

# Módulo 2: Aspectos operativos

## Unidad 5: Fase normativa





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y HUMANIDADES



## Programa Educación y Museos

Museo de Antropología Facultad de Filosofía y Humanidades,  
UNC Hipólito Yrigoyen 174 CP 5000 – Córdoba. Argentina

Tel: (0351) 4331058

E-mail: [educamuseos@ffyh.unc.edu.ar](mailto:educamuseos@ffyh.unc.edu.ar)

Sitio Web: [www.ffyh.unc.edu.ar/educamuseos.htm](http://www.ffyh.unc.edu.ar/educamuseos.htm)



MUSEO de **ANTROPOLOGÍA**  
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC



**TECNOLOGÍA EDUCATIVA**  
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

En convenio con el Museo de la Estancia Jesuítica de Alta  
Gracia y Casa del Virrey Liniers



Todos los derechos reservados.  
ISBN-10: 950-33-0572-1  
ISBN-13: 978-950-33-0572-0

**Directora del Museo de Antropología:** Lic. Mirta Bonnin  
**Directora del Museo Casa de la Estancia Jesuítica de Alta Gracia y  
Casa del Virrey Liniers:** Lic. Mónica Gorgas  
**Secretaría de Extensión:** Mgter. Olga Silvia Ávila  
**Coordinadora del Área de Tecnología Educativa:** Lic. Joel Armando

**Producción del material**

**Coordinación y Asesoramiento Pedagógico**  
Esp. Gabriela Giordanengo

**Producción de Contenidos**  
Mgter. Julieta Rozenhauz y Lic. Julián Laguens

**Corrección y Diseño Gráfico**  
Lic. Mariana Minervini



<b>Módulo Introductorio.....</b>	<b>4</b>
Equipo Docente.....	4
Presentación del curso.....	5
Metodología de trabajo.....	6
Presentación de los materiales de trabajo.....	8
Desarrollo del curso por unidades y autores.....	9
Bibliografía.....	10
Sistema de evaluación.....	11
Criterios de evaluación.....	12
Cronograma.....	13
<b>Modulo I Aspectos conceptuales.....</b>	<b>18</b>
<i>Unidad 1: La gestión cultural: marco conceptual del curso.....</i>	<i>18</i>
Noción de cultura .....	18
La gestión cultural.....	20
¿La gestión cultural es un acto pedagógico? .....	22
¿Se puede medir la gestión cultural?.....	23
<i>Unidad 2: La Planificación estratégica: rupturas.....</i>	<i><b>30</b></i>
1era. Ruptura: La idea de sujeto.....	31
II.1 Modelo Tradicional de planificación vs. planificación estratégica.....	33
II.2 Cuadro comparativo .....	34
I.2da. Ruptura: La noción de saber y poder.....	35
I.3er. Ruptura: El tratamiento del espacio.....	36
I.4ta. Ruptura: La idea de tiempo.....	37



<b>Modulo II Aspectos operativos.....</b>	<b>44</b>
<i>Unidad 3: Momentos de la planificación estratégica.....</i>	<i>44</i>
Campos lógicos: analítico, proyectivo y constructivo.....	45
Rupturas.....	46
<i>Unidad 4:Fase Explicativa.....</i>	<i>52</i>
Momento 1: Análisis de Situación.....	52
Momento 2: Análisis de Problemas.....	58
II. 1. El Método Foda.....	59
II. 1.1. Grupo de discusión.....	61
II. 1.2. Phillips 66.....	62
II. 1.3.Torbellino de ideas.....	62
<i>Unidad 5: Fase Normativa.....</i>	<i>72</i>
I. Momento 3: Identificación de la Visión.....	72
II. Momento 4: Diseño de Proyectos.....	75
II.1 Transformación de la realidad por el método de proyecto.....	81
II.2 Esquema para el diseño de un proyecto.....	84
II.2.1 Presupuesto.....	86
II.2.1.1 Como confeccionar un presupuesto.....	86
II.2.2 Evaluación y seguimiento.....	86
II.2.3 Presentación del proyecto.....	91
<i>Unidad 6: Fase de Acción.....</i>	<i>98</i>
I. Momento 5: Construcción de la viabilidad.....	98
I.1 Actores y factores.....	99
I.2 Escenarios.....	102
II. Momento 6: Programa Táctico operativo.....	103
Trabajo Final.....	106





### *Momento 3: Identificación de la Visión*

Si bien no hay una jerarquía que indica que algunos momentos son más importantes que otros, la identificación de la visión se constituye en una instancia crucial, ya que moviliza valores, deseos y compromisos de aquellos que planifican. Es un momento proyectivo, que le dará cohesión a los programas y proyectos institucionales, toda vez que proporciona direccionalidad y sentido a lo que se hace.

Algunos autores, llaman a la visión como **utopía concreta**, para articular el deseo de un futuro distinto al presente, con valores y esperanzas propios (utopía), con la posibilidad real de cambio (concreta).

Recordemos que la planificación estratégica a diferencia de la normativa, trabaja en función de lo posible y no de lo deseado.

Para instrumentar la identificación de una visión trabajamos la idea de situación objetivo, entendiendo que la situación objetivo: es un hito, un logro.

No es una intención de acción, es el resultado parcial de una situación a la que se quiere arribar.

La Planificación Estratégica intenta ser más realista. Trabajar sobre objetivos poco probables de realizar no construye, sólo desperdicia apoyo colectivo y político.

Si recordamos la segunda unidad respecto al concepto y al uso del tiempo en la PES destacaremos el sentido de presente con el cual trabajamos. El futuro se nos presenta como representación. Se entiende de esta manera en función de que la representación que llamamos futuro, tiene una poderosa influencia sobre nuestro presente al dirigir el sentido de nuestras acciones.

Esto significa que la representación del futuro se construye en cada momento histórico basado en el conocimiento profundo del presente y donde sus explicaciones se hunden en las raíces del pasado.

Cuando hablamos de LO POSIBLE, no nos referimos a la Construcción de Viabilidad, sino al hilo de posibilidades que hace que una persona o grupo confíe que esto puede ser alcanzado. Una persona no se va a movilizar por un objetivo, por más deseable que sea, sino cree que puede alcanzarlo.





Tomamos de la obra citada de Rovere una analogía de un conductor de un automóvil para ilustrar el momento de Identificación de la Visión.

Un conductor conduce a tiempo real (valoración del presente), pero con la vista puesta a 20 metros, con las luces bajas (situación objetivo de corto plazo), con una segunda mirada a 200 metros, luces alta para ver objetos que se aproximan (situación objetivo de largo plazo) y con la mente puesta en un lugar que no ve, pero que es a donde va (situación objetivo de largo plazo).

Pensemos que toma una ruta alternativa ante un repentino cierre de la elegida (desvíos y rodeos) y que se equipa frente a desperfectos probables pero de pequeña monta, (rueda de auxilio) o poco probables pero de gran poder destructivo (extinguidor de incendios) aplicando la técnica de escenario. Por último señalemos el uso frecuente del espejo retrovisor (análisis histórico).

Este ejemplo, como dice Rovere, puede parecer banal pero sirve para enfatizar:

- ☛ La hegemonía del presente en el proceso de planificación que se observa mediante la acción de conducir.
- ☛ La imprescindible articulación y unidad de los diferentes horizontes de tiempo a través de las distintas miradas.
- ☛ La articulación entre historia y plan (espejo retrovisor).
- ☛ Los desvíos y los rodeos y su relación con el sentido direccional al cambiar a rutas alternativas (relación trayectoria ideal, trayectoria real)
- ☛ La utilidad de la técnica de escenarios que puede expresarse en la rueda de auxilio o el extinguidor de incendios y que entran en la lógica de escenarios o planes alternativos frente a una variante o a un sí condicional.

Existe una relación dialéctica entre el agente que planifica y la Visión. Quien o quienes planifican establecen una determinada Visión. que, construida y consensuada, genera compromiso que constituyen al agente como tal, puesto que un objetivo común es un elemento básico en la cohesión grupal o de un equipo. recordemos como elemento constitutivo de la PES la construcción grupal o multiactoral.-



Pero, también hay que decir, que muchas veces, la construcción de una visión compartida es complejo y puede expresar la resistencia de alguna persona o algunas personas a constituirse como actores de la planificación.

Si bien toda realidad, tiene condicionantes y determinantes, la construcción de la Visión dentro de los límites de una institución condicionan aún más a los sujetos que planifican. No obstante, como vimos, todo espacio es un espacio de negociación y de lucha de intereses. El planificador puede construir desde la coincidencia de valores institucionales, puede pelear un espacio para la negociación de sus propios valores y cómo último recurso, puede decidir renunciar.



Lo importante de la visión, es comprenderla como el horizonte que le da sentido a las acciones de la coyuntura, o de corto y mediano plazo. Si así no sucediera, tal vez estaríamos resolviendo problemas o necesidades, pero de seguro que no desde una posición estratégica.

Esto no quiere decir que muchas acciones no deban hacerse en pos de respetar a “rajatabla” los principios que guían nuestro horizonte. Sobre todo cuando nos toca trabajar con problemáticas que éticamente exigen resolver el día a día. Por ejemplo en el área de salud o acción social. No obstante, vale la pena hacer el esfuerzo por ir acercando la resolución de lo coyuntural a nuestros objetivos.

Lea el siguiente ejemplo:

Supongamos que en nuestra institución se ha logrado tener de conjunto una Visión que define nuestro horizonte como: “lograr que nuestra ciudad sea incorporada como patrimonio de la humanidad”.

Después de analizar la situación, definimos que es un horizonte posible y para ello proponemos las siguientes acciones: en la legislación; trabajar en la conservación edilicia; en la concientización de la ciudadanía.

Mientras tanto, la misión de nuestra organización es difundir en todas las escuelas la importancia de los artistas de la ciudad a través de muestras itinerantes.

Le proponemos que analice si esa misión, con todos las cuestiones diarias que significa el trabajo para la atención de esa problemática, es contradictoria a nuestro horizonte, es complementaria, si nos contribuiría o dificultaría alcanzarlo.

Para terminar esta clase, vamos a mirar, extraído del libro lo fundamental y lo más efectivo del cambio de David Firth diez elementos que debe tener una Visión:

1. Una visión debe incluir DIRECCIÓN (hacia dónde), PROPÓSITO (por qué) y ESTRATEGIA (cómo).
2. Debe contar con una meta audaz que explique y justifique el cambio. La meta debe extenderse por fuera de la organización, más allá de su realidad actual y llevarla a un nivel de ambición más alta.
3. Debe ser relevante para la identidad de la organización.
4. Una visión debe ser real: debe tener elementos de la realidad actual como valores, principios o competencias reconocibles.
5. Debe dirigirse hacia el exterior, es decir sobrepasar los objetivos de los miembros de la organización.





6. Una visión debe atraer compromiso, al implicar el placer de cambiar o el dolor de no cambiar.
7. Debe ser entendible en términos de la tarea de cada uno de los integrantes de la organización.
8. Una visión debe llegar a la cabeza y al corazón, suscitando emociones lo mismo que ideas, toda vez que moviliza valores.
9. Una visión debe ejercer una atracción impresionante, es decir, emocionar o atemorizar a las personas lo mismo que seducirlas.
10. Una visión debe utilizar un lenguaje vivido y poderoso. Deben ser ricas y tener profundidad.

Recuerde consultar con el tutor las dudas sobre los contenidos hasta aquí desarrollados.

#### ***Momento 4: Diseño de Proyectos***

De los distintos procedimientos para la realización de las tareas de planificación / programación, resulta evidente que el más utilizado en el trabajo social es la técnica de elaboración de proyectos.

Este momento de la planificación se ubica en las coordenadas del cuadro que vimos anteriormente: del "deber ser" y en las de "mayor especificidad". Es un momento de acción, operativo, donde se interviene de forma concreta sobre los problemas que previamente han sido seleccionados, de manera tal de ir "acercándonos" a la Visión.

Un proyecto es un conjunto de acciones destinadas a resolver o vulnerar un problema (de acuerdo a la definición que hemos trabajado en la unidad).

En palabras de Ezequiel Ander-Egg: *"Un proyecto es un conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de tiempo dado"*.

Se vincula con el sueño o los deseos de una persona, o de un grupo, en el marco de esa visión compartida dentro de una organización, que piensan que la realidad puede ser mejor.

Usted habrá observado a lo largo de su trayectoria laboral que en el lenguaje corriente, los términos: **plan, programa y proyecto**, suelen manejarse indistintamente, pero dentro del lenguaje de la planificación se utilizan con alcances diferentes. Es por ello, que nos detendremos aquí para aclararlos, porque cada uno indica distintos niveles de







concreción.

Comenzaremos por definir el alcance y el significado de **plan**, que es el término de carácter más global.

Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales.

Tenga en cuenta, que un plan engloba programas y proyectos, pero no está compuesto sólo por un conjunto de ellos. En otras palabras, el plan es el parámetro técnico-político (como si fuera un paraguas) dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos, pues contiene valores e implícitamente una concepción del hombre y del universo particular.

Un **programa**, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza.

Un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

Pasando a un mayor grado de concreción, aparece el **proyecto**. Entendemos un proyecto como:

- ☛ Coordinación de acciones para el logro de bienes y servicios.
- ☛ Intervención social para impulsar procesos de cambio planificado. Esta intervención, desde un equipo técnico, implica una intencionalidad, objetivos y etapas para alcanzar cambios.
- ☛ Proceso de concertación de diferentes actores que portan valores, posiciones e intereses diferentes con respecto a la problemática que convoca al proyecto.

Los proyectos tienen mayor grado de movilidad. Una vez resuelto el problema se termina el proyecto.

Desde cualquiera de las dimensiones desde las cuales definamos un proyecto siempre está incluida la idea de modificar una realidad que se describe como insatisfactoria y problemática.

Dado que un problema siempre admite más de una solución posible, creemos que la verdadera base de la calidad de programas y proyectos es la adecuada y sólida investigación del problema sobre el que se busca operar. Recordemos que estamos entendiendo el término problema, no estrictamente como conflicto o en su sentido negativo, sino como aspecto de la realidad que se desean modificar.

La tarea requiere que transformemos la estructura explicativa de los problemas, en estructura operacional. A partir de





los nudos críticos identificados, es posible diseñar operaciones orientados a vulnerarlos (algunos autores utilizan el término nudos vulnerables), para impactar sobre el problema.

Las operaciones, constituyen la unidad de acción de los programas y proyectos. A diferencia de las tareas o actividades, las operaciones incluyen el cálculo de recursos y las formas de utilizarlos durante la acción.

Por consiguiente, las OPERACIONES se definen como una RELACION de



Siendo los resultados, la modificación de los nudos críticos del problema (son los eslabones débiles de la red causal de problemas, son los nudos explicativos). En otras metodologías, objetivos específicos.

Entonces, las **operaciones** de este esquema **operativo inicial**, son aquellas necesarias para “desanudar” los “Nudos Críticos”, a la espera que al maniobrar sobre ellos en conjunto, se impacte sobre el problema.

Los resultados se alcanzan a través de la concreción en productos. En el concepto de **producto** incluimos tanto las **actividades** como las **tareas**.

Ahora ¿Cuál es el producto al que nos referimos? Es necesario para su comprensión distinguir entre la producción de bienes y la de servicios.

En la prestación de bienes, la producción y el producto se suelen diferenciar: construcción de una vivienda y la vivienda misma la tarea es la construcción y la casa es el producto. En cambio en la prestación de servicios, por esencia las prestaciones de la gestión cultural, ambas se confunden. Una consulta, un asesoramiento, son conceptos que denominan al mismo tiempo, una actividad y un producto. No pueden pensarse discriminadamente.

El concepto de **recurso**, implica la inclusión de los sujetos que van a desarrollar las acciones y a los insumos físicos (computadoras, automóviles, etc.) y a los insumos intangibles (horas de conectividad, horas hombre, etc.)

Si queremos seguir avanzando en una línea operativa, podemos hablar también de actividades y tareas. La **actividad** es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto. Y la **tarea** es la acción que tiene el máximo





grado de concreción y especificidad.

Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.

Aunque parece trivial, definir estos términos, muchos proyectos se ven obstaculizados o fracasan porque se minimiza, se “trivializa” la relevancia de la sistematización de las tareas: su orden, su responsable, el cronograma de ejecución, la secuencia lógica de priorización, entre otras.

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinados objetivos y metas específicas.

La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad del objetivo que se quiere alcanzar o la acción que se va a realizar:

- ☛ si es compleja, habrá de ser un programa con varios proyectos.
- ☛ si es sencilla, un simple o único proyecto podrá desarrollarla.

Para concluir, es importante hacer aquí una pequeña distinción más entre el concepto de Programa y Proyecto. Muchas veces se los considera como fenómenos iguales donde la diferencia se refiere sólo a la escala y aspectos de inclusión. Es verdad que un Programa contiene a Proyectos dentro de sí, como un Plan lo hace con los Programas, sin embargo, la diferencia más importante radica en los grados de concreción y especificidad y el alcance de cada uno de estos términos, podemos ilustrarlos con el siguiente ejemplo:

**Problema:** Deterioro del patrimonio tangible (monumentos históricos de la ciudad);

**Plan** de cuidado del patrimonio;

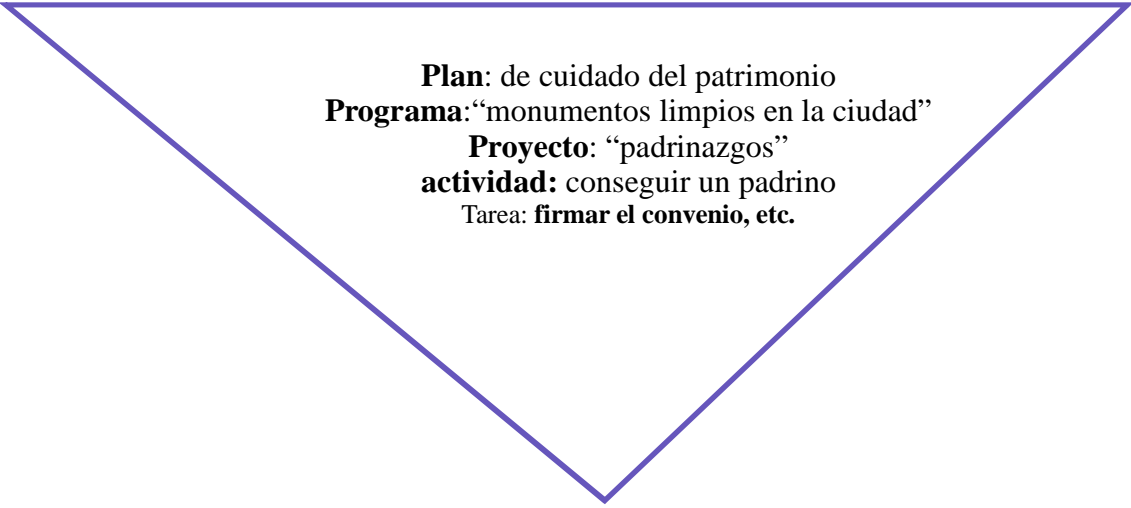
**Programa A** “monumentos limpios en la ciudad” (como uno de los programas del plan);

**Proyecto:** padrinazgos (empresas apadrinan monumentos históricos);

**Actividad:** conseguir un padrino por monumento histórico, que se a cargo de la limpieza y el mantenimiento del mismo;

**Tarea:** firmar el convenio y realizar los manuales operativos o términos de referencia para que la empresa cuide el





**Plan:** de cuidado del patrimonio  
**Programa:** “monumentos limpios en la ciudad”  
**Proyecto:** “padrinazgos”  
**actividad:** conseguir un padrino  
Tarea: **firmar el convenio, etc.**



Llevar a cabo un Plan distingue a los soñadores de los gestores. Si un líder no puede torcer el curso de los acontecimientos para lograr que se parezcan, mínimamente, a la decisión plasmada en forma de plan, significa que:

- A. No ha acumulado suficiente poder
- B. Lo tiene y no sabe qué hacer con él
- C. Le es fácil prometer pero muy difícil ejecutar, ya que ejecutar es coordinar acciones, conducir equipos hacia la acción, monitorear, evaluar, volver a empezar.

### *Para saber más ...*

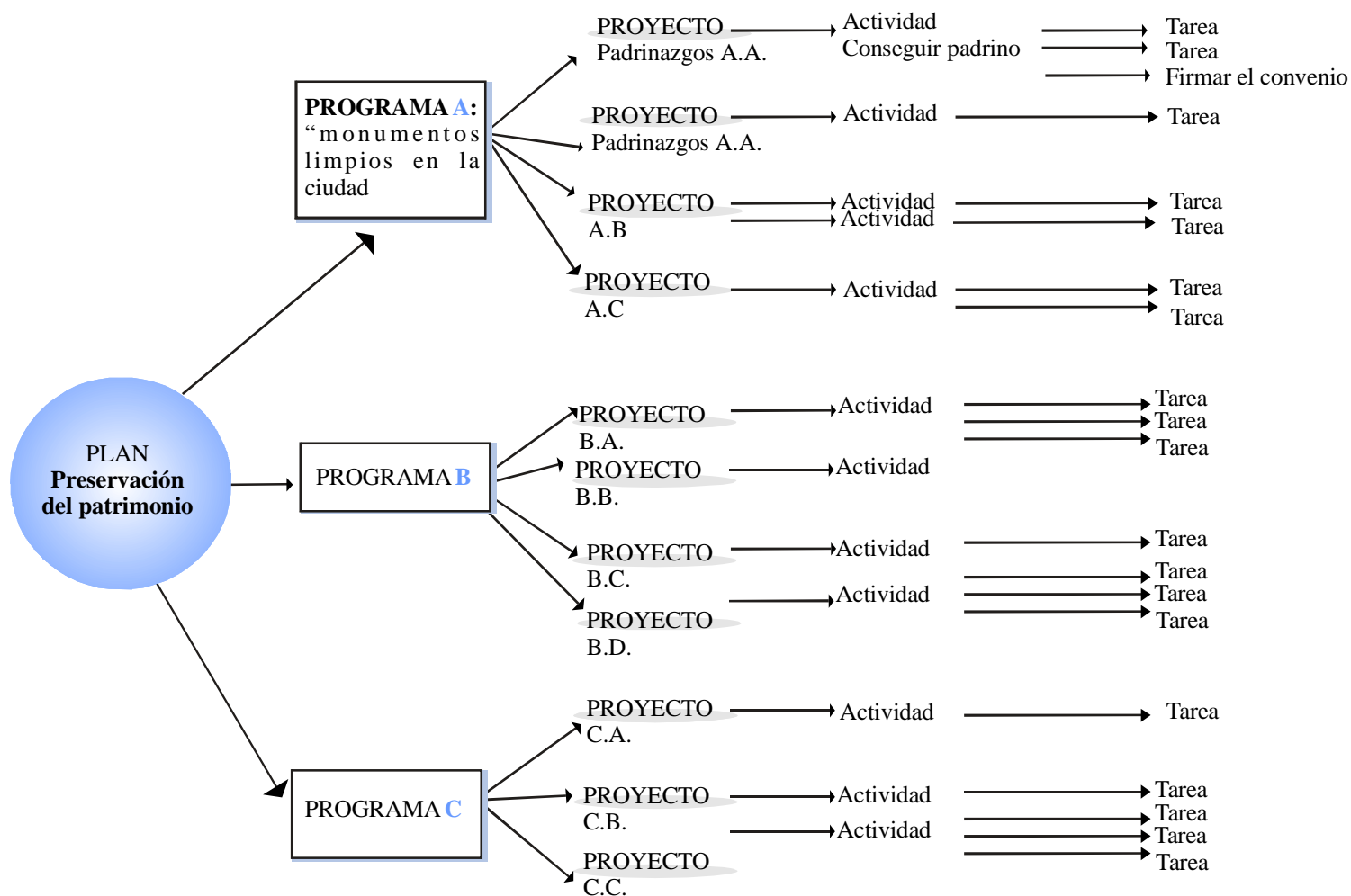


Si a usted le interesa profundizar la temática “liderazgo”, consulte la siguiente bibliografía

- Lic. Ercilia M. Olivera - Conformación y Gestión de Equipos.
- Lic. Marcela Abruzzese - Fortalecimiento de los Recursos Humanos de las Organizaciones Civiles.

Disponibles en los materiales de consulta del Aula virtual.

Para aclarar un poco más, estos crecientes grados de concreción y especificidad y el alcance de cada uno de estos términos, podemos ilustrar el ejemplo en el siguiente esquema:



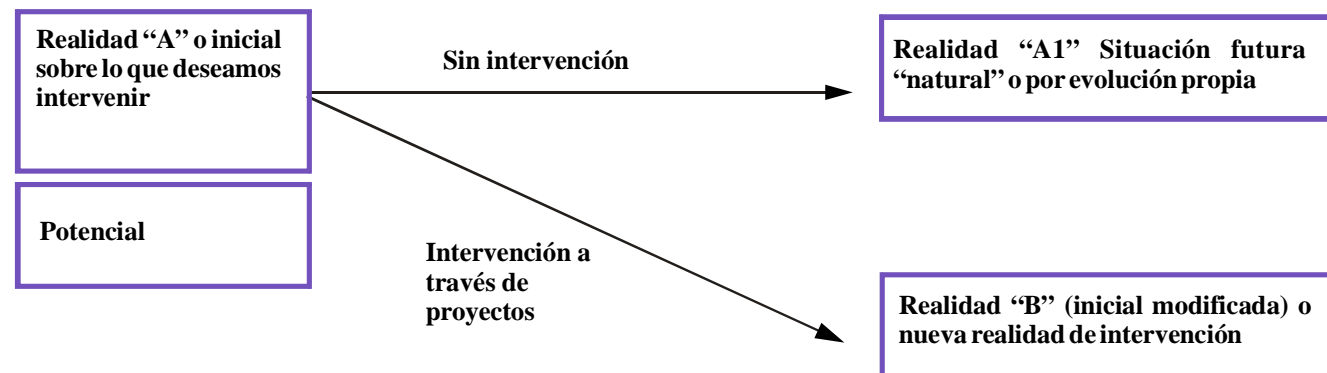


Siguiendo el esquema del Programa A, complete el B y C, con sus respectivos proyectos, actividades y tareas para el plan de Cuidado del Patrimonio. Este ejercicio, sólo pretende reforzar conceptualmente los contenidos aprendidos en esta unidad y no un análisis exhaustivo.

### ***Transformación de la realidad por el método de proyecto***

Como antes se mencionó, un proyecto es un método probado que posibilita la modificación de una realidad inicial en otra realidad deseada que se habrá de crear gracias a la intervención a través del proyecto.

A continuación le ofrecemos un gráfico que ilustra lo que acabamos de explicar.



*“...Un proyecto es la armonización de diversos procesos ocurriendo simultáneamente que se combinan para producir un determinado efecto o resultado. Surge a partir de una idea, una inspiración creativa, una observación de la realidad, un deseo o necesidad de cambio o de mejora posible”. (1)*

Es necesario que exista y sea identificado un determinado potencial, una carga concentrada de posibilidades que permita su realización. Aún así, es necesario que surja la “idea” y el interés de una o un grupo de personas para que el proyecto comience a existir y de este modo materializarlo.



La cantidad de tareas, recursos y tiempo que implica la realización de un proyecto requiere necesariamente de algún método que nos permita sistematizar y ordenar las acciones.

Todo proyecto requiere de una planificación cuidadosa y responsables en todos los momentos de su ejecución.

Aquí es importante distinguir dos procesos que ocurren de manera simultánea y que no deben ser confundidos.

Uno es el motivo que da lugar a la aplicación del proyecto y que determina los objetivos y metas a alcanzar. Este requiere un determinado sistema de control y gestión.

Otro es el método de intervención que utilizaremos para modificar la realidad.

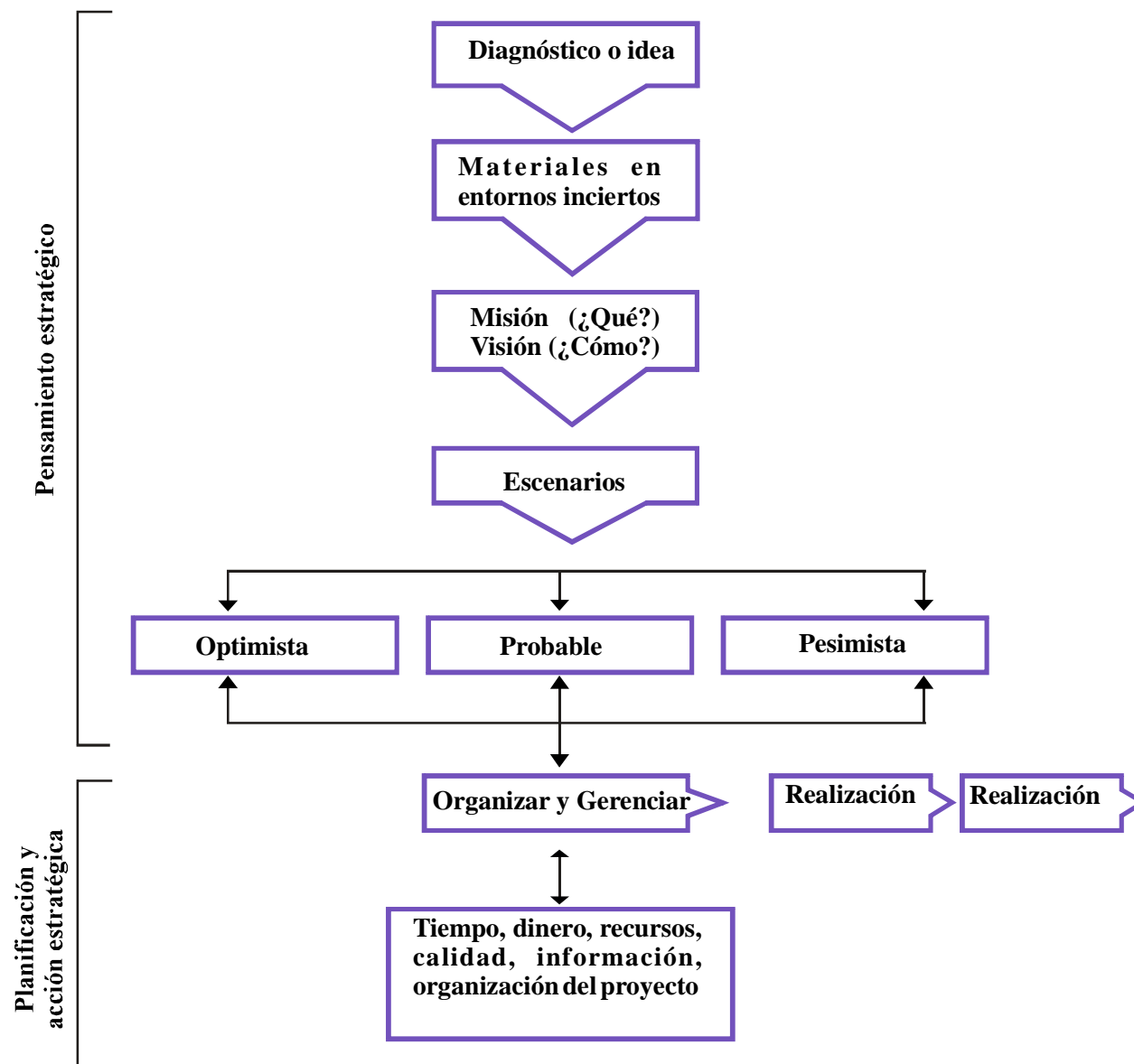
Hablamos aquí de la técnica de proyecto que requiere de su propio sistema de control y gerenciamiento, y que es diferente del anterior.

**El primer aspecto** identifica la realidad actual y fija metas y objetivos que deseamos alcanzar. Cada nueva realidad tendrá sus propias características y será distinta de la anterior. Se irá modificando a medida que pase el tiempo. Es, en este sentido que destacamos la necesidad de tener siempre presente los momentos de la planificación estratégica: el análisis situacional con todas sus implicancias y la investigación de problemas que serán retroalimentados permanentemente.

**El segundo aspecto** está compuesto por las herramientas de intervención sobre esa realidad, que comprende un conjunto básico. Una manera de graficar el proceso de realización de un proyecto es la siguiente:



Esquema de un proceso de creación y realización de un proyecto:







En el proceso de creación de escenarios estaremos evaluando la factibilidad de realización del proyecto, identificando potencialidades, estimando riesgos y evaluando posibilidades, fortalezas y debilidades. Lo cual nos permitirá elegir los caminos más adecuados.

Le sugerimos visitar el aula virtual y consultar con el tutor todas sus inquietudes.

Para elaborar proyectos no existe una normativa rígida, sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción, concretar una serie de actividades específicas y establecer criterios de evaluación.

Algunas pautas generales que conviene tener en cuenta al elaborar un proyecto de gestión son:

1. Definir y enunciar claramente los objetivos y las metas propuestas.
2. Que los objetivos y las metas sean realistas, factibles.
3. Ordenar por prioridades, los objetivos a plantear.
4. Articular de forma coherente y sistemática, los objetivos propuestos, las actividades y los recursos a utilizar.
5. Asignar y utilizar recursos en cantidad y tiempo adecuados, para cada actividad del proyecto.
6. Hacer un calendario de las actividades de la intervención.
7. Mantener una cierta flexibilidad que permita integrar lo aleatorio o imprevisto, en lo programado.

Como herramienta de trabajo que ayude a formular y estructurar el documento de la intervención, a continuación se incluye una “Guía esquema para el diseño y elaboración de proyectos”.

### ***Esquema para el diseño de un proyecto***

☛ **Denominación del proyecto:** Breve título que refleja lo que se quiere hacer y el ámbito en que se realiza.

☛ **Presentación del proyecto** incluye:

- a) Descripción del proyecto (qué se quiere hacer, a quién va dirigido, donde se hará):  
Breve descripción de qué tipo de proyecto es, destinatarios, contexto en que se ubica, etc.
- b) Fundamentación y justificación (por qué se hace, razón de ser y origen del proyecto):  
Argumentación de las razones que justifican la realización del mismo y explicación de la idoneidad de la propuesta que se realiza.





- c) **Objetivos** (para qué se hace, qué se espera obtener):  
Explicitar los efectos que se pretenden alcanzar con su realización.  
Formular el objetivo general y los objetivos específicos (pasos intermedios que llevan al objetivo general).

☛ **Intervención** (qué se va a hacer): Descripción de las operaciones que se van a realizar para la ejecución del proyecto. Cada operación descrita a través de:

- a) Título.
- b) Objetivos que se propone.
- c) Actividades que se realizarán.
- d) Metodología y procedimientos para el desarrollo de las actividades (Cómo se va a hacer).
- e) Recursos necesarios: humanos (quién o quienes lo van a hacer) y materiales (con qué se va a hacer).
- f) Duración de la Operación.

☛ **Presupuesto**

☛ **Calendario de la intervención**

- a) tareas / tiempo de ejecución

☛ **Evaluación**

- a) Indicadores e instrumentos de evaluación que se utilizarán para saber si se han alcanzado los objetivos propuestos (por ejemplo, los cuestionarios, observaciones, etc.)
- b) Fecha/s de la evaluación.

☛ **Posibles factores, fuera del control del proyecto**, que podrían poner en peligro la intervención o el logro de los objetivos



Otro método utilizado para la formulación de proyectos es el método ZOPP con su respectiva matriz del MARCO LÓGICO. Método construido por la Agencia Alemana de Cooperación y adoptada por muchos organismos internacionales de Crédito como el Banco Mundial. Para más información sobre él, le sugerimos visitar el sitio [www.iadb.org](http://www.iadb.org).

Es aplicable a lo que en el curso denominamos programas y proyectos estratégicos, su aplicación en la vida cotidiana de las organizaciones, definen un estilo de gerencia social estratégica y adaptativa al entorno.

Elija un proyecto de gestión cultural ya formulado e identifique las dimensiones y categorías presentes o ausentes explicadas en la clase.



## Presupuesto

En este curso no abordaremos en profundidad la presupuestación de los proyectos, si bien le ofrecemos alguna información para poder evaluar la viabilidad económica de los mismos. Al igual que el resto de los recursos, los recursos materiales y financieros necesarios para nuestra acción no son algo “dado”, no es dato inexorable. En este sentido, la viabilidad económica debe construirse, en el marco de la construcción general de la viabilidad del plan (2).

Ciertas preguntas básicas permiten orientar el análisis en relación a cuánto cuesta un proyecto:

- ☛ ¿Cuál es el costo de cada una de las actividades, recursos humanos y materiales?
- ☛ ¿Cuál es el costo total del proyecto?
- ☛ ¿Cuánto es aporte propio (en dinero y en especie)?
- ☛ ¿Cuánto proviene de otras fuentes?
- ☛ ¿Cuánto se solicita a la agencia financiera?
- ☛ ¿Es el presupuesto coherente con los objetivos, los planeamientos, los componentes y las actividades descriptos en el proyecto?

Al evaluar, las cuentas de ingresos y gastos, se contribuye a un mejor control de la operación de las organizaciones. Aunque cabe mencionar que el presupuesto se basa en estimaciones: al estar referido a un período futuro, el éxito de esta herramienta depende de la confiabilidad de los datos que se utilicen, y para esto **es imprescindible contar con información adecuada** que pueda reducir al máximo la incertidumbre y los errores y debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan; esto significa que **es una herramienta dinámica**

Antes de iniciar el estudio le sugerimos que recuerde los presupuestos que usted ha tenido oportunidad de manejar o conocer y analice cómo los confeccionó.

## Como confeccionar un presupuesto

Para aprender a confeccionar sus presupuestos trabajaremos sobre un ejemplo que nos ayudará a familiarizarnos con esta herramienta.

Para elaborar el presupuesto, el primer paso será hacer una lista de los gastos que tendríamos para ofrecer este servicio, y luego clasificarlos de acuerdo a su tipo. Para ello, es necesario tener en claro cuáles son las condiciones para realizar la actividad prevista en este caso, ya que esto influye sobre los datos que necesitamos para elaborar el presupuesto.



( 2 ) Para profundizar este concepto, ver: C. Matus, *Política, planificación y gobierno*, Altadir, 1986.



Tomamos como ejemplo un proyecto de capacitación en artes visuales para docentes.

Ahora veamos un ejemplo de planilla, donde se vuelca el presupuesto:

Así observamos que para realizar un presupuesto se colocan las siguientes categorías: rubro, concepto, cantidad, precio, sub-total y total.

En este ejemplo tenemos los siguientes datos:

Cantidad de cursos a dictar: 1

Cantidad de participantes por curso: 10 personas

Duración total del curso: 24 horas a lo largo de 1<sup>er</sup> mes

Cantidad de Sesiones: 8

Duración de cada sesión: 3 horas

Cantidad de docentes: 2

En la actividad planteada, se deberá diseñar el módulo, contratar docentes, contar con las instalaciones adecuadas, etc. Todo esto lo encontramos en la primera columna de la Tabla a la cual llamamos "**Rubro**".



<b>"PARTICIPACIÓN" PRESUPUESTO POR CURSO DE CAPACITACIÓN</b>						
Rubro	Concepto	Unidad	Cant.	Precio	SubTotal	Total
Diseño del Curso	Preparación del programa y cuadernillos	Horas	100	15	1.500	1.500
Costos Fijos				6402		
• Recursos Humanos	Coordinador y Administrativo	mes	1		1.500	1.500
• Instalaciones	Alquiler salón y mantenimiento	mes	1	640	640	640
Total de costo fijo						3.640
Costos Variables						
Rubro	Concepto	Unidad	Cant.	Precio	SubTotal	Total
Recursos Humanos	Horas de Clase	Hora	48	25	1.200	1.200
Docentes	Cuadernillos	Número	10	5	50	50
	Material de Trabajo		8		160	160
Material didáctico		Por sesión		20		
Total de costo						1.410
Costo Total del curso						5.050



Posteriormente, y a los fines de tener un mayor grado de detalle, en la siguiente columna:

**"Concepto"**, hacemos referencia a cada componente, por ejemplo en el caso del material didáctico debemos presupuestar el material que será entregado a los participantes al igual que los materiales que se utilizarán en las sesiones.

Todo esto debemos expresarlo, como ya hemos dicho anteriormente, en unidades físicas y luego convertirlo en unidades monetarias. Cuando hablamos de unidades físicas es indudable que cada concepto tenga una unidad de medida específica, deberemos suponer por ejemplo que el pago a los docentes se cotiza por hora, el alquiler del salón por sesión, etc. En la siguiente columna hacemos referencia a la Cantidad de unidades (sean horas, sesiones, etc.) que insumiremos.

Luego continuamos con el **"Precio unitario"** de cada concepto y así llegamos a las dos últimas columnas Sub-Total y Total, que se encuentran expresadas en términos monetarios y surgen de multiplicar simplemente las columnas de **"Cantidad"** por el **"Precio unitario"** de cada elemento utilizado.

En la columna de **"Sub-Total"** se consigna el valor de **"Cantidad por Precio"**, pero de cada ítem contenido en la columna **"Concepto"**.

En la columna **"Total"** se consigna la suma de la columna de **"Sub-total"** por cada **"Rubro"**.

Siempre que sea posible es deseable que en los presupuestos se muestren por separado tanto las unidades físicas de productos o servicios prestados y de insumos utilizados como sus valores monetarios. Esto facilita la comprensión de la presentación del presupuesto y es de gran utilidad en la etapa de evaluación para analizar las diferencias entre las cifras presupuestadas y las realmente erogadas.

De este sencillo ejemplo surge que el presupuesto para realizar el curso de capacitación es de \$5.050.

A continuación le ofrecemos un ejemplo. En este caso, la demanda de la institución consideró los siguientes requerimientos:

El presupuesto del proyecto debe detallar, por partida presupuestaria, el monto solicitado al Organismo de Financiamiento, el monto de contrapartida (cuantificable y no especulativo) que ofrece la organización que propone el proyecto, así como los socios que intervendrán en el proyecto, y los recursos esperados de los beneficiarios del proyecto.





Finalmente, se pedía el detalle de otras contribuciones en efectivo o en especie (bienes y servicios), siempre y cuando dichas contribuciones puedan ser cuantificadas y verificadas.

**Proyecto: Asistencia a pequeños emprendimientos culturales en el Delta del Río de la Plata, Argentina.**

<b>PARTIDA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>IAF</b>	<b>ALIANZA</b>
1er año (10 meses)	4 Técnicos (\$ 6.000 año c/u)	\$ 24.000	
	1 Coordinador (\$ 10.000 año)		\$ 10.000
	Gastos de transporte terrestre	\$ 7.500	
	Gastos de transporte en lancha (\$ 300 marinero, \$ 700 nafta, \$ 500 patrón/mes)	\$ 10.000	\$ 5.000
	Gastos mantenimiento lancha (seguro, impuestos, guardería)		\$ 2.000
	Material didáctico de Fase 2		\$ 3.000
	Educación, asesoramiento técnico y evaluación externa	\$ 45.000	
	Subsidio a 25 emprendimientos (\$ 500 c/u)	\$ 12.500	
	<b>Sub-total</b>	<b>\$ 99.000</b>	<b>\$ 20.000</b>
2do año (10 meses)	4 Técnicos (\$6.000 año c/u)	\$ 24.000	
	1 Coordinador (\$ 10.000 año)		\$ 10.000
	Gastos de transporte terrestre	\$ 7.500	
	Gastos de transporte en lancha (\$ 500 marinero, \$ 700 nafta, \$ 500 patrón/mes)	\$ 10.000	\$ 5.000
	Gastos mantenimiento lancha (seguro, impuestos, guardería)		\$ 2.000
	Material didáctico de Fase 2		\$ 3.000
	Educación, asesoramiento técnico y evaluación externa	\$ 45.000	
	Subsidio a 25 emprendimientos (\$ 500 c/u)	\$ 12.500	



	<b>Sub-total</b>	\$ 99.000	\$ 20.000
3er año (10 meses)	4 Técnicos (\$6.000 año c/u)	\$ 24.000	
	1 Coordinador (\$ 10.000 año)		\$ 10.000
	Gastos de transporte terrestre	\$ 7.500	
	Gastos de transporte en lancha (\$ 500 marinero, \$ 700 nafta, \$ 500 patrón/mes)	\$ 10.000	\$ 5.000
	Gastos mantenimiento lancha (seguro, impuestos, guardería)		\$ 2.000
	Material didáctico de Fase 2		\$ 3.000
	Educación, asesoramiento técnico y evaluación externa	\$ 45.000	
	Subsidio a 25 emprendimientos (\$ 500 c/u)	\$ 12.500	
	<b>Sub-total</b>	\$ 99.000	\$ 20.000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 297.000</b>	<b>\$ 60.000</b>



Si usted tiene particular interés en la temática, le sugerimos leer a Fernández Romero, A., Evaluación de recursos en organizaciones no competitivas, en Curso "La sociología aplicada en el planeamiento de servicios sociales", / lustre Colegio Nacional de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología, Madrid, 1983.

### *Evaluación y seguimiento*

Como usted habrá notado al leer los contenidos de ésta clase, hacemos una clara diferenciación entre lo que entendemos por seguimiento o monitoreo y la evaluación de los proyectos; aquí nos detendremos a explicitar estas diferencias conceptuales.

Queremos compartir con usted una definición de evaluación que merece ser analizada con detalle:





**La evaluación** es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de proyectos o programas. Con el fin de formular recomendaciones para luego adoptar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.

Evaluar entonces, consiste en poder detenernos, tomando distancia, y luego analizar lo que estamos haciendo y lo que hicimos. Tendríamos que relacionar este análisis con el objetivo principal de nuestro proyecto, y comenzar a comparar y a preguntarnos si lo que estamos haciendo y produciendo se relaciona con los objetivos iniciales propuestos.

Si no fuera así, ya tendríamos que estar tomando decisiones. Estas son algunas preguntas que le sugerimos hacerse cada vez que se detenga a analizar sus intervenciones:

- ☛ ¿estamos apuntando al problema que nos convoca?
- ☛ ¿qué hay que corregir o modificar?
- ☛ ¿qué no hay que hacer?
- ☛ ¿qué nuevas alianzas tenemos que potenciar?
- ☛ ¿cómo gestionamos esos recursos que ahora nos hacen falta?

Resumiendo: la evaluación está al servicio de la toma de decisiones, no es sólo observar, sino que implica hacer, corregir, potenciar, dejar de hacer.

En cuanto al seguimiento o monitoreo, podemos decir que durante la ejecución de un proyecto tienen lugar una gran variedad de acciones; lo ideal es que esas acciones se acerquen tanto como sea posible a lo proyectado.

Sin embargo, usted que ha tenido experiencia en el tema sabe que, la realización de las actividades en el mundo real agrega siempre "novedades", "imprevistos" que nos obligan, en forma permanente, a reconsiderar lo proyectado y ajustar las acciones, para lograr una mejor adecuación a la realidad cambiante.

Para poder llegar a reconocer la necesidad de ajuste, es indispensable monitorear si los resultados que se van obteniendo con las acciones se corresponden o no con los resultados esperados de ellas, (en lo que se refiere a calidad, cantidad, oportunidad, etc.); y si ello no está requiriendo actividades adicionales o una mejor realización de las que se están ejecutando para acercarse más a lo deseado y así maximizar la eficiencia de la ejecución.

Quizás también usted ha experimentado que, en forma ocasional, tales desviaciones dan lugar al retraso de otras





actividades proyectadas. Podemos afirmar entonces, que el propósito del seguimiento o monitoreo del proyecto es proporcionar información permanente a todas las partes interesadas acerca del grado de ejecución de las actividades del mismo, la forma de utilización de los recursos disponibles y el nivel de logro de los resultados esperados. Además facilita, a través de lineamientos claros, la tarea de modificar lo anteriormente proyectado



Estas actividades de monitoreo deben estar previstas y descriptas (con sumo detalle) en el documento del proyecto. Son instrumentos muy importantes para el seguimiento del plan de trabajo (describe lo que se prevé hacer) y el informe de avance (da cuenta del trabajo efectivamente realizado); por lo cual todo documento de proyecto debe incluirlos.

Le proponemos conocer algún programa informático, del tipo PROJECT, para facilitar esta tarea.

Una de las principales consecuencias del seguimiento puede ser un reajuste que tome en cuenta condiciones y/o necesidades nuevas que no pudieron preverse en la etapa del diseño y la formulación del proyecto. Se debe incluir la definición y adopción de un procedimiento para la actualización permanente del plan de trabajo (los eventuales ajustes deberán ser hechos con la participación de todos los involucrados en el proyecto).

También existen diferentes tipos de evaluaciones teniendo en cuenta quiénes son los responsables de realizarlas; es decir ¿quién evalúa?. Habitualmente hablamos de **autoevaluación** cuando nos referimos a la que realizan los propios actores involucrados, en forma directa, en la ejecución del proyecto. Mientras que hablamos de **evaluación externa** cuando la misma es realizada por un equipo o grupo no involucrado y a veces hasta externo al propio contexto local o nacional. Usualmente son consultores independientes, universidades, organismos internacionales, etc.

### *Presentación del proyecto*

Seguramente usted habrá visto diferentes formatos y modalidades de presentación de proyectos. Muchos organismos de financiamiento nacional e internacional imponen sus propias exigencias y requerimientos. Pues bien, tal como lo dijimos al inicio, no hay recetas.... Cualquier esquema o formato que usted adopte debe aplicarlo con flexibilidad y creatividad, adaptándolo a las exigencias de cada caso concreto.

Le sugerimos buscar en Internet, distintos organismos que ofrecen formularios y compararlos (por lo menos 2): Envíe sus comentarios al espacio de intercambio.

