

# 2

## Guía para la elaboración de proyectos sociales

# 1. Presentación



En la Fundación Itaú tenemos la misión de trabajar en favor del desarrollo integral de la sociedad a la que servimos, a través de programas y proyectos que permitan convertirnos en aliados y con la visión de ser reconocidos como agente de transformación, cuyas acciones impacten positivamente en las áreas de Educación y Cultura.

Trabajamos en forma colaborativa, apoyando y aliándonos con instituciones de la sociedad civil que también trabajan alineadas a los mismos valores, potenciando así la calidad y el alcance de las acciones.

Precisamente para contribuir con el fortalecimiento de organizaciones socioeducativas y culturales y con la calidad sus proyectos, presentamos estas guías básicas para la realización de la Planificación Estratégica de la Organización y para el Diseño de Proyectos, que constituyen la versión digitalizada de talleres presenciales con expertos, de las que se beneficiaron más de veinte organizaciones.

Esta propuesta nace tras conocer una serie de iniciativas y esfuerzos de meritorias agrupaciones que se han acercado a nosotros, y que han valorado la necesidad de un apoyo metodológico que les permita orientar más eficientemente sus esfuerzos, priorizar sus acciones y medir el impacto efectivo de las mismas.

Estas guías constituyen una herramienta básica que siguiendo una secuencia lógica, incluyen además ejemplos prácticos que ayuden al proceso de construcción de la planificación y de los proyectos.

Aspiramos a que estas herramientas cumplan con su objetivo, redundando en proyectos adecuados y efectivos que beneficien a la ciudadanía.

# Índice

2	<b>1.</b> Presentación	14	<b>4.</b> Formulación y Monitoreo
4	<b>2.</b> Conceptualización básica		4.1 Objetivos de impacto
	2.1 Problemas sociales		4.2 Indicadores
	2.2 Políticas, Programas y Proyectos sociales		4.3 Medios de verificación
	2.3 Ciclo de formulación, evaluación y monitoreo		4.4 Factores externos o supuestos
8	<b>3.</b> Diagnóstico		4.5 Costos y Financiamiento
	3.1 Identificar el problema	23	<b>5.</b> Conclusiones
	3.2 Línea de base		5.1 Sostenibilidad
	3.3 Población objetivo		5.2 Ejemplo de Matriz
		25	<b>6.</b> Bibliografía

## 2. Conceptualización básica

### 2.1 Problemas sociales



Los problemas sociales son aquellos que afectan a una comunidad o grupo de personas que comparten o interactúan en un espacio determinado y surgen a partir de una carencia o falta que afecta su desarrollo y bienestar. “Constituye una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad... Es deseable que la identificación y caracterización técnica de los problemas sociales sean equivalentes a las demandas efectivas de la población”[1].

Eduardo Lopez – Aranguren (2005) describe el ciclo vital de los problemas sociales de la siguiente manera:

Un primer paso consiste en que algún grupo de interés sea público o privado o alguna organización llame la atención sobre alguna situación o condición problemática... En la segunda fase del ciclo tiene lugar el reconocimiento político de la existencia del problema, es decir viene a ser considerado por las instituciones

políticas y sociales... Posteriormente tiene lugar el debate público sobre el problema donde se defienden y argumentan visiones del problema, interpretaciones y explicaciones distintas sobre el origen, causa y propuesta de soluciones. Esto produce por ultimo un resultado político....., es decir, se diseña una política....

Encarar una problemática social requiere un abordaje integral: implica analizar la multiplicidad de actores, gestores, transformadores que participan e interactúan; la dinámica que se genera en la sociedad y la necesidad de encontrar soluciones.

Comprometerse en la búsqueda de alternativas que puedan resolver o paliar la situación generada e involucrarse en la implementación de las mismas es un signo que demuestra el grado de madurez de las comunidades.

[1] Cohen E., Martínez R. (s.f.)

**“Los problemas sociales constituyen una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad...”**

## 2.2 Políticas, programas y proyectos sociales

Una política social es un conjunto de objetivos, decisiones y acciones diseñadas por el gobierno para atender una problemática considerada prioritaria por los diferentes actores. Estos objetivos y acciones se dirigen a un mismo fin y sirven de orientación y marco para los programas. A su vez “un programa social es un conjunto de proyectos, estrategias y acciones coordinados y articulados entre sí que persiguen los mismos objetivos”[2] y establece las prioridades a ser atendidas. Por último, los proyectos son unidades mínimas de asignación de recursos para el logro de objetivos.

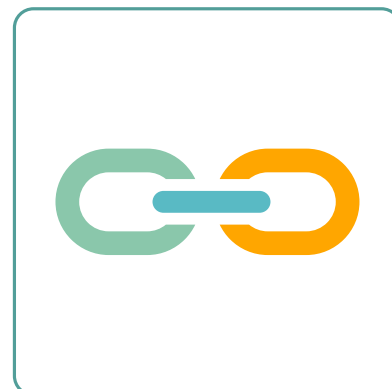
La relación entre las políticas, programas y proyectos no son rígidas ni estáticas sino van sufriendo modificaciones en la medida en que se ejecutan, a su vez se interrelacionan con otras políticas, programas y proyectos produciendo otros efectos.

Los proyectos sociales surgen como respuesta a los desequilibrios que generan los modelos de desarrollo, como una forma de atender los impactos hacia grupos determinados de la sociedad y disminuir la brecha de desigualdad generada.

Los proyectos sociales son “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”[3].

Al ser los proyectos sociales una estrategia alternativa para atender los desequilibrios en la sociedad, debe regirse por ciertos principios como ser:

- **Participación:** No puede ser concebido un proyecto social sin la intervención de los afectados o interesados.
- **Sostenibilidad:** Que garantice la continuidad más allá de las intervenciones específicas de los proyectos.
- **Equidad de género:** Que atienda las particularidades y necesidades diferentes de hombres y mujeres.

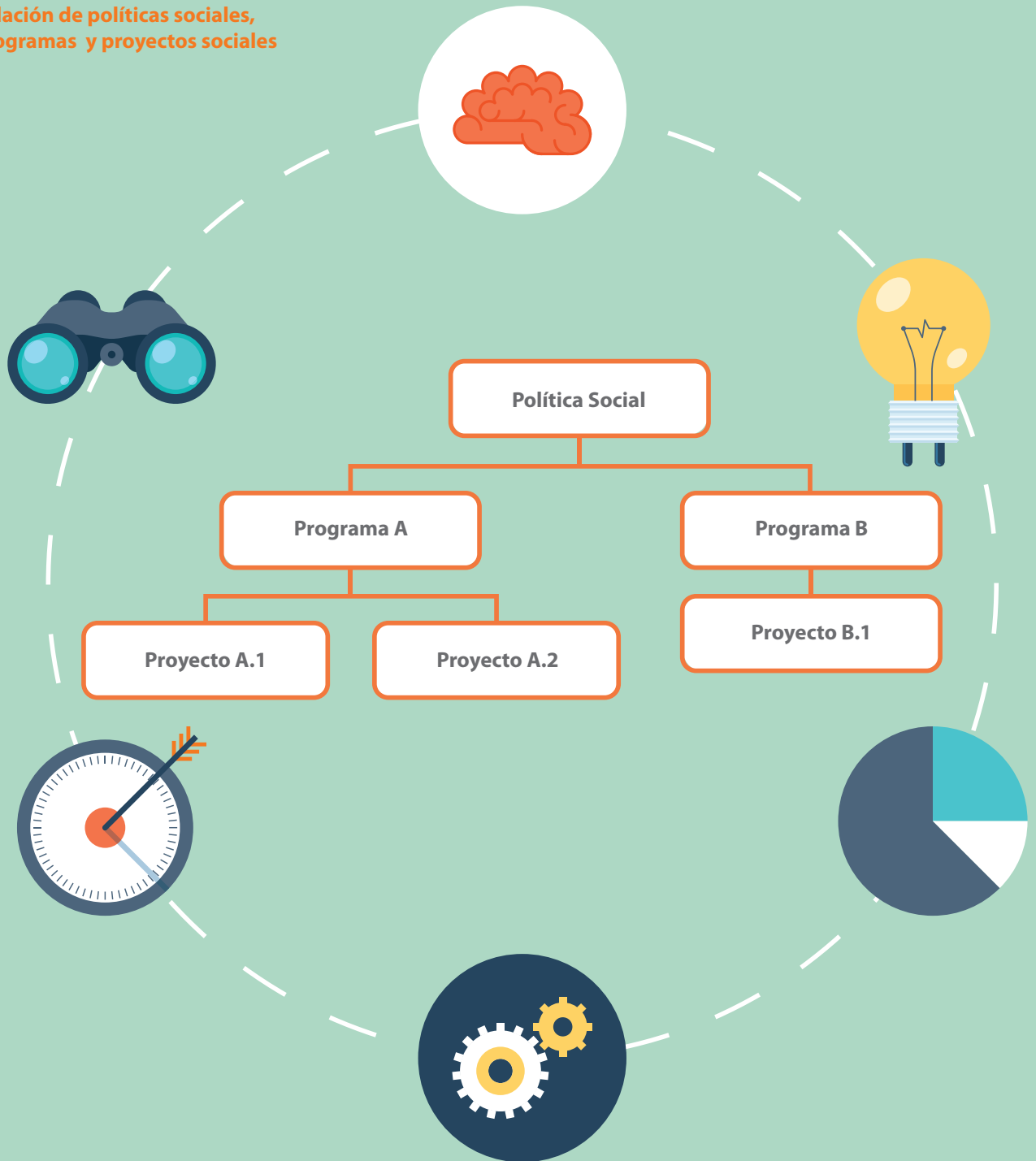


- **Interacción:** Con otras instancias del nivel público y privado.
- **Equidad:** Orientado a los menos favorecidos o excluidos, buscando reestablecer el equilibrio.
- **Respeto a la diversidad:** Cultural, ideológica, etc.
- **Evaluación:** Que sea posible medir los cambios en el bienestar de las personas.

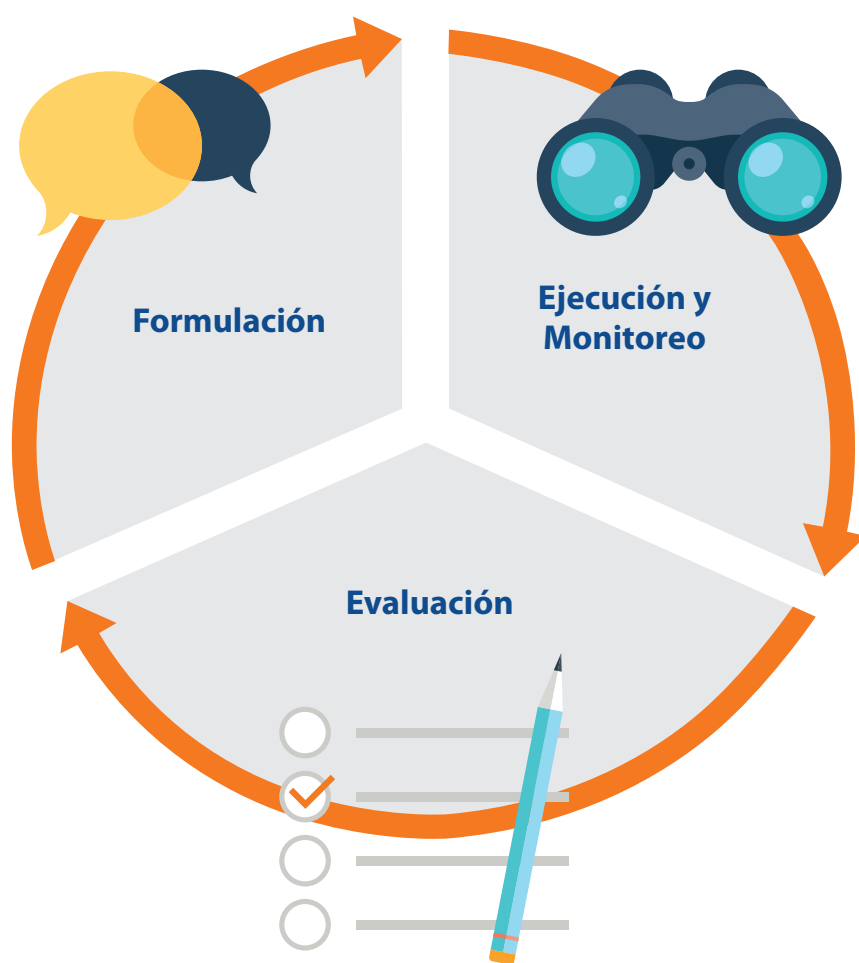
[2] Cohen E., y Franco R. 2005 [3] Ander – Egg y Aguilar. 2005



Relación de políticas sociales, programas y proyectos sociales



## 2.3 Ciclo de Formulación, Evaluación y Monitoreo



Un sistema de gestión de proyectos es un conjunto de procedimientos explícitos cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención. Su concreción se verifica en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que un proyecto transita: desde su concepción como idea hasta la evaluación final.

El ciclo de gestión de proyectos se presenta en la mayoría de los casos como un proceso secuencial donde cada etapa provee a la siguiente de información y elementos de base. La última etapa retroalimenta nuevamente a la primera reiniciándose el proceso. Es así que comprende:

- Identificación de la problemática a ser atendida
- Formulación del proyecto
- Ejecución y Seguimiento
- Finalización
- Evaluación

Siendo la evaluación presentada como la última etapa del proceso, en la fase de formulación del proyecto se debe tomar en consideración las variables del problema que determinan la situación inicial y que a su vez serán las variables a ser medidas en la evaluación. "No se puede formular un proyecto a menos que se sepa como evaluar. Porque a partir de la metodología de evaluación se sabrá qué información es precisa levantar para su formulación"[4].

[4] Cohen E. Martínez R. s.f.

## 3. Diagnóstico

### 3.1 Identificar el Problema



En la identificación del problema debe responderse las siguientes preguntas: ¿Qué sucede? ¿A quién sucede? ¿Por qué sucede?

En la fase de debate político, en la tercera fase del ciclo vital del problema social, siguiendo la línea de pensamiento de López – Aranguren (2005) se podría argumentar que sólo se tendrá una completa comprensión del problema cuando se tenga claridad sobre los siguientes aspectos:

Los actores sociales que han identificado el problema. Las características que los distinguen de otros actores, la posición que ocupan en la estructura de clases y sus intereses esenciales...

Las causas sociales que ha creado o crean el problema... Muy probablemente las causas sociales son varias si no múltiples, relacionadas entre sí...

La naturaleza del peligro que deriva el problema. Preocupa fundamentalmente el peligro que representa a la sociedad en su conjunto, para el sistema social... La población particularmente afectada por el problema. Se ha de tener en cuenta el tamaño, número, variables sociodemográficas, etc.

En el proceso de diagnóstico y formulación es esencial que el problema se defina en forma rigurosa, clara y comprensible. A la vez de encarar como un proceso participativo que involucre a los afectados en la identificación de la demanda, la jerarquización, priorización y las interrelaciones con otras variables y problemas.

La siguiente propuesta de pasos ayudará al proceso:

- Identificar el/los problema/s y agruparlos según criterios, prioridades, etc.
- Priorizar el/los problema/s a ser atendido/s.
- Formular como un estado negativo
- Identificar algunas de las causas del problema
- Identificar algunos de los efectos del problema

Asimismo, es importante a la hora de la definición del problema:

...no confundir un problema social con la ausencia de cobertura o falta de entrega de un servicio específico. Esta podría ser una causa importante en la generación de un problema social (que se refiere a la calidad de la oferta) pero no es el problema en sí. Circunscribir el problema social a la gestión, calidad o cantidad de la oferta existente limita el campo de intervención y la posibilidad de alcanzar los objetivos perseguidos.[5]

[5] Cohen E., Martínez R. (s.f.)





<span style="color: blue;">✘</span> <b>Problema mal formulado</b>	<span style="color: blue;">✔</span> <b>Problema bien formulado</b>
<p>Baja cobertura de agua potable en el municipio de Nueva Alborada</p>	<p>Alta incidencia de morbilidad y mortalidad infantil por contaminación de agua en el municipio de Nueva Alborada</p>
<p>Poca oferta laboral dirigida a jóvenes del área rural</p>	<p>Alta migración de jóvenes rurales a la ciudad</p>

## 3.2 Línea de base



En el proceso de identificación y comprensión de los problemas y sus temas vinculados, que serán abordados dentro del proyecto social, es necesario asignar valor a las variables que intervienen y son parte del mismo. Es decir, se debe cuantificar el problema y las vinculaciones, a esto se lo denomina línea de base del proyecto. El valor de la línea de base es el punto de partida que permite contar con datos sobre la situación de la población objetivo, esta valoración permitirá realizar contrastaciones posteriores relacionadas con la situación deseada que se pretende alcanzar (objetivos del proyecto) utilizando las mismas variables.

A modo de ejemplo, si un proyecto social tiene como objetivo reducir los niveles de infestación de dengue en un barrio determinado, la línea de base representa la medición del % de infestación al momento de iniciar el proyecto. Por lo tanto la disminución del nivel de infestación –será un indicador que medirá el éxito o fracaso de las acciones ejecutadas por el proyecto.

Es así que la línea de base registra información oportuna y precisa de los indicadores para el seguimiento y evaluación de planes, programas y/o proyectos, sobre todo aquellos relevantes en cuanto a los resultados que se pretenden alcanzar y los impactos a medir.

**“El valor de la línea de base es el punto de partida que permite contar con datos sobre la situación de la población objetivo...”**



<span>✕</span> <b>Problema</b>	<span>🔍</span> <b>Línea de base</b>
<p>Alta incidencia de la morbilidad y mortalidad de niños menores de 0 a 10 años en el municipio de Nueva Alborada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morbilidad: 300 por cada 1.000 nacidos vivos.</li> <li>• Mortalidad: 50 por cada 1.000 nacidos vivos.</li> <li>• Tasa de ausentismo escolar.</li> </ul>
<p>Alta migración de jóvenes rurales del municipio de Nueva Alborada a la ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población desagregada por sexo y edad del municipio de Nueva Alborada (Censo y proyecciones).</li> <li>• Tasa de migración interna.</li> <li>• Deserción escolar de jóvenes en el área rural.</li> <li>• NBI del municipio de Nueva Alborada.</li> </ul>

### 3.3 Población objetivo

La población objetivo es el grupo meta o beneficiarios directos, que será contemplada en el marco del proyecto. Puede ser parte o el total de la población afectada, esto dependerá de las decisiones que se tomen con relación a la población a ser atendida directamente por el proyecto.



Al identificar la problemática que afecta a una población es preciso identificar a la población afectada de la no afectada, la población no afectada es excluida de la atención del proyecto. Posteriormente es necesario caracterizar a la población afectada utilizando criterios de que permitan clasificar a la población (sexo, edad, mujeres, niños, adultos mayores, urbano, rural, etc.) con estas variables se define la población objetivo.

Así como se identifican los beneficiarios directos también existen los beneficiarios indirectos que se benefician de las acciones del proyecto a pesar de no ser los destinatarios directos. El siguiente diagrama de Cohen, E. y Martinez, R. (2005) ilustra esta diferenciación.





Al hablar de eficiencia e impacto de los proyectos, uno de los criterios tomados en consideración es el de la participación de los directos involucrados, es decir la población objetivo en todas las fases del proyecto. Es ella la que sabe de sus problemas y también de las alternativas de solución, por lo tanto, el involucramiento de la misma es vital para el éxito y sostenibilidad del proyecto.

 <b>Problema</b>	 <b>Población objetivo</b>
Alta incidencia de la morbilidad y mortalidad de niños en el municipio de Nueva Alborada.	Niños de 0 a 10 años que viven en hogares con al menos 2 NBI en el municipio de Nueva Alborada.
Alto nivel de desempleo y subempleo de la población juvenil rural del municipio de Nueva Alborada.	Jóvenes de 14 a 24 años que viven en el área rural del municipio de Nueva Alborada.

## 4. Formulación y monitoreo

### 4.1 Objetivos de impacto

Los objetivos de impacto se formulan en base a la problemática definida en el diagnóstico y el alcance de la modificación que se lograría con la ejecución del proyecto en la población objetivo. Se orienta a la globalidad del fin que persigue el proyecto identificando lo que se quiere lograr sin entrar en detalles.

Las variables definidas en la línea de base que serán también utilizadas en los indicadores ayudarán a definir los límites y la dimensión de los objetivos de impacto. Por lo general cada proyecto define un objetivo de impacto.

En ese sentido, los objetivos de impacto deben ser:

- **Precisos:** ¿Quiénes se beneficiarán con el proyecto?

¿Cuál es el cambio que se desea lograr?

- **Realistas:** ¿Con que recursos se cuenta para lograr los objetivos?

¿Son estos suficientes en relación a las actividades y grupo de beneficiarios?

¿Es posible alcanzarlos en el horizonte del proyecto?

- **Medibles:** ¿Existen forma de medir el logro de los objetivos?

La definición de los objetivos específicos está en función al objetivo de impacto o general, establece las etapas y detallan los cambios que deben darse, sumadas garantizarían el logro del objetivo de impacto. En general se define más de un objetivo específico, en tanto sea necesario para garantizar lo que se propone el proyecto.



“Por lo general cada proyecto define un objetivo de impacto.”



**Ejemplo**

<b>Objetivo general</b> (impacto)	<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Objetivo específico 2</b>
Reducir a 10 % la morbilidad y mortalidad de los niños en el municipio de Nueva Alborada.	Establecer controles pre y post natal de madres y niños.	Operacionalizar campañas de vacunación masivas de niños en el municipio de Nueva Alborada.

## 4.2 Indicadores

Una de las definiciones más utilizadas por diferentes organismos y actores es la de Bauer (1966) “Los indicadores (...) son estadísticas, series estadísticas o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar donde estamos y hacia donde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como para evaluar programas específicos y determinar sus impactos” [6]

Permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos al proveer información sobre cambios que surgen de la comparación de información con la línea de base del proyecto. Un objetivo de impacto puede tener más de un indicador.

### Deben ser:

- **Válidos:** permitir medir realmente lo que se desea medir.
- **Confiables:** distintos evaluadores deben obtener los mismos resultados al medir un mismo proyecto con los indicadores propuestos.
- **Medibles:** a través de los cambios atribuibles al proyecto.

- **Específicos:** vinculado a fenómenos sociales, culturales, ambientales u otro sobre los que se pretende incidir.

- **Explícitos:** De forma tal que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor relativo, absoluto, tasa, índice, etc. así como a que grupo, población o sector se refiere.

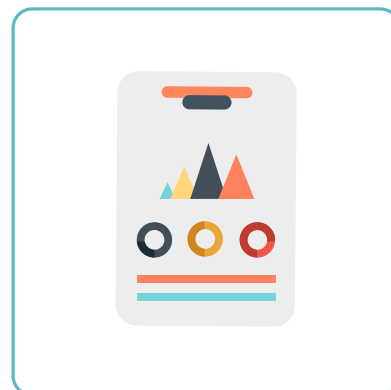
### Tipo de indicadores:

- **De gestión:** Para monitorear procesos, insumos, actividades que se ejecutan, miden la productividad, calidad y/o eficiencia de la gestión del proyecto.

- **De procesos o productos:** Se deriva de las actividades de transformación de los insumos para generar un producto o incremento en los productos o servicios.

- **De Resultado:** Se refieren a las consecuencias inmediatas de la acción en relación al desarrollo de competencias.

- **De impacto:** Miden el efecto de la transformación, el nivel de bienestar alcanzado. Se refieren al cambio formulado en el objetivo general o de impacto.



[6] Horn Robert V. (1993)





De gestión	De procesos o productos	De resultado	De impacto
% de cumplimiento de los protocolos de atención pre y post natal.	Cantidad de vacunas aplicadas a madres embarazadas niños.	Cantidad de controles pre y post natal realizados a madres y niños.	Tasa de disminución de la mortalidad materna e infantil.

A su vez los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, los primeros se refieren a opiniones, vivencias, percepciones subjetivas de individuos o grupos donde puede ser medido el grado de satisfacción, desempeño, participación, etc. Los indicadores cuantitativos parten de observaciones objetivas y cuantificables: cantidad de la población, ingresos, Necesidades Básicas Insatisfechas, etc.

También pueden ser expresados los indicadores en términos relativos derivados de un proceso de cálculo, se utiliza los porcentajes, ratios, tasas. Por ejemplo: tasa de crecimiento. O en términos absolutos, por ejemplo población total.

Los indicadores intermedios se refieren a indicadores de productos, procesos, de gestión y los indicadores finales son de resultado e impacto.

### 4.3 Medios de Verificación



Son las fuentes de información que reflejan la evidencia de los cambios o transformaciones a nivel de indicadores y de productos.

Al definir las fuentes de verificación se debe determinar si estas pueden ser obtenidas de medios de información (fuente secundaria) o deberá ser diseñada y procesada por el proyecto (fuente primaria). Por lo tanto es necesario definir quién financiará, quién procesará y cuánta información es necesaria coleccionar.

#### Ejemplo

Objetivo	Indicador	Modo de verificación
Disminuir la tasa de morbilidad de niños en edad escolar del municipio de Nueva Alborada	1. Tasa de reducción del ausentismo escolar.  2. % de disminución de enfermedades declaradas como causas frecuentes de ausentismo (diarrea, enfermedades respiratorias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de presencias y ausencias por grado de niños entre 5 a 10 años.</li> <li>• Cantidad de justificativos médicos presentados.</li> <li>• Estadísticas de niños en edad escolar atendidos por diarrea y enfermedades respiratorias en el centro de salud del municipio.</li> </ul>

## 4.4 Factores externos o supuestos

Se parte de la premisa que el proyecto nunca podrá abarcar todas las dimensiones de la problemática, existirán otros factores o riesgos que incidan sobre la realidad que se pretende afectar y sobre la cual el proyecto no tiene influencia ni control, pero son a su vez determinantes para el cumplimiento de los objetivos y actividades, a esto se lo denomina factores externos o supuestos.

Identificar estos factores en las diferentes etapas del proyecto facilitara la gestión del mismo ya que implicara anticiparse, dar seguimiento, influir o prever contingencias. Como principales características de los supuestos se pueden citar:

- Formulados con precisión para que se pueda dar seguimiento.
- Específicos para que no existan dudas y sea de utilidad.
- Redactados en positivo para que se visualice como condición que debe ser cumplida.
- Pueden ser evaluados en cuanto a la viabilidad del proyecto.

Se recomienda iniciar la redacción de los supuestos a nivel de actividades e ir subiendo por etapas, esto facilitara la identificación de otras actividades y, si fuera necesario, incluirla en la formulación del proyecto. En cada etapa debe preguntarse: ¿Es importante ese supuesto y que probabilidades existe de que se pueda dar? El objetivo no es identificar una lista interminable de supuestos sino aquellos con probabilidad que sucedan. Esto no significa que durante la ejecución no puedan presentarse otros riesgos o supuestos que deban ser atendidos.

**“El objetivo no es identificar una lista interminable de supuestos sino aquellos con probabilidad que sucedan.”**





Objetivo	Indicador	Modo de verificación	Factores externos o supuestos
<p>Reducir la morbilidad de niños en edad escolar del municipio de Nueva Alborada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del promedio de ausentismo escolar.</li> <li>• Aumento del número de controles preventivos de niños en edad escolar en el centro de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de presencias y ausencias del año escolar de niños de 5 a 10 años.</li> <li>• Estadística de niños en edad escolar atendidos en el centro de salud del municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los niños concurren regularmente al colegio.</li> <li>• Control regular de vacunación, peso y talla de niños en edad escolar.</li> </ul>

## 4.5 Costos y financiamiento

Constituye todos aquellos recursos utilizados para la materialización del proyecto en las etapas de formulación, ejecución y evaluación. Debe ser calculado en base a los procesos que serán desarrollados a lo largo del proyecto.

En la elaboración del presupuesto se deberán desagregar los recursos en rubros definidos pero a su vez, si el proyecto cuenta con recursos externos de financiamiento, los rubros asimismo deberán ser desglosados por aportes de la organización y aportes externos. En el caso de aportes externos la fuente de financiamiento definirá las condiciones y rubros así como el sistema de rendición de cuentas.

Es preciso además valorar la contribución de los beneficiarios del proyecto, la cuantificación de esto debe ser contemplada, esto genera confianza en los involucrados y reconocimiento de sus aportes para la concreción del proyecto.

No existe un único modelo de matriz de gastos, en la mayoría de los casos las mismas instituciones diseñan y adaptan de acuerdo a los requerimientos. A modo de ejemplo se incluye un modelo de matriz general.

**“Es preciso además valorar la contribución de los beneficiarios del proyecto”**



Gastos	Cantidad	Unidad de medida	Costos	Aportes de la organización	Aportes de los beneficiarios	Otra fuente de financiamiento
Personal						
Capacitación						
Servicios básicos						
Insumos						
Equipos						
Viajes						
Infraestructura						
Varios						



## 5. Conclusiones



### 5.1 Sostenibilidad

Al definir un proyecto se debe considerar el grado de participación e involucramiento de la población y en qué medida los logros alcanzados pueden ser mantenidos por la población más allá de la terminación del proyecto. Es por ello que la capacidad de escuchar e incorporar a los beneficiarios debe fomentarse desde la fase de diseño del proyecto de manera a que puedan ser parte y co – ejecutores durante la vida del proyecto. En ese sentido, el proyecto debe acompañar el proceso de desarrollo y maduración de la población objetivo que permita la asunción de responsabilidades por parte de estos de acuerdo a las posibilidades y en la medida que se sientan fortalecidos.

A nivel de proyecto, la sostenibilidad debe ser analizada desde diferentes dimensiones:

- **Sostenibilidad Económica:** analizando la viabilidad económica en base al aporte de los beneficiarios en relación al aporte del proyecto.
- **Sostenibilidad Medioambiental:** referido al cuidado, mantenimiento y/o regeneración de los recursos para el disfrute presente y futuro de la población.

- **Sostenibilidad Social:** referido a las habilidades y competencias de la población que puedan ser utilizadas, fortalecidas y desarrolladas con el apoyo del proyecto.

- **Sostenibilidad Política:** empoderando a la población en el ejercicio de sus deberes y derechos, generando en ellos confianza.

- **Sostenibilidad Cultural:** considerando las particularidades del contexto donde se ejecuta los proyectos, la participación y la apropiación del proyecto.

El concepto de desarrollo humano -basado en los postulados de Amartya Sen, introducido por las Naciones Unidas incluye cuatro capacidades: “llevar una vida larga y sana, ser reconocible, tener acceso a los recursos necesarios para alcanzar un estándar de vida decente y participar en la vida de la comunidad” (UNDP, 2004). Además de los bienes básicos para la subsistencia fisiológica, las personas necesitan otros factores como: educación, acceso a la cultura, oportunidades de participación política, confianza en las relaciones familiares y sociales.

A criterio de Sen, la forma acertada de medir el desarrollo consiste en una evaluación de las posibilidades de acceso a las oportunidades que se requieren para alcanzar un cierto nivel completo de realización. Es decir, el enfoque se basa en las libertades positivas de las personas de acceder a las oportunidades necesarias para llevar una vida plena.

**“... el proyecto debe acompañar el proceso de desarrollo y maduración de la población objetivo...”**

## 5.2 Matriz de Ejemplo

Objetivo de impacto	Indicador de impacto	Línea de base	Fuente de verificación	Factores externos o supuestos
Reducir el desempleo de la población económicamente activa del municipio de N. Alborada	5% de disminución de la tasa de desempleo y 7% de la tasa de subempleo en 3 años.	Datos de desempleo y subempleo del municipio de N. Alborada de los últimos 3 años.	Variación anual de la tasa de desempleo y subempleo del municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La migración se mantiene estable.</li> <li>• Crecimiento de la producción en el municipio.</li> </ul>
Objetivos específicos	Indicadores de efecto			
Promover capacitación laboral diferenciada (urbano – rural) para jóvenes del municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XX Cantidad de nuevas ofertas de capacitación.</li> <li>• Cantidad de jóvenes capacitados a nivel urbano y rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación ofrecidos actualmente.</li> <li>• Cursos con mayor demanda a nivel urbano y rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación efectivamente realizados.</li> <li>• Cursos de capacitación dictados a nivel urbano y rural.</li> </ul>	El municipio promueve la capacitación de jóvenes urbanos y rurales.
Establecer alianzas estratégicas entre industrias, productores agropecuarios y centros de formación.	XX Alianzas estratégicas formalizadas.	Acuerdos vigentes entre industrias, centros de formación y productores.	Acuerdos firmados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores e industriales con demandas laborales no atendidas.</li> <li>• Flexibilidad para adaptar mallas curriculares en los centros de capacitación.</li> </ul>
Definir la oferta de capacitación de acuerdo a la demanda de la industria y de productores agropecuarios.	XX cantidad de mallas curriculares adecuadas a la demanda	Fecha última de actualización de mallas curriculares de las carreras ofertadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios incorporados a nivel de mallas curriculares.</li> <li>• Nuevos programas de capacitación diseñados por demanda.</li> </ul>	Cursos de capacitación con financiamiento comprometido.
Resultados	Indicadores de resultados			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes rurales capacitados en técnicas productivas.</li> <li>• Jóvenes con contratos formalizados.</li> <li>• XX cantidad de cursos implementados de acuerdo a la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XX Cantidad de jóvenes capacitados en técnicas agrícolas.</li> <li>• XX Cantidad de jóvenes con contratos formalizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso sobre técnicas productivas dictadas por año.</li> <li>• Demanda de jóvenes capacitados en técnicas productivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de capacitación y proyectos de los estudiantes presentados al finalizar el curso.</li> <li>• Datos de la oficina de empleo municipal sobre jóvenes con relación a la inserción de jóvenes capacitados en técnicas productivas.</li> </ul>	Bolsa de empleo genera información desagregada a nivel urbano y rural



## 6. Bibliografía

- Ander- Egg, E. y Aguilar Idañez; MJ. (2006). Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Editorial LUMEN. Buenos Aires.
  - Cohen E., Martinez R. (s.f.) Manual de formulación, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. División de Desarrollo Social. CEPAL. Santiago de Chile.
  - Cohen E., y Franco R. Gestión Social (2005) Como lograr la eficiencia e impacto de las políticas sociales. CEPAL. Siglo XXI Editores. México
  - Horn Robert V. Statistical Indicators for the economic and social sciences. Cambridge University. Hong Kong. 1993
  - Informe sobre desarrollo humano. (2004). La libertad cultural en el mundo diverso de hoy. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. New York.
  - López – Aranguren, E. (2005). Problemas sociales: desigualdad, pobreza, exclusión social. Biblioteca Nueva. Madrid.
- [1] Cohen E., Martinez R. (s.f.)
  - [2] Cohen E., y Franco R. 2005
  - [3] Ander – Egg y Aguilar. 2005
  - [4] Cohen E. Martinez R. s.f.
  - [5] Cohen E., Martinez R. (s.f.)
  - [6] Horn Robert V. (1993)



