

**Ministerio de Educación Provincia del Chubut**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR N° 813 - “PROFESOR PABLO LUPPI”-**  
**Tecnicatura en Administración Pública con orientación al Desarrollo Local**  
**Anexo Epuyén - 2do año**

**ESPACIO CURRICULAR:** EDI II - “Formulación y análisis de proyectos”

**CICLO LECTIVO 2017**

**FORMATO:** Asignatura-Taller

**RÉGIMEN:** Anual

**LOCALIZACIÓN EN LA ESTRUCTURA CURRICULAR:** 2do año

**CARGA HORARIA SEMANAL PARA EL ALUMNO:** (4) Cuatro hs. cátedra (2 hs. 40 min)  
- 64hs. cátedra total (42hs 40min)

**PROFESOR A CARGO:** Mas. Lic. Cindy Vanina Carrizo Muñoz y Lic. Prof. Maria Gimena Moreno

**CARRERA:** TECNICATURA EN ADMINISTRACION PÚBLICA CON ORIENTACION AL DESARROLLO LOCAL

## **PROGRAMA ANALÍTICO**

### **FUNDAMENTACIÓN**

El siguiente espacio curricular es pertinente en cuanto las y los estudiantes de la carrera deben adquirir los conocimientos y prácticas del área del saber técnico de las Políticas Públicas, debido a la necesidad de llevar a cabo planeamientos estratégicos con preeminencia en el desarrollo local de sus territorios.

El contexto actual signado por un cambio de época requiere de una comprensión total y soluciones que abarquen diferentes dimensiones de la sociedad en el mismo momento, requieren de una administración pública inmersa en la sociedad, que sea parte de la misma y no externa a ella. Para ello, es imprescindible la formación de técnicas/os que puedan generar modificaciones al interior de los aparatos administrativos y gubernamentales, pero también, que sean capaces de elaborar vías de solución a los problemas sociales.

Progresivamente, los objetivos a largo plazo de las políticas públicas se han ido concretando en la práctica con mayor grado de previsibilidad a través de estrategias de mediano plazo -los programas-, y de corto plazo -los proyectos- considerados estos últimos como la unidad mínima y principal de intervención planificada.

Los proyectos implican orientar un conjunto de recursos diversos hacia acciones, tanto de carácter de acumulación cognitiva, como de desarrollo socio-económico y científico tecnológico.

Una finalidad primordial del Estado en su conjunto (Gobierno y Administración Pública), consiste en promover el desarrollo socio-económico y científico-tecnológico, mediante una serie de cambios cualitativos y cuantitativos esperados que deben expresarse técnica y formalmente en el diseño de un proyecto.

Correctamente elaborados los proyectos contribuyen a minimizar riesgos de fracaso derivados, además de imprecisas y difusas evaluaciones formales y/o sustanciales de los efectos de la incertidumbre, propio de contextos dinámicos de escasez tal como nos muestra nuestra realidad.

La presente propuesta de “Formulación y análisis de proyectos”, intenta contribuir a este fin aportando una metodología coherente de planificación constituida por un conjunto articulado de “momentos interactivos” presentados durante todo el proceso de intervención.

Planificar un proyecto significa pensar estratégicamente en la solución de una necesidad – asumida como problema-, que padece, sufre o manifiesta una población o una comunidad determinada, a través de un “producto” (bien/servicio) previamente evaluado, destinado a mejorar sustancialmente la calidad de vida de la misma.

Siguiendo a Camisaza entendemos que la planificación será de tipo estratégica cuando se realice el ejercicio de conocer y anticipar lo que pueden hacer otros actores sociales que comparten el mismo campo de intervención.

Esta noción parte de comprender que en el escenario social intervienen actores que tienen capacidad de disponer de diferentes tipos de recursos. Estos recursos son aquellos componentes que son apreciados por los actores y que de este modo tienen la capacidad de transformar una situación dada. (Camisaza, 1998).

Concebimos que planificar estratégicamente requiere una forma de direccionar ciertas intervenciones que se enmarcan en un modelo político y por lo mismo impactan en el accionar de los diferentes actores sociales. Es por ello que entendemos que actualmente la planificación estratégica deberá articular no solamente el plano del “deber ser” con el plano del “puede ser”, sino que además deberá vincular éste último con el plano operativo de lo que se podría denominar “voluntad de hacer”.

Siguiendo a Elsa Aronne entendemos que existen ciertas pautas que nos permiten comprender si nos encontramos en un diseño estratégico: reconocer la existencia de una lucha (campo de fuerza); valorar la presencia de un “sentido otro” y es por ello que será necesario activar diferentes mecanismos que nos permitan intervenir; y estructurar configuraciones organizacionales dinámicas y nuevas las cuales posibilitan la participación.

La planificación estratégica a diferencia de la planificación de tipo normativa permite pensar en un concepto más amplio de actores sociales. En la planificación normativa un actor planifica, otro ejecuta y un tercero es quien evalúa. (Aronne, 1998)

En cambio, se entiende que la planificación estratégica logra ampliar esta noción, ya que pretende integrar actores sociales al proceso. Es por ello que permite convocar a actores con racionalidades diferentes y con subjetividades distintas. Así, es imperioso que los futuros profesionales de la “Tecnatura en Administración Pública y Desarrollo Local” puedan incorporarse a equipos de heterogénea composición, en los cuales, lo político y lo técnico suelen ser variables de difícil combinación si no se forman con miradas integradoras y complementarias de ambas instancias que comprenden el mismo momento, la formulación y análisis de proyectos.

De este modo, permite la creación de un nuevo espacio de cooperación que es el de la intersubjetividad, no como mera suma de partes, sino como un momento sustancialmente diferente.

Participar en las diversas instancias de la Administración Pública implica la posibilidad de entender las acciones u omisiones que realiza el Estado (Nacional, Provincial y Municipal), esa comprensión permite penetrar en cada realidad política, económica, social y cultural. Para la “Formulación y análisis de proyectos” se debe contar con herramientas teóricas y técnicas para su abordaje y aplicación.

De esto se desprende que las características principales que enmarcan el proceso de planificación en el contexto actual se relacionan con la capacidad de negociación y concertación. La adopción de éstas se impone en función de la dinámica de la organización social actual.

Es por ello, de este modo, que no responderá aquella tendencia tecnocrática del pasado, la cual será reemplazada por la actividad /organización de los actores sociales, los cuales son los protagonistas en los procesos de cambio e innovación. (Uribe-Echeverría, 1990)

En síntesis, la metodología de formulación y análisis de proyectos se caracteriza como un proceso continuo con comienzo y sin fin; en medio de contextos inciertos y cambiantes que hacen necesario el análisis recurrente del entorno mediato e inmediato al problema objeto de estudio; conjunto de momentos metodológicos ordenados secuencialmente que se alimentan y

retroalimentan constantemente, articulando integralmente el proceso de planificación. El análisis y evaluación, se entienden como un proceso continuo que acompaña la vida del proyecto antes de su ejecución, durante y después de la misma.

La presente propuesta pretende recuperar saberes de teoría administrativista y política - entre otras las del área de planeamiento y evaluación de políticas- aprendida en el desarrollo de los espacios curriculares de Administración y Planificación Pública; Política, Sociedad y Estado; Metodología de la Investigación Social; entre otras. Además, la propuesta presentada aspira a complementarse con otros espacios curriculares que toman las metodologías y las técnicas de “proyectar”.

La importancia de la planificación estratégica para un/a administrador/a público/a que diseña, implementa o evalúa políticas públicas, es contar con una caja de herramientas que le permita diferenciar los niveles de planificación; detectar el problema y proponer soluciones; integrarse a un equipo multidisciplinario y trabajar de forma horizontal y participativa. También implica tomar decisiones y elegir entre distintas opciones.

Consideramos central la pertinencia del espacio curricular “Formulación y análisis de proyectos” en la “Tecnicatura en Administración Pública y Desarrollo Local” debido a que los futuros técnicos y técnicas deben adquirir la práctica de la formulación de proyectos, ya que como trabajadores y trabajadoras de la Administración Pública estarán atravesados/as durante todas las instancias de la Administración Pública, y es imprescindible que puedan participar en el ciclo de la planificación. Así, el ejercicio de formulación de proyectos es, para los estudiantes, una oportunidad de realizar investigación aplicada y extensión a instituciones y organizaciones que serán potenciales espacios laborales.

Particularmente, consideramos que “Desarrollo Local”- entendiéndolo como un proceso integral que contiene aspectos socioeconómicos, científicos, culturales- debe ser abordado mediante instrumentos técnicos que posibiliten tal construcción. Es necesario que los y las graduadas de la carrera sean capaces de planificar de forma participativa, fortaleciendo la democracia en acciones que integren a todas y todos los actores involucrados en el proceso de mejoramiento de las diferentes situaciones que puedan emerger en la cotidianidad del desarrollo social.

## **PROPÓSITOS**

### **Propósitos Generales:**

- Adquirir principios, técnicas y criterios metodológicos para diagnosticar, formular, ejecutar, analizar y evaluar programas y proyectos sociales.
- Interpretar la planificación como un “proceso”, en el que se desarrollan un conjunto ordenado e interrelacionado de fases, etapas o momentos.

### **Objetivos Específicos:**

- Conocer en general las funciones de los proyectos en los procesos de la planificación y en el marco de la administración pública.
- Conocer los aspectos básicos inherentes a la gestión, organización y administración de proyectos.
- Conocer a nivel básico e introductorio las metodologías y técnicas relativas a la formulación, programación y evaluación de proyectos.
- Practicar experiencias de investigación y extensión ad-hoc, relativas a los objetivos precedentes, fortaleciendo la potencial inserción profesional del futuro egresado, mediante la formulación, programación y evaluación de un proyecto.

## **CONTENIDOS**

## **EJE I. PLANIFICACIÓN Y NIVELES DE DECISIÓN.**

- El proceso de toma de decisiones. Niveles operativos de decisión: Planificación estratégica, táctica y operativa. Niveles operativos de ejecución: el plan, el programa, el proyecto. Cambio estructural y coyuntural.
- Proyectos sociales. El proyecto como la unidad más operativa del proceso de toma de decisiones. Conceptos. Proyectos sociales y proyectos sociales productivos. Diferencias y similitudes. Ciclo de vida de un proyecto.

## **EJE II. METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS: DIAGNÓSTICO**

- Requisitos para la existencia de un proyecto social: necesidades asumidas como problemas e intención explícita de solucionarlos.
- Planificación Participativa de Proyectos Sociales por Objetivos.
- Momentos del "proceso":  
Diagnóstico: Línea de base o situación inicial sin proyecto. Problemas: Identificación, selección, priorización, enunciado.

### A) Diagnóstico Descriptivo:

- a) Análisis de la “población” que manifiesta el problema: identificación de grupos focales, población objetivo o meta como destinatarios de las políticas sociales. Fortalezas y Debilidades.
- b) Análisis del “problema” que sufre la población objetivo. Indicadores del problema. Valor de los mismos “sin proyecto”.
- c) Análisis del “contexto”. Amenazas y oportunidades.
- d) Análisis de “actores sociales y/o de participantes y/o de involucrados”.

### B) Diagnóstico Explicativo:

- a) Análisis de Causas. Relación Causa - Efecto. Representación gráfica: diagrama explicativo causal; árbol de causas de problemas; espina de pescado.
- b) Análisis de Objetivos. Relación Medio- Fines. Objetivo General y Específicos. Línea final, o situación final con proyecto. Indicadores de Impacto. Metas.
- c) Análisis de Soluciones: Alternativas y/o Estrategias de solución. Bienes y/o servicios asociados.
- d) Evaluación Ex - Ante. Indicadores de viabilidad. Selección de la solución y alternativa y/o estrategia de solución: producto (bien y servicio) objeto del proyecto.

## **EJE III. METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS: PROGRAMACIÓN**

a) De la “ejecución de actividades” tendientes a la obtención del “producto” (bien / servicio) del proyecto. Metas, indicadores de gestión, responsables, cronograma, insumos.

b) De la “organización y funcionamiento” del equipo de trabajo (marco institucional). Estructura orgánica (organigrama), funciones y/o responsabilidades, metodología de trabajo, sistema de comunicación y coordinación, insumos. Sistema de información para la toma de decisiones.

Aspectos teóricos:

Tipos de Evaluación:

- Según el “momento” en que se realiza:

Antes: Evaluación Ex – Ante

Durante: Evaluación Durante (de procesos, concomitante, monitoreo)

Indicadores de gestión o de procesos  
Después: Evaluación Ex - post (de impacto o final)  
Indicadores de impacto

Modelos de evaluación de impacto: experimentales, cuasi -  
experimentales, no experimentales

- Según la “naturaleza” de los aspectos a evaluar
  - c) Del “seguimiento” de la gestión del proyecto (Monitoreo). Medición de la eficiencia del proyecto mediante el comportamiento de los Indicadores de gestión. Brecha entre lo programado y lo ejecutado.
  - d) Del “impacto” del proyecto. Medición de la eficacia del producto del proyecto sobre los objetivos específicos, e impacto de éstos sobre el objetivo general, mediante el comportamiento de los indicadores de impacto. Brecha entre el valor inicial (sin proyecto), el valor real (durante la ejecución), y el valor final (después de finalizado).
  - e) De costos: de los insumos de las actividades que generan producto, de los insumos del marco institucional, y los correspondientes a la ejecución de la evaluación. Costo por subactividades y totales.

#### **EJE IV: GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA LOS PROYECTOS.**

- Administración pública y posibles escenarios para las actividades de proyectos. Proyectos públicos y privados. La organización para los proyectos en sus distintas etapas; funciones de la organización para la negociación y gestión, la formulación, la programación, la ejecución, la administración y control, las evaluaciones. Alternativas. Los roles de los distintos actores; analistas, operadores, ejecutores, prestatarios, administradores, financistas, evaluadores, consultores, beneficiarios, ONGs y OSFLs, etc.
- Los recursos humanos. Formación del equipo del proyecto; generalistas y especialistas; competencia científica técnica; la relación beneficiaria y personal del proyecto; la participación social e institucional. Alternativas. El mercado de servicios en proyectos; la consultoría en análisis de proyectos; los servicios de administración y control de proyectos; la disponibilidad y el acceso a tecnologías particulares. La elaboración del documento de proyecto y su organización; el desarrollo de instrumentos específicos para normalizar la formulación y presentación de proyectos.

#### **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Este espacio se propone trabajar desde la doble modalidad asignatura-taller, donde se combinen características de ambos formatos pedagógicos. En tanto formato asignatura, se define por la enseñanza de marcos multidisciplinares y sus derivaciones metodológicas para la intervención educativa de valor troncal para la formación, requiriendo de apoyaturas conceptuales que propician conocimientos y, por sobre todo, modos de pensamiento y modelos explicativos de carácter provisional, evitando todo dogmatismo, como se corresponde con el carácter del conocimiento científico y su evolución a través del tiempo.

En tanto modalidad el taller plantea un ámbito colectivo para aprender, compartir y producir conocimiento, permitiendo rescatar las prácticas y significaciones a partir de las cuales las y los sujetos producen conocimientos, y propone la participación activa de cada una/o. Se trata de generar un contexto organizacional que permita a docentes y estudiantes fundamentar opiniones, construir categorías de análisis, desarrollar una actitud investigativa.

En síntesis la doble modalidad asignatura-taller es en el entrecruce de teoría y práctica, en el pensar y el hacer, en el hacer; reflexionado que las prácticas de enseñanza pueden ser reformuladas, las formas cooperativas de trabajo enriquecidas y renovadas las estrategias de aprendizaje. Así entendido, la asignatura-taller permite: desplegar una práctica fundada en marcos conceptuales y metodológicos; poner en acto una actitud investigativa, que enfatice la

pregunta, el cuestionamiento, la crítica, el debate; transformar la propia práctica educativa, posibilitar el juicio crítico y el compromiso social; introducir modificaciones para materializar dicha actividad (nos referimos concretamente a la organización institucional, los tiempos, los espacios, etc.); desarrollar estrategias de trabajo grupal y elaborar un proyecto colaborativo.

Desde una concepción ética y política “participar” es tomar parte en una tarea, comunicarse, intercambiar, reconocer y valorar lo que la/el otra/o aporta; esto implica el interjuego de reflexión y experiencia, el análisis crítico de la propia conducta y la de las/los demás, y la posibilidad de comprometerse y recorrer un camino con las/los otras/os. El eje de la estrategia que se propone es la participación y reflexión crítica de todas/os los protagonistas del proceso enseñanza-aprendizaje.

La propuesta de trabajo incluye:

- la exposición sintética de los lineamientos conceptuales de cada eje;
- la conformación de grupos de trabajo en taller;
- la lectura crítica de la bibliografía sugerida en el programa ;
- el análisis crítico de la realidad social;
- la exposición y discusión de temas específicos;
- la elaboración y presentación grupal de un proyecto social;
- la asistencia obligatoria a talleres de trabajo.

Metodológicamente nos organizaremos de la siguiente manera: se conformarán grupos de trabajo de no más de cuatro (4) integrantes, los cuales elegirán durante los primeros cuatro encuentros una problemática que será abordada durante el transcurso del año mediante la formulación, análisis y evaluación de un proyecto.

## **RÉGIMEN Y MODALIDAD DE EVALUACIÓN**

**De proceso:** Asistir al 80% de los talleres.

**Acreditación:** A partir de la metodología propuesta, planteamos una evaluación continua que atravesará a todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Entendiéndola como un proceso, es decir como un conjunto de momentos iterativos, sucesivos, articulados y ordenados secuencial (guardando relación mutua), para producir una sucesión sistemática de cambios sociales en un dirección definida. No como etapas o fases secuenciales lineales sino como proceso continuo “en cadena” con comienzo y son término definido.

Se elaborarán diversos trabajos prácticos que integrarán la formulación del proyecto, los cuales deberán ser aprobados para poder avanzar secuencialmente en la construcción del proyecto final.

Proponemos que los trabajos sean evaluados por parte de las docentes y por parte de los demás grupos en las instancias de puesta común, reflexión grupal y debate.

La instancia de examen final se basa en la presentación y defensa del proyecto elaborado durante todo el año.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AGUILAR, María José y ANDER EGG, Ezequiel (1992). Evaluación de servicios y programas sociales. Edit. Siglo XXI.
- ANDER EGG, E. Y AGUILAR IDÁÑEZ, M. J (2000). Cómo elaborar un proyecto social. Editorial Lumen. Argentina.
- ARONNE, Elsa (1998). La gestión integral de programas. Consideraciones metodológicas. SIME Gobierno de Mendoza.
- BRASESCO, Juan (2004). Planificación Estratégica Situacional (PES). Mimeo.
- BUSTELO, Eduardo (2004). Planificación Social: del Rompecabezas al Abrecabezas. Artículo del Foro de Economía Política.
- CAMISAZA, Elena; GUERRERO, M. y DE DIOS, R. (1998). Metodologías y plan estratégico de las organizaciones comunitarias” Documentos N° 2 del CENOC Buenos Aires.

- CARDARELLI, Graciela y ROSENFELD, Mónica (1998). Las participaciones de la pobreza. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- COHEN, Ernesto, y FRANCO, Rolando (1992). Evaluación de proyectos sociales. Edit. Siglo XXI. México.
- DE MATTOS, Carlos (1979). Planes vs. Planificación en la experiencia latinoamericana. Revista de la CEPAL n° 8. Santiago de Chile.
- De MATTOS, Carlos (1987). Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina. Revista de la CEPAL n° 31. Santiago de Chile.
- DI PAOLO, Raúl O (2005). Planificación Estratégica Institucional. Mimeo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNCuyo. Mendoza.
- DI PAOLO, Raul O. (2005). Planificación de proyectos sociales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Mendoza.
- ESPINOZA VERGARA, Mario (1993). Evaluación de proyectos sociales. Eidt. Humanitas. Buenos Aires.
- FEYERABEND, Paul (1987). Adiós a la razón. Editorial Rei Argentina S.A.
- GRASSI, Estela (1996). Las cosas del poder. Editorial Espacio. Bs. As.
- GRASSI, Estela, HINTZE, Susana, NEUFELD, María Rosa (1994). Políticas Sociales. Crisis y ajuste estructural. Editorial Espacio. Bs. As.
- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1998). Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. CEPAL. Naciones Unidas. Serie Políticas Sociales. N° 24. Santiago de Chile.
- MATUS, Carlos (1985). Planificación, libertad y conflicto. Organización Mundial de la Salud.
- NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta (2003). Programación y Evaluación de Proyectos Sociales. Edit. Paidós. Tramas Sociales. Buenos Aires.
- OSSORIO, Alfredo (2004). Planificación Estratégica. Mimeo.
- PICHARDO MUÑIZ, Arlette (1993). Evaluación del Impacto Social. Editorial Humanitas. Buenos Aires.
- PICHARDO MUÑIZ, Arlette (1993). Planificación y Programación Social. Edit. Humanitas. Cuarta parte, Cap. VII.
- QUIROZ, Teresa y MEDELLIN, Fernando (1998). Guía de Planificación y Formulación de Políticas Municipales de Promoción de la Equidad entre los Géneros. IULA/CELCADEL. Chile.
- ROBIROSA, C; CARDARELLI, G.; LAPALMA, A. (1990). Turbulencia y Planificación Social. Edit. Siglo XXI.
- ROBIROSA, Mario (1998). La organización comunitaria” Documento N° 1 de CENOC. Buenos Aires.
- ROBIROSA, Mario (1998). La participación en la gestión, justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias. Mimeo. Buenos Aires.
- SEVILLA, Elsa y GOLDAR, Maria Rosa. La participación como estrategia y las estrategias para la participación. Fundación Ecuménica de Cuyo. Mendoza.
- SIEMPRO (Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales) Banco Mundial, UNESCO (1999). Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Fondo de Cultura Económica S.A. Buenos Aires.
- URIBE-ECHEVERRÍA, Francisco (1990). Desarrollo regional en los noventa. Tendencias y perspectivas en América Latina. En Alburquerque, F., De Mattos, C., y Jordán, R. (Eds.). Revolución tecnológica y reestructuración productiva, (ILPES /ONU/ IEU/PUC) Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.
- ZAMBRANO BARRIOS, Adalberto (2005). Método Altadir de Planificación Popular. Maestría en Política y Planificación Social. UNCuyo. Mendoza.