los proyectos, analizar por qué se dieron ellas e incorporarlo en la exposición.

#### Grupo 1:

#### Instrumentos y técnicas de recolección y análisis de la Información

- 1.- Realizar un listado de instrumentos y técnicas que recomendarían para la recolección de información de la línea base en cada una de sus dimensiones. Incluir también las que no recomendarían por ningún motivo. (Detallar en un cuadro los instrumentos o técnicas, por qué las recomiendan o no, las dimensiones fueron más efectivas y por qué y cómo se sugiere aplicarlas.
- 2.- ¿Cuáles fueron las técnicas participativas que permitieron una buena recolección de información y a la vez facilitaron la integración de los grupos

**Grupo 2: Grupos participantes en la elaboración y la participación de los jóvenes**

- 1.- Preparen un guía metodológica que facilite a otros proyectos la incorporación de los jóvenes en la construcción de la línea base.
- 2.- Exceptuando al equipo del proyecto o consultores, ¿Cuáles fueron las personas y grupos que más colaboraron en la elaboración de la línea base y por qué estiman que lo hicieron?

**Grupo 3: La socialización y utilización de la información**

- 1.- Preparen una guía metodológica que ayude a otros proyectos a la socialización de la información de la línea base, considerando el tipo de información y los actores relevantes y por qué se debe priorizar en ellos.
- 2.- ¿Cuáles son los principales usos que se le ha dado a la información hasta ahora por el proyecto u otros grupos?

**Desarrollo del Módulo 3B:**

Un representante de cada proyecto presentará el Afiche 3B en una Feria de una hora de duración, y responderá consultas de los participantes de los otros proyectos acerca de la información contenida en el mismo, registrando los comentarios y sugerencias. Con estos insumos los equipos de cada proyecto complementan la presentación 3B que realizarán en el plenario.

**Pauta de Presentación 3B:**

Teniendo como marco la matriz 3B, cada proyecto presentará en plenario los resultados del análisis de la información, considerando los comentarios y sugerencias recibidas de los otros participantes en la Feria. Al igual que el Afiche, se espera que la **presentación apunte a lo relevante que surgió como resultado del análisis de la información**, es decir, que **incluya información que sirvió para tomar decisiones sobre las estrategias del proyecto**.

#### 4. Bibliografía

- 1.- **El Diagnóstico de base: Una importante herramienta con más de un objetivo: La experiencia de cuatro proyectos FIDA:** Rodolfo Lauritto – Documento presentado en el Segundo Taller Electrónico sobre Evaluación de Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe. PREVAL 1998.
- 2.- **La construcción de la línea de base en el marco de la evaluación de los proyectos.** Documento preliminar, Grupo de Apoyo Conjunto Integrales de Proyecto Fundación W.K. Kellogg, Julio 2002.
- 3.- **Experiencia y Metodologías de la Investigación Participativa.** John Durston y Francisca Miranda, compiladores, Serie Políticas Sociales, Nº 58, CEPAL, Santiago, Chile, Marzo 2002.

#### 5.- Artículo de Apoyo

- 1.- **La construcción de la línea de base en el marco de la evaluación de los proyectos.** Documento preliminar, Grupo de Apoyo de Conjuntos Integrales de Proyectos Fundación W.K. Kellogg Julio, 2002.

#### 6. Ejercicio de Autoevaluación

- 1.- ¿Cuáles son los principales vacíos que encontraron en la información de la línea base del proyecto?.
- 2.- ¿Cómo piensan completar esos vacíos?
- 3.- ¿ El proceso de construcción del alínea de base, fue realmente participativo desde su propio diseño? ¿ Tanto en caso positivo como negativo, qué lecciones acerca de la experiencia participativa han podido obtener?
- 4.- ¿Cómo piensan transmitir y trabajar la información de la línea base a los actores que aún no la conocen?
- 5.- Además del proyecto, ¿qué utilidad puede tener la información de la línea base. Qué piensan hacer?
- 6.- ¿ En qué estrategia(s) han pensado para mantener la información y conocimientos actualizados y accesibles al mauyor número de actores en el área?

# Apuntes

## TRABAJO EN RED







**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

---



**GUIA MODULO 4**  
**OBJETIVOS Y**  
**ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

---

---

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

**GUIA MODULO 4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PROYECTO****1. Objetivo:**

Conocer y analizar los principales objetivos del proyecto y las alternativas de solución a las situaciones problema identificadas anteriormente.

**2. Aspectos conceptuales**

En la fase anterior, la construcción de la línea de base permitió identificar y priorizar las principales situaciones problemáticas del área de intervención y los procesos mas críticos (sociales- económicos- político/institucionales), sobre los que el proyecto espera tener capacidad de intervención.

La claridad en la identificación y explicación del/los problemas centrales y el conocimiento de los factores causales y asociados contribuyen a perfilar los objetivos y las estrategias pertinentes para su resolución. Estas estrategias (y sus correspondientes actividades) constituirán, a la vez, las dimensiones sustantivas a evaluar.

Sin embargo, las distintas etapas de la programación no son lineales. Cuando se formula una propuesta y a veces con escasos elementos situacionales, se cuenta con una perspectiva, un marco teórico, una percepción de la realidad que permite formular una primera visión de "futuro deseable". Pero sólo cuando se abren espacios de oportunidad para que los actores real y potencialmente involucrados en el proyecto participen de una construcción diagnóstica y propositiva, la propuesta se "enraiza" en el/los territorios y pueden ser reajustados los objetivos, las estrategias y las modalidades de conducción del proyecto.

Desde el punto de vista del desarrollo local y territorial (**presentado en el Módulo I**), lo que distingue y caracteriza lo humano como ente constructor de futuro y, por lo tanto, generador de innovación, es la capacidad de las personas de hacer cosas nuevas, ejercitando su imaginación creadora - su deseo, sueño y visión - y movilizándose para desarrollar las actitudes y adquirir los conocimientos necesarios y capaces de permitir la materialización del deseo, la realización del sueño y la viabilización de la visión.

Suele decirse que los **objetivos** son la manifestación contraria al problema (negativo); es decir: son situaciones (positivas) que se espera alcanzar al concluir el proyecto, mediante la solución del/los problemas, aplicando los recursos y las acciones previstas. En materia de programación, existen diferentes terminologías para denominar las mismas cosas; pero siempre los términos propósito, fin, finalidad, objetivo general, hacen referencia a una "imagen objetivo" o "imagen horizonte".

Un **objetivo** es esencialmente una situación deseable y que se tiene intención de lograr en un tiempo determinado; por lo tanto implica una expresión específica y evaluable de lo que se intenta lograr en el marco de las líneas centrales de los conjuntos integrales, que priorizan las alianzas estratégicas y el protagonismo juvenil en los procesos de desarrollo local.

En este sentido se espera que los **objetivos** se planteen de manera tal, que sean claros y concisos, evitando declaraciones muy generales, y persiguiendo una visión realista de lo que es posible alcanzar. Esto permitirá que se desprendan de allí estrategias a implementar o para su logro en distintos campos.

Así mismo, y dadas las premisas de articulación de actores que suponen estos proyectos, tanto los objetivos como las estrategias deberían ser coherentes con políticas y programas que desarrollan otros actores sobre el/los mismos problemas o afines.

Pero también la definición de los **objetivos y sus correspondientes estrategias constituyen instrumentos comunicativos y articuladores**, en tanto:

- **Brindan** un marco compartido para la acción, que unifica los criterios y visiones de los diferentes miembros del equipo (y las instituciones y grupos asociados) que llevarán a cabo las actividades previstas, de modo de no dejar librada la acción a la intención, interpretación o criterio de cada uno.
- **Contribuyen** a la transparencia suministrando información, más allá del propio equipo técnico, a los destinatarios y a todos los actores participantes y/o que puedan interesarse por las acciones y resultados del proyecto.
- **Facilitan** la gestión ante las instancias políticas y comunitarias (incluidos los jóvenes) cuya participación aportará a la concreción del proyecto.

Cabe señalar que casi nunca un proyecto es capaz de resolver por sí mismo todos los problemas identificados, pero debe quedar enmarcada su contribución a esa resolución. Este tipo de proyectos generalmente procura tener efectos en grupos delimitados de población, y básicamente demostrativos de modos innovadores de enfrentar problemas, de construir alianzas, de mejorar la relación estado – sociedad civil, de abrir ámbitos participativos juveniles, para facilitar transferencias y replicaciones de esas modalidades en otros contextos similares.

En **proyectos complejos, como los conjuntos integrales**, requieren de diversos tipos de acciones en simultaneidad, pueden diferenciarse distintas estrategias. Ellas son componentes o grandes líneas u orientaciones de la acción; cada una puede verse entonces como un paquete de actividades o sub-proyecto en sí mismo, pero debe quedar clara la intervencionalidad o sinergia existente entre ellas, en tanto se dirigen en forma mediata y articulada a los mismos objetivos.

La determinación de las estrategias condicionará asimismo la división del trabajo de los equipos locales y la modalidad organizativa que se adopte para la etapa de implementación.

---

El **objetivo general**, por definición, suele ser más conceptual que operativo, motivo por el cual es necesario traducirlo en otros de menor nivel o más específicos y ejecutables.

Los **objetivos específicos** se derivan del objetivo general, precisando algunos aspectos del mismo. Los objetivos específicos presentan los impactos previstos, o anticipan los beneficios del proyecto en forma de una condición futura claramente descrita; los objetivos específicos, una vez alcanzados, contribuyen al logro del objetivo general-

Se trata de objetivos que:

- deben ser alcanzados en forma completa, al concluir la ejecución del proyecto;
- se espera que contribuyan significativamente a la consecución del objetivo general;
- deben ser realistas, es decir, posibles de ocurrir una vez que se han obtenido los productos del proyecto;
- deben estar formulados en un "estado deseable", no como un proceso;
- deben estar definidos de manera precisa y verificable.

La mayor preocupación que plantean los jóvenes a la vida pública no proviene tanto de sus propias conductas sino de las dificultades de las instituciones para acoger su particular inserción en la vida pública. Los jóvenes valoran sus propias capacidades y participan con los medios legítimos en un proceso de inserción y movilidad social. Por contraste con esta integración funcional, la legitimidad que otorgan a las instituciones de representación política y social es considerablemente menor, por lo cual se plantea la pregunta y el desafío a los agentes públicos/comunitarios por construir un sistema cuya legitimidad se sustente también en las futuras generaciones y no exclusivamente en el peso de la tradición.

En síntesis, el cuadro siguiente expresa la interconexión entre los elementos metodológicos planteados

<b>Objetivos y Metas</b>	Qué se propone cumplir, en términos cualitativos y cuantitativos y en función de los tiempos previstos.
<b>Modalidad de intervención</b>	Estrategias / grandes líneas de acción Atributos sustantivos de la gestión: integralidad, protagonismo juvenil, alianzas estratégicas, trabajo en red.

### 3. Desarrollo del Módulo

El afiche 4 preparado por cada proyecto será analizado por un grupo conformado por representantes de los cinco proyectos. El grupo trabajará revisando la lógica de la secuencia escenario – problemas - objetivos – estrategias. La persona responsable por el proyecto discutido tomará nota de las sugerencias y observaciones de los representantes de los otros proyectos. Posteriormente, se conforman los grupos por proyecto y discuten el afiche enriquecido con los aportes de la fase anterior.

#### 4. Bibliografía

- 1.- **Diéguez, José ( comp.). Diseño y Evaluación de Proyectos de Intervención Socioeducativa y Trabajo Social Comunitario.** Ed. Espacio, Buenos Aires, 2002.
- 2.- **Fundación W.K. Kellogg. Guía de desarrollo de modelos lógicos, diciembre ,2001.**
- 3.- **SIEMPRO, Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social, UNESCO.** Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados, Buenos Aires, 1999.

## 5. Artículo de Apoyo

- 1.- Unidad 2, los momentos metodológicos de la planificación de programas sociales. En: Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Fondo de Cultura Económica, 1999.

## 6. Pauta de Autoevaluación

- 1.- ¿Cuáles estrategias tuvieron que redimensionarse producto de la información de la línea base? ¿Cómo lo hicieron?
- 2.- ¿Cuáles objetivos tuvieron que replantearse? ¿Qué consecuencias tiene ello para el desarrollo del proyecto?
- 3.- ¿Cuáles fueron las secuencias (escenario-problemas-objetivos-estrategias) que no estaban bien planteadas? ¿Por qué?
- 4.- ¿Qué acciones tendrán que llevar a cabo para el replanteamiento de la/s estrategia/s?

# Apuntes

## TRABAJO EN RED







**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

---



**GUIA MODULO 5**  
**LINEAS DE ACCION DEL PROYECTO**

---

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

## GUIA MODULO 5 LINEAS DE ACCIÓN DEL PROYECTO

### 1. Objetivo:

Conocer y analizar las líneas de acción de los proyectos, evaluar su viabilidad en términos de actores y realizar un ejercicio de programación

### 2. Aspectos Conceptuales

En general, las tareas de esta fase son relativamente convencionales en la programación tradicional. Sin embargo una buena y realista programación que implique participación de diversos actores, debería contemplar algunas cuestiones:

- **Evitar** la falta prematura de recursos materiales, económicos y humanos para realizar las actividades propuestas, con lo cual se racionaliza la utilización de todo tipo de recursos
- **Considerar** que las líneas de acción a incluir no son sólo aquellas “técnicamente” necesarias para lograr los objetivos, sino que hay que incorporar toda actividad que implique interacción /negociación con actores sociales internos y externos a las organizaciones aliadas.
- **Tener en cuenta** que las estrategias, líneas de acción y actividades no están totalmente bajo el control absoluto de uno o más operadores del proyecto o de un equipo central, por lo cual resulta prioritario identificar y analizar la predisposición, actitudes, valores y comportamientos de aquellos actores públicos, privados y comunitarios que están participando o podrían involucrarse en el campo de actuación del proyecto (incluidos los jóvenes). Ello implica comprender y prever sus intereses y su grado de poder según las bases en las que éste se sustente (recursos, relaciones, status político).
- **Reconocer** que una participación local democrática creciente en la propia gestión del proyecto exige un ejercicio que no significa eliminar las diferencias, sino optimizarlas en las divisiones de trabajo compartidas, descentralizando y democratizando los procesos decisorios. Ello supone estrategias intencionales para instrumentar y posicionar a los actores más débiles (por ej. los jóvenes) de modo de hacer más igualitaria su participación en las decisiones que direccionan el proyecto.

Dado que la identificación y análisis de los actores sociales suele hacerse en forma poco sistemática, se sugiere recurrir a instrumentos de registro compartidos que permitan un mayor rigor en las conclusiones. La *grilla de alianzas y conflictos* desarrollada en el contexto del Programa FLACSO/UNESCO de Capacitación para la Gestión, que en este taller será llenada por cada proyecto, constituye una técnica apropiada para viabilizar las estrategias y líneas de acción en función del posicionamiento de los diferentes actores.

**Se entiende por líneas de acción** un conjunto de actividades relacionadas que se desarrollan para un fin común. (Ejemplo: en una estrategia de fortalecimiento del protagonismo juvenil, una línea de acción puede ser fortalecer el liderazgo juvenil, y ésta puede estar constituida por actividades como cursos, talleres, experiencias en la comunidad, apoyo bibliográfico, etc.)

La programación como guía para la acción debe ser revisada continuamente para su mejor adecuación a la realidad. Durante la ejecución del proyecto pueden intervenir eventos imprevisibles, que obliguen a reconsiderar las acciones previstas o ya ejecutadas.

Esta concepción de flexibilidad no justifica la carencia de una programación adecuada, que puede conspirar contra la eficiencia, eficacia y sobre todo, la direccionalidad del proyecto y sus posibilidades de monitoreo y evaluación de procesos y resultados.

### 3.- Desarrollo del Módulo:

Los afiches 5A y 5B llevados por cada proyecto serán analizados por un grupo conformado por representantes de los cinco proyectos. El grupo trabajará revisando la lógica de la secuencia Estrategias - Líneas de Acción - Implementación y Viabilidad. La persona responsable por el proyecto discutido tomará nota de las sugerencias y observaciones de los representantes de los otros proyectos. Posteriormente, se conforman los grupos por proyecto y discuten los afiches enriquecidos con los aportes de la fase anterior. Finalmente, habrá una presentación en plenaria de las conclusiones con respecto a una de las estrategias con sus líneas de acción y la viabilidad según actores. Si encontraron estrategias no viables, comentar cómo sería posible viabilizarlas o cambiarlas

#### 4. Bibliografía

- 1.- **Robirosa M., Cardarelli G., Lapalma A. Turbulencia y Planificación Social.** UNICEF - Ed. Siglo XXI, Buenos Aires, 1990.
- 2.- **Robirosa M. Articulación, Negociación, Concertación,** Doc. para publicación en CEPAL, Dic. 2003. Buenos Aires.

#### 5. Artículo de Apoyo

- 1.- **Capítulo 6, Análisis de Actores y Formulación de Estrategias.** En, *Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos Metodológicos de Gestión de Proyectos Sociales desde el Estado.* UNICEF - Ed. Siglo XXI, Buenos Aires, 1990.

#### 6. Pauta de Autoevaluación

- 1.- ¿Del análisis de viabilidad de las líneas de acción, cuáles resultaron no viables y por qué?
- 2.- ¿Qué hicieron o van a hacer para viabilizarlas?
- 3.- ¿Cuáles son los actores más relevantes para el éxito actual y futuro de las estrategias?
- 4.- ¿Qué tipo de relación tienen con ellos? ¿Cómo piensan lograr una mayor colaboración de parte de ellos?.

# Apuntes

## TRABAJO EN RED







**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

---



**GUIA MODULO 6**  
**RESULTADOS E INDICADORES**

---

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

## GUIA MODULO 6 RESULTADOS E INDICADORES

**1. Objetivo:**

Conocer e intercambiar criterios básicos para la construcción de indicadores que permitan verificar los resultados del proyecto

**2. Aspectos conceptuales<sup>8</sup>**

Los **resultados** de un proyecto pueden darse en distintos niveles. En primer nivel están los que por lo general se les llama **productos** (también se usa el término resultados). Son aquellos que se tiene certeza en que se lograrán directamente través de las actividades que realizará el proyecto (por ejemplo la sensibilización de un número determinado de dirigentes sobre la necesidad de integrar a los jóvenes en las organizaciones locales, lo que involucra realizar los talleres o material de difusión planificado). A otro nivel están los resultados que se obtienen a nivel de los **objetivos**<sup>9</sup> del proyecto, en el caso de los dirigentes capacitados el objetivo puede ser que efectivamente incorporen a los jóvenes en las organizaciones. Como se puede ver, en este caso la certeza de que ello se logre es menor, ya que no sólo depende del equipo del proyecto sino que entran otros factores que queden lejos del control del equipo. Evidentemente, mientras más general el objetivo más difícil será asegurar el logro de los resultados esperados. Para constatar estos logros existen los indicadores.

Generalmente los **indicadores** se definen como las **medidas específicas y objetivamente verificables** de los cambios o resultados de una actividad. Es decir, los indicadores sirven como patrón para medir, evaluar o mostrar el progreso de una actividad respecto a las metas establecidas. Los indicadores son instrumentos destinados a simplificar, medir y comunicar eventos complejos o tendencias. La palabra "indicador" viene del latín "indicare", que significa señalar, dar aviso o estimar. Se debe tener en cuenta que un indicador por sí mismo, nunca nos presentará un cuadro completo de la realidad que queremos conocer.

**8.-** Lo expuesto en esta parte se puede encontrar principalmente en los artículos "", "Seguimiento y Evaluación, Pautas Básicas para el Desarrollo Rural" y "Monitoreo y Evaluación orientados a la obtención de resultados"..que están en la bibliografía recomendada.

**9.-** Los objetivos generalmente se distinguen en inmediatos o específico, definidos como los efectos sobre los beneficiarios directos (lo dirigentes aceptan a los jóvenes en las organizaciones) y los objetivos generales o de desarrollo, el impacto que se logra sobre la comunidad a través de estos beneficiarios directos (por ejemplo los jóvenes se integran al desarrollo local desde distintas instancias)

**Los indicadores son señales. Son instrumentos apropiados para entender qué está sucediendo, y para juzgar si estamos avanzando o no.**

Un aspecto relevante de los indicadores es que nos permiten convencer a otras personas de que el proyecto está funcionando, ya que representan indicios más objetivos de cómo se están presentando los resultados del proyecto.

Los indicadores generalmente se usan dentro de un sistema de monitoreo (o seguimiento) y evaluación de los proyectos. El **seguimiento o monitoreo** es un proceso continuo de verificación que permite saber cómo está desarrollándose un proyecto. La **evaluación** es una revisión periódica que permite ver cuán adecuadamente ha funcionado una propuesta, una vez que ésta se ha llevado a cabo. La evaluación tiene la finalidad de aprender sobre nuestra práctica.

Asociado al concepto de indicador puede venir el de **variable**, la que, al igual que el de indicador tiene muchas acepciones. Por lo general, en las matemáticas y estadística se refiere a un elemento cuantificable o un concepto (alianzas estratégicas) que pueden asumir distintos valores posibles, es decir, lo contrario a una constante (en nuestro ejemplo, tipos diferentes de alianzas: Institucionalizadas, informales, etc.). En ciencias sociales se tiende a designar así a un elemento que presenta identidad propia de los muchos que componen la realidad social, que en alguna medida se puede "aislar" para efectos de la intervención y que es susceptible de cambio (otro ejemplo también es la "participación juvenil"). El indicador sería el instrumento que sirve para detectar y medir la presencia de una variable o factor específico (la membresía de los jóvenes en las organizaciones locales). De esta manera, el indicador es más concreto que la variable, por ende será más compleja su construcción.

**¿Cuál es la diferencia entre datos, estadísticas, indicadores e índices?**



Considerando la pirámide con distintos tipos de información, en la base están los datos crudos, que se convierten en estadísticas una vez que se analizan y procesan. Las estadísticas se convierten en indicadores cuando se simplifican para efectos de comunicación. Un índice es un tipo de indicador resumen que ha sido altamente refinado y testeado (Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas). Sin embargo, hay que considerar que no siempre los indicadores se construyen en base a estadísticas.

La clasificación de indicadores es variada, como se señalaba hay indicadores de impacto, de efectos, productos e insumos. También se clasifican en indicadores directos, los que reflejan los cambios buscados directamente (por ejemplo jóvenes que se integraron a las organizaciones locales) e indirectos, que se utilizan cuando no es posible reflejar los cambios directamente (introducción de elementos propiamente juveniles en el decorado de las sedes comunitarias para indicar la integración de los jóvenes). Asimismo, hay indicadores cualitativos que se refieren a características difíciles de medir numéricamente ( capacidad de los jóvenes para plantear sus opiniones) y cuantitativos, es decir posible de traducir a número ( aumento en el número de jóvenes que se integran a las organizaciones).

## 2. Desarrollo del Módulo:

- De las líneas de acción consideradas más estratégicas para el proyecto, resumidas en el **Afiche 5A**, los proyectos completarán el **Afiche 6** con los resultados de dos líneas de acción, una correspondiente a protagonismo juvenil y la otra a desarrollo de alianzas.
- Para un primer acercamiento los temas del monitoreo y de la evaluación, se entregarán documentos sobre temas teóricos y metodológicos para su lectura en grupos interproyectos. En base a la lectura colectiva se preparará una presentación para el plenario.
- Después se expondrán criterios para la construcción de indicadores,
- Posteriormente, se trabajará en grupos interproyectos para analizar la coherencia entre líneas de acción y resultados, y para proponer indicadores pertinentes.
- Finalmente, el equipo del proyecto elaborará los indicadores para estos resultados, lo que se expondrá en un plenario. Para ello se utilizará una lista de chequeo.

## Lista de Chequeo

### PREGUNTAS A CONSIDERAR PREVIAMENTE

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?
- 2.- ¿Quiénes son los grupos destinatarios y cuáles sus necesidades y expectativas?
- 3.- ¿Qué consecuencias se prevén como consecuencia del proyecto?
- 4.- ¿Cuáles son los criterios para juzgar el éxito del programa o proyecto?

### LA FORMULACIÓN DEL INDICADOR

**Considerar el Resultado para el cual se establecerá el indicador**

*Ejemplo para un Objetivo:  
Aumento en la participación de los jóvenes*

**Identificar el indicador:**

*por ejemplo- mayor participación en las organizaciones locales*

**Especificar el grupo beneficiario:**

*los y las jóvenes*

**Cuantificar:**

*En dos de las organizaciones más importantes la participación de los y las jóvenes alcanza a un 20%*

**Establecer la calidad:**

*Su participación involucra incidir en algunas decisiones y participar en los cuadros directivos*

**Especificar el tiempo:**

*entre marzo del 2003 y marzo del 2004*

**Definir la ubicación:**

*distrito 7 del El Alto*

**ASEGURARSE QUE LOS INDICADORES:**

- 1.- Sean específicos en términos de cantidad, calidad, tiempo, ubicación y grupo beneficiario.
- 2.- Cuenten con un medio de verificación fiable (estadísticas, observación, registros).
- 3.- Si no es posible, verificar si se puede generar la información a un costo razonable.
- 4.- Sea relevante como una medición del logro de los objetivos.
- 5.- Tener varios indicadores en vez de uno.

**CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS INDICADORES**

- 1.- Específico
- 2.- Mensurable
- 3.- Asequible
- 4.- Pertinente
- 5.- Registrable

**A CONSIDERAR PARA LA RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE LOS INDICADORES.**

- 1.- Tipos y fuentes de datos necesarios
- 2.- Métodos y frecuencias de la recopilación de datos
- 3.- ¿Quién será responsable de la recopilación y análisis de datos?
- 4.- ¿Quién utilizará la información resultante?

#### 4. Bibliografía

- 1.- **Enfoque del Marco Lógico como herramienta para Planificación y Gestión de Proyectos orientados por objetivos.** Grupo de trabajo de NORAD sobre Metodología. 1 ed. Española. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Madrid 1993.
- 2.- **Desarrollo desde el Territorio. A propósito del Desarrollo Local, capítulo: La Evaluación del Desarrollo Local.** En: www.redel.cl, Fernando Barreiro Cavestany. Nov. 2000.
- 3.- **Diseño del Sistema de seguimiento y Evaluación de los Proyectos** Lecciones y Prácticas. Volumen 2 # 8. Departamento de Evaluación de Operaciones (OED). Banco Mundial. Washington D.C. 1996.
- 4.- **Monitoreo y Evaluación Orientadas a la obtención de resultados: Manual para administradores de programas** OESP, PNUD, New York, 1997
- 5.- **Seguimiento y Evaluación, Pautas Básicas para el desarrollo Rural. Grupo de Seguimiento sobre Desarrollo Rural del CAC de la CNU, 1984.**
- 6.- **Señales de Exito - Guía del usuario sobre indicadores,** WWF ( World Wild Foundation ), NEF ( The New Economics Foundation), London. Traducción al español: PREVAL, San José, Costa Rica, 1997.

#### 5.- Artículo de Apoyo

- 1.- **Señales de Exito - Guía del Usuario sobre Indicadores,** WWF ( World Wild Foundation ), NEF ( The Nex Economics Foundation ), London. Traducción al español: PREVAL, San José, Costa Rica. 1997.

#### 6. Ejercicio de Autoevaluación

- 1.- ¿ Cuáles son los aspectos sobre los resultados esperados y sus indicadores que existe mayor claridad para los miembros del equipo?
- 2.- ¿ En cuáles existe mayor confusión ?
- 3.- Recapitulen los indicadores que se diseñaron, ¿ Son los adecuados para el proyectos, por qué?.
- 4.- ¿Qué acciones desarrollarán para mejorar estos indicadores y diseñar los que faltan?
- 5.- ¿Cuáles son los instrumentos que piensan desarrollar para reunir la información requerida por los indicadores?. ¿Cuándo lo harán y con quiénes?.
- 6.- ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este módulo?.

# Apuntes

## TRABAJO EN RED

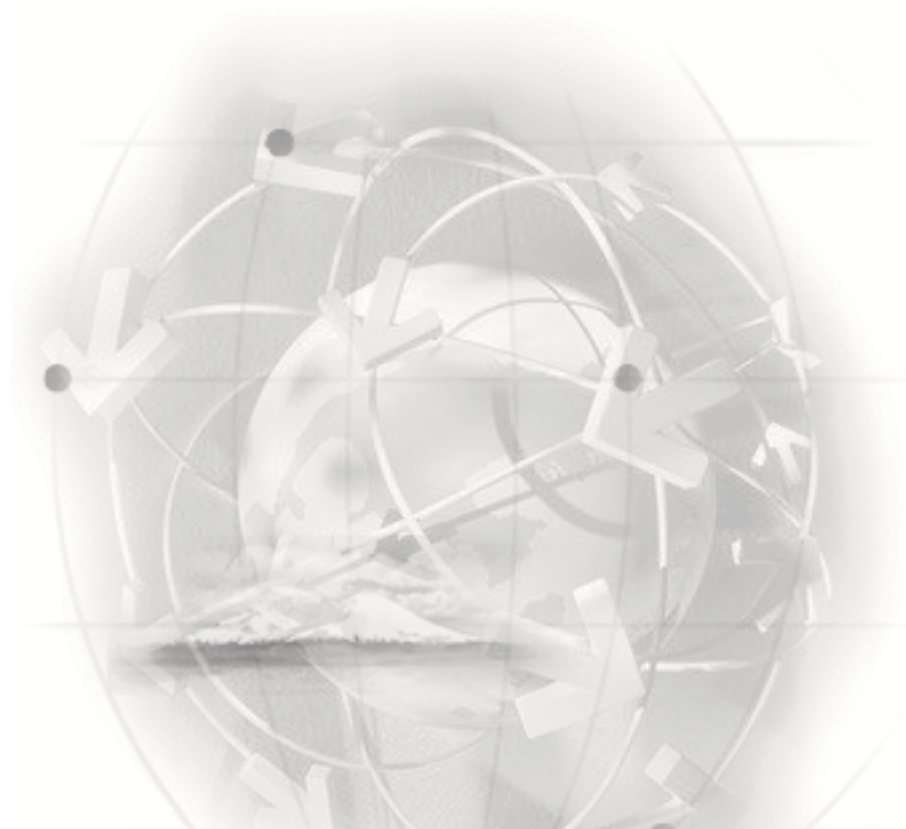






**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

---



**GUIA MODULO 7**  
**LECCIONES APRENDIDAS Y**  
**PROXIMOS PASOS**

---

---

**TALLERES DE TRABAJO EN RED Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

**GUIA MODULO 7 LECCIONES APRENDIDAS Y PROXIMOS PASOS****1. Objetivo:**

Sistematizar las lecciones aprendidas en el taller, recapitular los principales contenidos conceptuales del mismo, y establecer los compromisos futuros.

**2.- Desarrollo del Módulo**

Cada equipo de los proyectos sistematizará las lecciones aprendidas de un módulo las que se presentarán en un plenario para enriquecerlo con las perspectivas de los otros grupos. Posteriormente se hará una recapitulación y conceptualización de la metodología de **Planificación Estratégica**. A continuación se establecerán los compromisos futuros de los equipos basados en las autoevaluaciones. Finalmente, se realizará una presentación del próximo taller sobre Plan de Estrategias de Impacto, y se resivirán sugerencias sobre metodología, basadas en la experiencia de este taller.







**W.K.Kellog  
Foundation**

**One Michigan  
Avenue East  
Battle Creek, MI  
49017 - 4058  
USA  
619-969-1611  
TDD on site  
Telex: 4953028  
Facsímile: 619-968-0413  
Internet:  
[http//www.wkkf.org](http://www.wkkf.org)**

**Organiza:  
Corporación de Estudios y  
Desarrollo Norte Grande**

**Dirección: J.M Borgoño 135  
Fono: 56 - 58 225573  
Fax: 56 - 58 221467**

**e-mail: [innovacion@cng.cl](mailto:innovacion@cng.cl)  
[www.cng.cl](http://www.cng.cl)**

**Arica - Chile**