



Serie: Documentos de apoyo a los proyectos estudiantiles N° 1

Formulación de proyectos sociales

Unidad de Proyectos
Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio
Universidad de la República
Mayo de 2009



El presente material fue elaborado por: Agustín Cano, Alicia Migliaro y Blanca Acosta, docentes del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) y del Programa Integral Metropolitano (PIM) de la Universidad de la República.

Se trata de un material de apoyo didáctico elaborado en el marco de la “Convocatoria a Proyectos Estudiantiles de Extensión Universitaria 2009 – 2010” (CSEAM, 2009).

Está habilitada y alentada la libre circulación y reproducción de este material.

Unidad de Proyectos
Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
Brandzen 1956 Piso 2 | Tel: (02) 4033782
Correo: proyectos@extension.edu.uy
Montevideo, Uruguay

ÍNDICE:

Presentación	p. 4
Qué es un proyecto social	p.5
El ciclo de vida de un proyecto	p.6
El árbol de problemas	p. 9
Diez preguntas básicas previas a la formulación de un proyecto	p. 12
Esquema orientador para la formulación de un proyecto	p. 13
Preguntas orientadoras para analizar la coherencia interna de un proyecto	p. 17
Criterios generales de evaluación ex ante de los proyectos	p. 19
Bibliografía para profundizar en el tema	p. 20
Información y contactos de referencia	p. 21

Presentación:

Con el presente material inauguramos la serie “*Documentos de apoyo a los proyectos estudiantiles*”, un conjunto de aportes documentales que iremos compartiendo junto al desarrollo de la “Convocatoria a Proyectos Estudiantiles en Extensión Universitaria 2009 – 2010”.

Concebimos el proceso de construcción de proyectos de extensión como un proceso de aprendizaje que comienza ya en el momento de la propia gestación y formulación de los proyectos. En esta etapa buscamos apoyar a los estudiantes participantes en lo que tiene que ver con metodologías de formulación de proyectos; y al mismo tiempo contribuir a reflexionar desde la perspectiva de la extensión universitaria en torno a algunos de los problemas teóricos y metodológicos presentes en lo que se llama “el ciclo de vida de un proyecto”.

Abordamos en este número algunos temas vinculados a la construcción de proyectos y a la planificación estratégica. Incluimos una guía orientadora para la formulación de proyectos sociales, así como un glosario de preguntas que ayudan a analizar la coherencia interna de un proyecto una vez formulado. Finalmente, en el último capítulo presentamos algunas sugerencias de bibliografía para profundizar en las temáticas abordadas.

Todos los capítulos del presente número buscan contribuir a visualizar los contenidos de un proyecto social, así como su lógica interna de ordenamiento y presentación. Se trata de un material de apoyo formativo en el marco de los *talleres sobre formulación de proyectos* que realizaremos en la etapa preparatoria previa al cierre de la convocatoria. Es importante recordar que a los efectos del llamado en curso los proyectos deben presentarse de acuerdo a lo estipulado exclusivamente en las [Bases](#) y [Formularios](#) pertinentes al llamado.

La “Convocatoria a Proyectos Estudiantiles en Extensión Universitaria” es una iniciativa de la Comisión Sectorial de Actividades en el Medio (CSEAM) que desarrollamos en conjunto con la Comisión de Extensión de la Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay (FEUU). Por consultas, apoyo e información pueden dirigirse a vuestro Centro o Asociación de Estudiantes de pertenencia.

Asimismo, les recordamos que se están creando y consolidando Unidades de Extensión en todas las facultades, así como en los centros universitarios del interior del país. Estas Unidades, así como las Comisiones cogobernadas de Extensión, estarán atentas y disponibles para consultas y apoyo a los proyectos estudiantiles en todo el proceso de la Convocatoria.

Los invitamos a participar de esta Convocatoria y a construir entre todos una extensión universitaria crítica y transformadora, cada vez más vinculada a nuestra formación universitaria curricular.

Dr. Humberto Tommasino
Pro-Rector de Extensión

Lic. Agustín Cano y Lic Alicia Migliaro
Unidad de Proyectos

Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio, Mayo de 2009

"¡La transformación social se hace con ciencia! Con conciencia, sensibilidad, humildad, creatividad y coraje. El voluntarismo nunca hizo ninguna revolución. Y el espontaneísmo tampoco".

Paulo Freire

La palabra *proyecto* habita un territorio pautado por la idea de tránsito; vincula las temporalidades de pasado, presente y futuro. El término *proyecto* remite siempre a un futuro imaginado desde una situación presente. Conlleva una determinada representación de una situación nueva respecto a la situación de partida, la cual será posible fruto de determinadas acciones concebidas y organizadas a tales fines. El proyecto es entonces el medio para concretar una idea, para transformar una realidad. Podríamos decir que el proyecto es el camino que recorreremos desde que imaginamos la situación nueva hasta que la vemos realizada. Un proyecto es entonces, en primera instancia, organización de la voluntad de cambio.

Técnicamente, y a modo de síntesis, podríamos definir a los proyectos sociales como: un conjunto de acciones desarrolladas en un tiempo y espacio determinado, y emprendidas en modo articulado combinando la utilización de diferentes recursos (humanos, técnicos, materiales) en función del logro de determinado objetivo previamente estipulado, el cual se justifica por la existencia de una determinada situación-problema que se quiere transformar. (Ander-Egg y Aguilar: 2005)

La expansión de los proyectos sociales ha generado en ocasiones una burocratización de los mecanismos de construcción de proyectos, al tiempo que han proliferado los "especialistas" en el arte de presentar proyectos (especialistas en las formulaciones que no siempre lo son en las intervenciones). Es importante revitalizar el proceso de construcción de proyectos, siendo a la vez rigurosos y creativos, buscando el mejor modo de organizar acciones transformadoras. Voluntad de cambio sin proyecto es espontaneísmo y acción ciega. Proyecto sin voluntad de cambio es reproducción burocratizada de una práctica estéril.

El ciclo de vida de un proyecto

Existen variaciones en los modos de concebir lo que se llama “el ciclo de vida de un proyecto”. Para algunos autores (Cejas, Olaviaga, Kremer: 2006), el ciclo de vida de un proyecto consta de cuatro fases:

a) Identificación: Momento de gestación del proyecto. A este momento pertenece la identificación/construcción del problema de intervención. Las preguntas claves de esta etapa son: ¿qué sucede? ¿por qué sucede? ¿a quiénes afecta y cómo lo hace? ¿qué se puede hacer para solucionar el problema o mejorar la situación de partida?

b) Formulación: Es la etapa de formalización y organización de las ideas y la información producidas durante la etapa de identificación. Es el momento propiamente de formulación de *la propuesta* con sus diferentes componentes (justificación, objetivos, resultados esperados, plan de trabajo, y demás contenidos que veremos más adelante).

c) Etapa de ejecución y seguimiento: Es la etapa de desarrollo de las acciones planificadas. Es importante concebir estrategias y metodologías de seguimiento que permitan evaluar el desarrollo del proyecto desde una perspectiva flexible, integradora de los acontecimientos y transformaciones del contexto en que se desarrolla el proyecto¹.

d) Etapa de evaluación: Valoración y análisis de las intervenciones realizadas, con centralidad en la visualización de las distancias entre resultados esperados y resultados obtenidos, así como en términos generales, entre la “situación final” y la situación de partida.

Otros autores visualizan además de las etapas reseñadas otros momentos en el ciclo de vida de un proyecto; pero en todo caso, lo que nos interesa aquí señalar es que la vida de un proyecto no comienza en el momento en que se inicia su ejecución, sino ya desde el momento de su gestación, concepción, y formulación. Estos momentos iniciales contienen además una serie de procesos de una importancia fundamental, tanto para lo que será posteriormente el desarrollo del proyecto, como por lo que implican en sí mismos ya como intervención. Nos detendremos un momento en la primera etapa del ciclo de vida de un

¹ No nos detendremos mayormente en este punto, simplemente señalaremos que existen diferentes perspectivas de planificación en función de cómo éstas integran o no las transformaciones e imprevistos que ocurren en la práctica “a pesar de” lo que inicialmente fue planificado por el proyecto. Así por ejemplo, se suele diferenciar entre “planificación normativa” (rígida, con poco margen para integrar las transformaciones del contexto) y “planificación estratégica” (una planificación con mayores posibilidades de permeabilidad y capacidad de integración de la dimensión de la incertidumbre propia de los procesos sociales) (Lapalma: 2001)

proyecto (la fase de identificación), y en un capítulo posterior (“Esquema para la formulación de un proyecto”) trabajaremos sobre los contenidos correspondientes a la etapa de formulación.

La fase de identificación contiene procesos de gran importancia que podríamos resumir en tres: a) la construcción del problema, b) la construcción de explicaciones en torno a ese problema, y c) el diseño de una estrategia de intervención.

a) Proceso de construcción de un problema: cómo se definen las problemáticas a abordar, quién las define, para quién y desde qué supuestos constituyen “un problema”, cómo se jerarquizan y comprenden las interrelaciones entre problemas, cómo se priorizan y ubican en esquema de “causas y efectos” (árbol de problemas). Es importante que la construcción del problema sea el fruto de procesos de construcción de demanda y análisis de las necesidades, en los cuales puedan producirse procesos participativos de comprensión y ponderación colectiva de las situaciones. La historia de los proyectos sociales está plagada de ejemplos de prácticas y proyectos que fracasan por haber comenzado por la imposición cultural de un problema por parte del técnico o el profesional universitario.²

b) Proceso de construcción de explicaciones en torno a ese problema: ¿Desde qué encuadre teórico construimos los problemas y las explicaciones sobre los mismos? ¿En qué medida analizamos estos supuestos de partida? ¿En qué medida integramos a nuestras explicaciones las provenientes del saber popular y la cultura local respecto a las problemáticas existentes y sus causas? Es también interesante analizar aquí cómo se juegan los procesos de trabajo interdisciplinario, en los dos niveles descriptos por Alicia Stolkiner: uno epistemológico (vinculado a cómo logramos construir objetos de conocimiento interdisciplinarios o transdisciplinarios), pero también en el registro del nivel profesional. Cuando lo interdisciplinario pasa a jugarse en el campo de la intervención, *lo epistemológico* se traslada inadvertidamente hacia lo profesional, abriendo un campo donde la construcción de un problema de intervención está también afectado por las diagramaciones disciplinarias

² Esta perspectiva de trabajo tiene además que ver con la dimensión ético-metodológica de la extensión universitaria, donde tan importante como lo “qué” se haga, es el “cómo” se haga. Y ese “cómo”, en la extensión, parte de concebir a la comunidad no como objeto de intervenciones universitarias, sino como sujeto protagonista de los procesos de transformación que ocurren en su interior. Ahora bien, en lo que respecta al presente llamado a proyectos, puede ocurrir que no exista el tiempo necesario para generar procesos de construcción de demanda previo al cierre del llamado. En dichos casos, sugerimos que el equipo incorpore dentro de su plan de acción y su cronograma de actividades la realización de procesos de este tipo como punto de partida de la etapa de ejecución de los proyectos.

y de poder que configuran las construcciones sociales de la legitimidad de tal o cual disciplina para intervenir sobre tal o cual problema.

c) Proceso de construcción de una estrategia de intervención al respecto del problema construido y la transformación deseada. Este es el momento bisagra entre la fase de “identificación” y la fase de “formulación” del proyecto. Se trata del trabajo de formular los objetivos del proyecto, habiendo ya definido la problemática a abordar, y la situación deseada (visualización de la transformación a la que se aspira). Una vez definidos los objetivos, se debe diseñar una estrategia que permita alcanzarlos en el tiempo estipulado, y en las condiciones materiales existentes y en el contexto en que se desarrollarán las acciones.

El árbol de problemas

El árbol de problemas es un instrumento útil en la etapa de definición del problema de intervención. Ayuda a una comprensión de la problemática, visualizando sus causas y efectos, así como otros problemas relacionados, lo cual aporta al mejor recorte del problema central que abordará el proyecto. Una vez concluido, el árbol de problemas aporta una representación de las problemáticas que condicionan la situación existente de partida del proyecto, permitiendo jerarquizar problemas y adoptar decisiones.

Sintéticamente, el árbol de problemas consiste en la elaboración de un diagrama en el que se ubican causas y efectos en torno al problema central del proyecto. Por cierto que las problemáticas existentes a nivel social son complejas y multicausales, y todas las formulaciones de este tipo pueden pecar de reduccionistas o tecnicistas. No obstante, la virtud de este instrumento consiste en que permite visualizar los problemas relacionados al problema central de modo tal que el conjunto de acciones planificadas gane en precisión y potencia estratégica. Asimismo, el árbol de problemas es un buen instrumento para trabajar en el marco de un taller o técnica participativa, favoreciendo el proceso grupal de reflexión sobre las problemáticas existentes.

A continuación veremos los pasos necesarios para elaborar un árbol de problemas, y luego incluiremos un ejemplo que ayude a visualizar mejor el instrumento.

Pasos para la elaboración de un árbol de problemas:

1- Formulación del problema central. Generalmente el árbol de problemas se construye a partir del problema central que se ha identificado³. Es importante formular este problema de modo que sea concreto y permita abrir la búsqueda de soluciones diversas. Para esto se debe procurar evitar las formulaciones del problema como carencia o negación de algo. Los problemas formulados en términos de “ausencia de”, más que describir la problemática a resolver, refieren a una situación deseada. Por ejemplo, un problema formulado de la siguiente manera: “Ausencia de huertas familiares” conlleva una única posibilidad de intervención, “la creación de huertas familiares”. El mismo problema puede ser formulado de otras formas, de modo de complejizar la comprensión de la situación y a la vez posibilitar

³En ocasiones en lugar de partir del problema central, se estructura el árbol de problemas partiendo de un problema cualquiera, ubicando luego otros problemas relacionados según sean causas o efectos del problema inicial. Una vez finalizado el ejercicio se elige un problema focal de intervención, por lo que en esta perspectiva el problema central sería resultado y no inicio del árbol de problemas (FORMEZ: 2002).

diversas posibilidades de acción; por ejemplo: “Subvaloración de las posibilidades propias de producción de alimentos”, o “dependencia alimentaria”.

2- Identificación de las causas directas del problema central. Pregunta orientadora: ¿Por qué se produce este problema? Se identifican los factores que han producido el problema central, y se representan gráficamente debajo del problema central. Las causas deben formularse con frases sencillas y breves.

Una técnica sencilla que ayuda a iniciar la construcción de un árbol de problemas es la “lluvia de ideas”, que permite obtener un primer listado de problemas relacionados al problema central, los cuales luego se pueden ir jerarquizando y ordenando en relación de causas y efectos, tal como se describe a continuación.

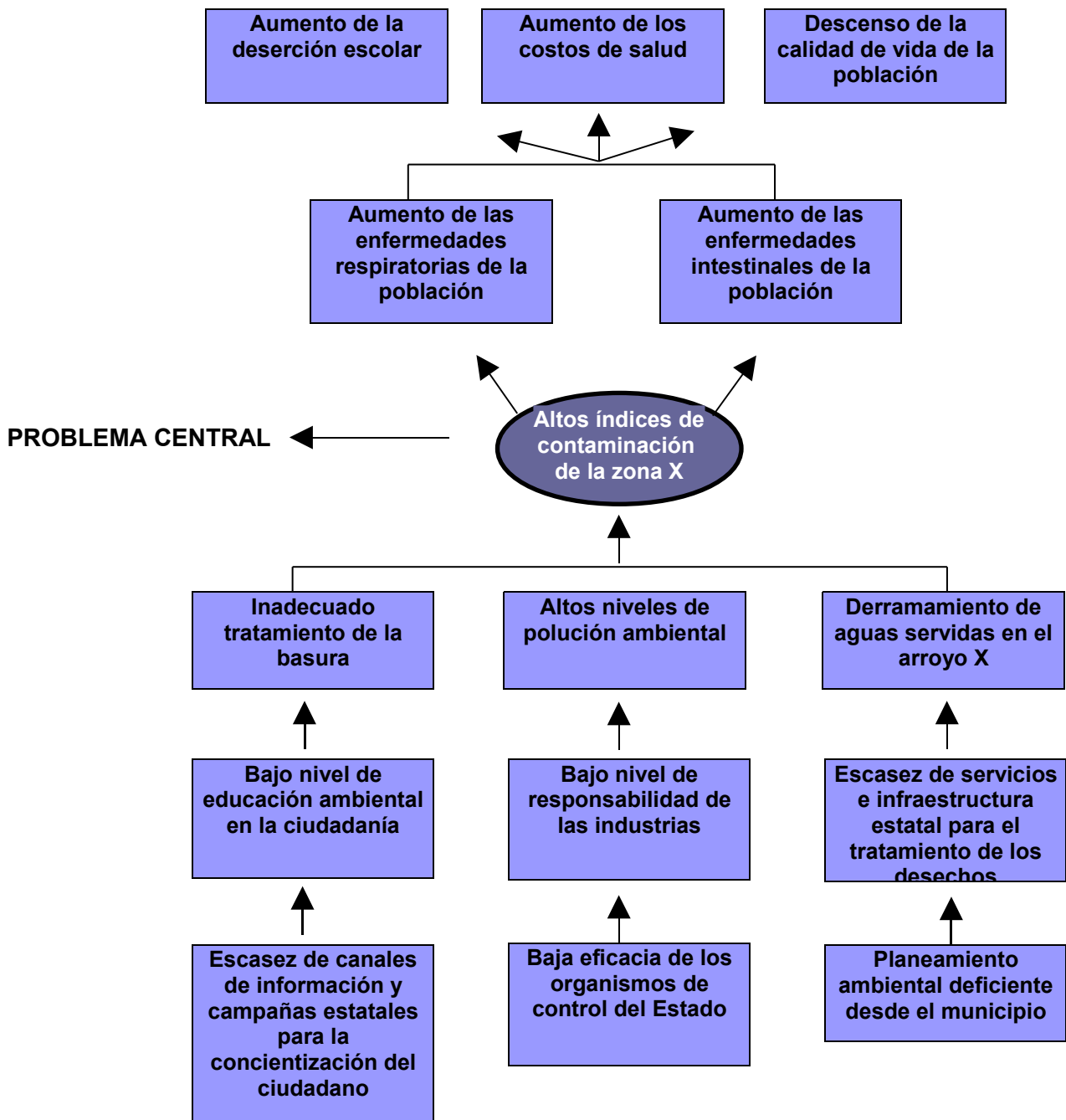
3- Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas. Una vez identificadas y colocadas las causas directas del problema central, se pasa a buscar y describir las causas de las causas, que se irán colocando debajo de las causas identificadas primariamente. Se busca así representar explicaciones multicausales del problema central. Se pueden utilizar líneas para vincular la relación entre causas (causas que lo son de más de un problema).

4- Avanzar hacia arriba preguntándose por los efectos. Una vez identificadas las causas, se pasa a la búsqueda de los efectos o consecuencias del problema central. Tal como se hizo respecto a las causas, se ubican en la primera línea los efectos directos del problema central, y luego se avanza hacia arriba ubicando efectos y consecuencias indirectos o relacionados con los efectos primarios.

5- Revisar el esquema completo y verificar las relaciones causales. Una vez obtenida una primera representación gráfica del árbol de problemas, se analiza colectivamente el resultado y se revisan las relaciones entre problemas y sus relaciones causales. En la técnica del árbol de problemas, tan importante como el resultado (que si es bueno ayuda a la definición de la opción estratégica sobre los problemas que se abordarán) es el proceso de discusión (que permite complejizar la visión inicial sobre la problemática, comprenderla mejor, y consolidar consensos grupales vinculados a la definición del problema).

A continuación veremos un ejemplo de un árbol de problemas ya construido.

Ejemplo de un árbol de problemas (ejemplo extraído de Cejas, Olaviaga y Kremer: 2006):



Bibliografía consultada en este capítulo:

- Cejas, C; Olaviaga, S; Kremer, P: Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires 2006.
- FORMEZ, Project Cycle Management: Manuale per la formazione, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma 2002.

Diez preguntas básicas para la formulación de un proyecto

En función de lo visto hasta el momento, presentamos a continuación algunas preguntas orientadoras que resulta útil plantearse en la etapa de construcción de la estrategia. Planteadas previo a la formulación del proyecto, estas preguntas contribuyen a ordenar la información y organizar el pensamiento. Como se verá, las diez preguntas corresponden a capítulos de la formulación de un proyecto. Se trata de preguntas muy simples, que han sido formuladas por Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar (2005).

Preguntas orientadoras para la formulación de un proyecto (Ander-Egg y Aguilar: 2005):

¿QUÉ se quiere hacer?	<i>Naturaleza del proyecto</i>
¿POR QUÉ se quiere hacer?	<i>Orígen y fundamentación</i>
¿PARA QUÉ se quiere hacer?	<i>Objetivos, propósitos</i>
¿CUÁNTO se quiere hacer?	<i>Metas</i>
¿DÓNDE se quiere hacer?	<i>Localización física y cobertura espacial</i>
¿CÓMO se va hacer?	<i>Actividades y tareas / Métodos y Técnicas</i>
¿CUANDO se va a hacer?	<i>Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo)</i>
¿A QUIÉNES va dirigido?	<i>Destinatarios o beneficiarios</i>
¿QUIENES lo van a hacer?	<i>Recursos humanos</i>
¿CON QUÉ se va a hacer? se va a costear?	<i>Recursos materiales Recursos financieros</i>

A continuación, nos ocuparemos del tema de la formulación de un proyecto

ADVERTENCIA:

Existen diversas maneras de formular un proyecto, y tanto los contenidos como su ordenamiento suelen variar según las características del proyecto y el contexto en que fue preparado. Existe no obstante un conjunto de contenidos comunes a las diferentes perspectivas de construcción de proyectos, así como una lógica general de su ordenamiento y formulación. En cualquier caso, ninguna guía de este tipo debe ser tomada como un recetario a seguir taxativamente.

El esquema que presentamos a continuación fue elaborado de acuerdo a los contenidos del [Formulario](#) de presentación de proyectos de la “Convocatoria a Proyectos Estudiantiles de Extensión Universitaria”. Por tal motivo hemos obviado algunos elementos que suelen estar presentes en los manuales de construcción de proyectos, y hemos introducido contenidos nuevos.

Para una profundización sobre metodologías de formulación de proyectos, recomendamos consultar la bibliografía sugerida en el capítulo final del presente trabajo.

A grandes rasgos, la formulación de un proyecto social contiene los siguientes componentes:

TÍTULO

El título ayuda a diferenciar un proyecto de otro, al tiempo que permite caracterizar su temática y anticipar una idea sobre su contenido. Se sugiere que sea breve, informativo y/o evocativo, es decir: que brinde una idea sintética de lo que se quiere hacer. Eventualmente se pueden incluir subtítulos

AUTORES

Brindar información sobre los autores del proyecto, su encuadre institucional, y el contexto en que es presentado el proyecto.

RESUMEN

Brindar en forma breve la información esencial sobre el proyecto: qué tipo de proyecto es, sus objetivos, destinatarios, localización, duración, las macro-acciones que se planean realizar y el costo total del proyecto. El resumen debe ser breve.

FINALIDAD Y OBJETIVOS

Describir qué cambio es el que se desea realizar respecto a la situación actual y la situación tendencial (inercial). Para esto responder a la pregunta *¿para qué se hace el proyecto?*

Se debe hacer una distinción entre la **finalidad** del proyecto (más amplia) y los **objetivos** (más específicos). La finalidad refiere al impacto del proyecto (por ejemplo: “disminuir la mortalidad infantil en tal región”). El objetivo refiere a los efectos del proyecto (por ejemplo: “reforzar la red de atención en salud a nivel territorial”)

La finalidad y los objetivos deberán ser coherentes con los problemas y las situaciones evidenciadas. Se debe tener cuidado de no confundir los objetivos con los medios para alcanzarlos.

Para que los objetivos tengan un carácter operativo es necesario indicar el alcance del proyecto, “cuánto” se quiere lograr teniendo en cuenta la duración del proyecto, el contexto social y cultural en que se desarrollará, y los medios disponibles.

El **objetivo general** refiere al propósito central del proyecto.

Los **objetivos específicos** son complementarios al general, y expresan la operativa para alcanzarlo. Generalmente se desprenden del objetivo general como acciones dirigidas a su consecución.

ANTECEDENTES

Hacer una breve “historia” de cómo y por qué nació el proyecto. Reseñar, si las hubiese, las acciones ejecutadas en la zona y con la población por parte del equipo o de alguno de sus integrantes. Reseña de otras actividades realizadas por la Universidad pertinentes al proyecto, sea por similitud temática y/o territorial (es decir, sea porque se desarrollaron en el mismo territorio en el que se propone trabajar el proyecto; o sobre la misma temática que procura atender el proyecto).

JUSTIFICACIÓN

Fundamentación de la pertinencia del proyecto y las razones que lo vuelven oportuno y/o necesario. Para fundamentar el punto se podrá incluir resultados de eventuales estudios o proyectos realizados anteriormente sobre la temática o el territorio en cuestión.

Responder a la pregunta: *¿por qué se quiere hacer este proyecto?*

Describir:

- a) La importancia o la urgencia del problema de intervención.
- b) Porqué es éste proyecto (y no otras soluciones) la respuesta más adecuada para resolver el problema (sea por razones técnicas, o políticas, u otras).

CONSTRUCCIÓN DE LA DEMANDA

Caracterización de las problemáticas que se propone abordar así como del proceso por el cual estas problemáticas fueron definidas.

POBLACIÓN Y REFERENTES LOCALES

¿Cuáles son los grupos de personas que se verán afectados por la realización del proyecto? ¿Cuáles son los actores con los que se propone trabajar?

Algunos autores hablan de “población objetivo” de un proyecto. Otros distinguen entre “beneficiarios inmediatos” y “finales” (Rebonato: 2007) o entre “beneficiarios directos” e “indirectos” (Cejas, Olaviaga, Kremer: 2006). En ambos casos la nominación refiere a la vinculación entre las personas y los resultados esperados del proyecto.

Desde la perspectiva de la extensión proponemos cambiar el criterio de nominación, y hacer hincapié en la relación entre las personas y el proceso de desarrollo del proyecto. De este modo, proponemos hablar de “población sujeto” o “actores” como nominaciones que dan cuenta de una concepción de la comunidad como protagonista de los procesos de transformación que ocurren en su seno.

DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

Encuadre y caracterización territorial del proyecto: en qué lugar, área, territorio se desarrollará.
Se puede distinguir entre la “localización” del proyecto (el lugar donde se desarrollará efectivamente) y la “cobertura” (que sería el área de influencia del proyecto) (Rebonato: 2007). Si es necesario, se pueden incluir mapas y gráficos que ayuden a visualizar el área.

REFERENCIAS TEÓRICAS

Soporte teórico – metodológico del proyecto. Encuadre teórico de los dispositivos de intervención propuestos.

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Descripción de las acciones que se desarrollarán para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, de su ubicación temporal, así como de la relación de estas acciones entre sí.
Descripción de los encuadres y metodologías específicas que organizan las acciones del proyecto.
Relación entre problemática definida – objetivos del proyecto – acciones y actividades.
Confección de una tabla de actividades – cronograma.

FACTORES EXTERNOS

Análisis de los factores de la coyuntura que podrían incidir sobre el desarrollo del proyecto, sea como obstáculos o como generadores de condiciones favorables al cumplimiento de los objetivos del proyecto.
Especificar, si existieran, cuales son los factores de contexto de los cuales pudiera depender significativamente la viabilidad del proyecto.

DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO UNIVERSITARIO

Descripción de la integración del equipo, los roles específicos y la asignación de tareas.
Descripción del modelo organizativo previsto para el trabajo del equipo en el desarrollo del proyecto.
En caso en que el Equipo de estudiantes cuente con apoyo de docentes y/o egresados, especificar en qué consiste este apoyo, cuál es el rol que cumplirán, y cuales son las tareas específicas que tendrán a su cargo.

FINANCIAMIENTO

La solicitud de financiamiento deberá realizarse de acuerdo a lo estipulado en los formularios del llamado.

EVALUACIÓN

Estrategia, encuadre y metodología de evaluación. Especificar los modos de participación de la población involucrada en la evaluación. Relación entre resultados esperados, indicadores y medios de verificación, en función del logro de los objetivos específicos planteados por el proyecto.

Bibliografía consultada en este capítulo:

- Ander-Egg, E y Aguilar Idáñez, MJ: Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales, Editorial LUMEN / HVMANITAS, Buenos Aires, 2006.
- Cejas, C; Olaviaga, S; Kremer, P: Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires 2006.
- Rebonato, M: Schema per la preparazione di un progetto sociale, Material Didáctico LUMSA-Università, Roma, 2007.

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA ANALIZAR LA COHERENCIA INTERNA DE UN PROYECTO

Las siguientes preguntas contribuyen a analizar la consistencia de un proyecto una vez formulado en lo que refiere a su coherencia interna (es decir: el análisis tanto de la construcción del problema, los objetivos y la estrategia, como de la relación existente entre: problema – objetivos – resultados esperados – acciones y actividades – indicadores y medios de verificación).

Identificación y delimitación del problema:

- ¿Cómo se llegó a la identificación y delimitación del problema? (estrategia investigativa).
- ¿Qué relación existe entre las necesidades detectadas y la construcción de la demanda con la población participante?
- ¿Porqué se priorizó este aspecto de la realidad?
- ¿Quiénes participaron en su priorización?
- ¿Por qué es un problema lo que se formula como tal? ¿"Para quién" es un problema?
- ¿Qué técnicas se utilizaron en la recolección de la información?
- ¿Participó la población sujeto del proyecto en el proceso de formulación? ¿Cómo lo hizo?
- ¿Qué capacidad presenta el equipo para incidir en el problema priorizado?

Formulación de los objetivos:

- ¿Los objetivos reflejan en su formulación la imagen deseada y los cambios que se pretenden alcanzar respecto a la situación de partida?
- ¿Contemplan los tiempos previstos para alcanzarlos?

Actividades, indicadores y recursos:

- ¿Las actividades están desarrolladas por objetivos específicos?
- ¿Cada una de las actividades está desagregada en tareas?
- ¿Se han identificado los resultados que generarán las actividades?
- ¿Se han identificado los recursos necesarios para la realización de las actividades?
- ¿Se han elaborado indicadores de proceso?
- ¿Se ha establecido la fuente de información de los indicadores?

- ¿Se ha establecido el costo de las actividades en cada uno de los componentes?
- ¿Los resultados proyectados expresan los cambios cuanti y/o cualitativos previstos en los objetivos específicos planteados en el proyecto?
- ¿Con que recursos económicos, políticos, legales e institucionales se cuenta para la ejecución del proyecto?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el contexto para abordar la temática planteada en el problema?
- ¿Qué nivel de importancia le otorga la facultad de pertenencia a la temática abordada por el proyecto, en el marco de sus políticas de enseñanza, investigación y/o extensión?

CRITERIOS GENERALES DE EVALUACIÓN EX ANTE DE LOS PROYECTOS

Se denomina “evaluación ex ante” a la evaluación realizada previamente a la ejecución de un proyecto, generalmente con el fin de definir sobre su aprobación y eventual financiamiento.

En el caso de la “Convocatoria a Proyectos Estudiantiles en Extensión Universitaria”, el proceso de evaluación ex – ante se desarrollará de acuerdo a lo estipulado en las [Bases del llamado](#).

A continuación se resumen los criterios generales que orientarán la evaluación técnica de los proyectos, los cuales serán evaluados según su **pertinencia**, **consistencia** y **viabilidad**.

Resumen de Criterios de referencia para la Evaluación ex-ante de los proyectos:

El siguiente cuadro presenta una breve descripción de los elementos de evaluación que componen los criterios de pertinencia, consistencia y viabilidad.

Criterio	Concepto
Pertinencia	Pertinencia del proyecto respecto a las Bases del Llamado: relación del proyecto con los objetivos de la convocatoria. Promoción de intervenciones interdisciplinarias, articulación con espacios o actividades de enseñanza y/o producción de conocimiento, articulación con espacios universitarios curriculares, promoción de intervenciones respetuosas de las comunidades con las que se trabaja, orientadas al protagonismo de la población involucrada y sustentadas en una ética de la autonomía y el diálogo de saberes. En los casos en que el proyecto se inscriba en un determinado Programa universitario se evaluará su pertinencia respecto a los objetivos de dicho Programa.
Consistencia	Consistencia teórico metodológica del proyecto. Relación entre: Problemática definida/demanda – Objetivos planteados – Marco teórico-metodológico adoptado y Dispositivos de intervención propuestos. Análisis del proceso de construcción de demanda. Consistencia de los dispositivos de evaluación propuestos. Relación entre objetivos – acciones- resultados esperados – indicadores y medios de verificación. El proyecto considerado como propuesta global: coherencia interna entre los diferentes componentes del proyecto.
Viabilidad	Viabilidad técnica y económica del proyecto. Relación entre la formación y experiencia del equipo universitario y los dispositivos de intervención propuestos. Conocimiento, vínculos y/o acuerdos de trabajo existentes con población que participará en el proyecto. Niveles de participación de la población en las acciones, incluida la evaluación. Caracterización territorial del proyecto. Relación entre la demanda que se plantea abordar y la estrategia con que se propone hacerlo. Organización del equipo universitario, roles y tareas de acuerdo al cronograma de acciones planteado. Relación entre: Problemática definida – Objetivos planteados – Cronograma de acciones y Recursos disponibles.

BIBLIOGRAFÍA PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

La bibliografía disponible acerca de la formulación de proyectos sociales, planificación estratégica y metodologías de programación de actividades es ciertamente abundante. Consideramos importante ampliar la gama de materiales consultados de modo de enriquecer las perspectivas sobre los modos de formular proyectos, y los instrumentos y metodologías existentes. A continuación, presentamos una pequeña reseña de algunos materiales que entendemos contribuyen a profundizar algunos de los aspectos presentados en este compendio.

Bibliografía sobre formulación de proyectos y planificación estratégica:

- Ander-Egg, E y Aguilar Idáñez, MJ: Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales, Editorial LUMEN / HVMANITAS, Buenos Aires, 2006.
- Ander-Egg, E; Introducción a la planificación estratégica, Editorial LUMEN / HVMANITAS, Buenos Aires, 2007.
- Camisaza, E; Guerrero, M; De Dios, R; Planificación Estratégica: metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias, Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias.
- Cejas, C; Olaviaga, S; Kremer, P: Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires 2006.
- Centro de Investigación y Desarrollo Integral de la Comunidad (CIDIC); El Plan de Desarrollo Comunitario, Curso de Planificación Participativa Comunitaria, Guía de Aplicación N° 3, CIDIC – KAS, La Paz, Bolivia, 2004.
- Fernández Lorenzo, A y Quintana Martínez, O; El enfoque prospectivo en la planificación estratégica de las comunidades en Cuba.
- Nirenberg, O; Brawerman, J; Ruiz, V; Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia, Paidós, Buenos Aires, 2006.

Programas de planificación, método Gantt y construcción de cronogramas:

Existe una gran cantidad de instrumentos disponibles para el diseño de cronogramas y tablas de actividades. Los que presentamos son de acceso libre en internet:

- “Gantt Project”: descargar en: <http://www.ganttproject.biz>
- “Planner”: descargar en: <http://www.cdlibre.org/>

INFORMACIÓN Y CONTACTOS DE REFERENCIA

¿A quién referirse por consultas, dudas, información, aportes, comentarios...?

- **Al Centro o Asociación de Estudiantes de tu Facultad.**
- **A la Comisión de Extensión de la FEUU.**
- **A la Unidad de Extensión y/o Comisión de Extensión cogobernada de tu Facultad o Centro Universitario del interior del país.**
- **A nosotros: la Unidad de Proyectos del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM):**

Unidad de Proyectos SCEAM

Brandzen 1956 | Piso 2

Correo: proyectos@extension.edu.uy

Tel: (02) 4033782 | 4025427 | 4020612

Toda la información referente a la “Convocatoria a Proyectos Estudiantiles” está disponible en:

www.extensionuniversitaria.blogspot.com y en www.universidad.edu.uy

(Próximamente: www.extension.edu.uy)