

Formulación de Proyectos en Iniciativas Sociales

1 Introducción

A la hora de formular un proyecto social, es esencial que éste sea elaborado de acuerdo a una serie de pasos **lógicos** que vayan de la abstracción presente en la fundamentación y los objetivos del proyecto hasta la máxima concreción en las actividades que se van a realizar y los recursos que se van a utilizar para ello, así como en las técnicas de evaluación de las mismas. Con este artículo, breve compendio de nuestra experiencia docente en la materia, se pretende enunciar de una manera breve algunos de los elementos y de las estrategias clave para que la formulación y el diseño de un proyecto de intervención social sea llevado a cabo con el mayor éxito posible.

2 ¿Qué es un Proyecto?

Actualmente, podemos encontrarnos con un gran número de manuales y documentos que definen qué es un Proyecto. Uno de ellos, el *Manual de Ayuda para la Elaboración de Proyectos Sociales de la Fundación Luis Vives*, lo define de forma exhaustiva, poniendo en relación sus elementos, como un “Conjunto de **recursos materiales y humanos** que se combinan para hacer posible la realización de una serie de **actividades** siguiendo una **metodología** concreta, en un **tiempo** y con un **coste** determinado, con la finalidad de alcanzar unos **resultados** que permitan el logro de un **objetivo específico** con el que se **cambie una realidad** concreta”.

El Proyecto **es un instrumento**, una guía que **nos ayudará a modificar la realidad** social sobre la que tratamos de incidir. Su vida útil no termina en el momento de conseguir la financiación solicitada (para la que se ha redactado) sino que **nos va a guiar durante el proceso de ejecución del mismo** y poder cotejar así si lo que se está realizando se hace conforme se esperaba o si se están introduciendo modificaciones en la ejecución, para evaluarlas. Por ello la **información** que contiene el documento ha de ser **pertinente, útil y adecuada**, aunque también hay que tener en cuenta su carácter dinámico. Como su nombre indica, un proyecto es una “proyección de algo que se espera hacer”, que está expuesto a modificaciones a la hora de llevarlo a la práctica, puesto que también la realidad sobre la que se actúa es cambiante.

El proyecto **debe basarse en un diagnóstico previo** de la realidad que se quiere cambiar, identificando las necesidades y posibles soluciones. Sus resultados deben ser sostenibles (tener continuidad) al finalizar la intervención. Para ello **es necesario que se valoren y evalúen sus resultados** y el proceso de ejecución del mismo (evaluación de resultados y evaluación de la implementación respectivamente).

3 Elementos de un Proyecto

La redacción de un Proyecto ha de contemplar al menos los siguientes elementos, de acuerdo al Enfoque de Marco Lógico (EML):

Elementos clave para la Formulación de un proyecto (EML):

Objetivo General:	Fin último, principal que pretendemos conseguir a largo plazo.	Excede al contenido del Proyecto
Objetivo(s) Específico(s):	Efectos o logros que pretendemos conseguir.	se formula con un infinitivo
Resultados/Productos	Resultados y productos previstos tras la aplicación del Proyecto.	se formula con un participio
Indicadores:	Medida concreta de consecución de objetivos y resultados. Es una expresión mensurable.	precisan fuentes o formas de verificación
Actividades	Acciones a realizar durante la ejecución.	presentes durante
Recursos	Medios que se pondrán a disposición para realizar las actividades.	presentes durante

Todos los elementos tienen una **relación concreta y recíproca**. Podemos diferenciar una vía lógica en la elaboración de un proyecto que interrelaciona estos elementos. Y es que es fundamental en un proyecto de intervención social que exista una **estructura lógica** que lo fundamente.

En primer lugar, partimos del **deseo de cambio** de una realidad determinada, previo **diagnóstico** de la misma, que nos proporciona un análisis objetivo de las necesidades, carencias y debilidades existentes, pero también de los puntos fuertes y posibilidades de la misma. Para realizar el diagnóstico de necesidades debemos investigar en esa realidad y recoger información utilizando los métodos y técnicas que sean pertinentes. El **análisis de esa realidad** es la que va a justificar la pertinencia del proyecto. Se ha de partir de un análisis de un problema que justifica y/o hace patente que se desarrolle un proyecto de estas características (esto es, por qué se hace precisamente este tipo de proyecto y no se hace otro).

En esta **justificación** se hace un esbozo de los contenidos que se van a desarrollar en el proyecto y se ubica el mismo en un contexto espacio-temporal. Además, se fija la “población objeto”, es decir, los destinatarios (que puede ser un grupo, un colectivo, la población general o una comunidad determinada). La justificación es una parte fundamental dentro de un proyecto, ya que relaciona la realidad existente con el proyecto formulado. **Una justificación clara y precisa de lo que se quiere hacer permite un mejor desarrollo** de cada una de las partes del proyecto.

Tras la justificación, se han de señalar los **objetivos** del proyecto. Los objetivos podemos dividirlos en generales y específicos. Lo común es plantear un **objetivo general** y varios **objetivos específicos**, pero si el proyecto trata de dar respuesta a varios problemas o es un problema complejo, puede darse más de un objetivo general. Entre los objetivos ha de darse también una estructura lógica: los objetivos específicos deben contribuir a la consecución del objetivo general. Además, los objetivos específicos han de ser complementarios entre sí. Suelen formularse en

infinitivo e indican las metas que ha de alcanzar el proyecto.

No obstante, no todos los objetivos expresan netamente efectos que se esperan alcanzar con el proyecto en beneficio de los destinatarios o efectos para paliar las necesidades o mejorar las condiciones de una realidad determinada, esto es, lo que entenderíamos como **objetivos de resultado**. Podemos encontrarnos también que en muchos proyectos se señalan como objetivos aspectos que tienen relación con el propio funcionamiento del proyecto, de las actividades o servicios, de la calidad que se preste en el mismo, etc. Estaríamos hablando entonces de **objetivos de proceso**, que tienen que ver con el funcionamiento correcto y esperado del proyecto cuando ya se ha puesto en marcha¹, es decir, son objetivos más de carácter *interno* de la entidad que lo desarrolla.

Es muy importante tener en cuenta esta distinción entre los dos tipos de objetivos a la hora de trazar **resultados** propiamente dichos en los objetivos de resultado (e indicadores empíricos para demostrar que se están alcanzando esos resultados) y **productos** en los objetivos de *proceso*.

Tras la formulación de los objetivos, se han de especificar los **Resultados**, que se sitúan en un escalón inferior que los objetivos específicos y que muestran mayor especificación y mayor concreción que los anteriores. En el caso de que hubiere objetivos de proceso, no se especificarán resultados sino que se indicarán los **Productos** de actividad con sus indicadores concretos y verificables del desarrollo de las actividades programadas, que muestren si se está cumpliendo ese objetivo de funcionamiento. En ocasiones, hay resultados y productos que pueden cubrir una de las dimensiones del objetivo (es decir, pueden ser en sí mismos indicadores) y no sería necesario establecer indicadores más precisos. También puede que un objetivo no pueda descomponerse en resultados y que, por lo tanto, los indicadores lo sean del propio objetivo.

En cuanto a los **indicadores**, estos han de ser *empíricamente verificables*, es decir, contrastables en la realidad. Son, en términos de M^a José Aguilar, “las medidas verificables de los cambios o resultados de una actividad”. Si no se cumplen esos resultados, se han de analizar los motivos por los que no se cumplen: una mala planificación, un mal estudio de la realidad, recursos disponibles insuficientes, temporalización inadecuada, sobreestimación inicial de los resultados a conseguir, etc. Cada indicador debe ir acompañado de la **fuentes de verificación o del instrumento correspondiente que permite contrastarlo y medirlo**. Los indicadores miden el cumplimiento de resultados u objetivos en términos de *cantidad, calidad y tiempo*.

Las **actividades** del proyecto, junto a la **metodología** (en la que se señala la “filosofía técnica” de la intervención, cómo se va a realizar), son fundamentales, ya que nos van a indicar cómo vamos a alcanzar los resultados y objetivos. Las actividades se planifican de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar con el proyecto y se han de detallar los recursos necesarios para desarrollar las mismas.

¹ Hay algunos autores que señalan que los objetivos de proceso no son adecuados en la formulación de proyectos, ya que no señalan cambios concretos en los beneficiarios con los que se interviene, sino que se refieren más a objetivos de los propios profesionales y/o de la entidad que desarrolla el proyecto. Igualmente sucede con la formulación de los objetivos como “*Conseguir* que los participantes...”, o con verbos semejantes (Lograr, obtener...).

Al igual que sucede con un proyecto de investigación, en el que los métodos y las técnicas de investigación a emplear vienen determinadas por los objetivos de la misma, las actividades vienen determinadas por los objetivos de la intervención y ha de especificarse en qué medida **responden a los objetivos** a alcanzar.

En el diseño del proyecto se debería explicar correctamente y de manera breve cómo las actividades van a permitir alcanzar los resultados y objetivos esperados. Algunas veces podemos encontrar **indicadores** que nos permiten medir los resultados en el desarrollo de una actividad o a veces el cumplimiento correcto de una actividad en sí puede suponer ya un indicador.

Por último, tenemos que señalar los **recursos materiales y humanos** disponibles y/o necesarios para la ejecución del mismo y el **coste económico** (aunque también es recomendable intentar tener en cuenta y, en todo caso, evaluar el coste temporal o el coste de oportunidad) que supone el proyecto. Es esencial disponer de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades o, en caso de escasez económica, optimizar los recursos adaptando las actividades a los mismos.

De manera transversal, debe clarificarse en el proyecto la **temporalización** (que suele representarse en un **cronograma**). Se han de situar las actividades dentro de un contexto temporal. Igualmente, se ha de estimar el tiempo que se necesitará para alcanzar los objetivos y los resultados (sobre todo en proyectos de larga duración en los que se han de informar de resultados parciales).

El paso desde un objetivo general a unos indicadores concretos es un paso de “disección” que va desde la abstracción a la mayor concreción y especificidad posible. Este paso nos permite, siempre señalando la coherencia lógica que nos ha de llevar de un elemento a otro, medir y comprobar (no necesariamente de un modo estrictamente cuantitativo) si se está cumpliendo lo esperado, en función de los recursos y el tiempo disponible. Para proyectos largos, se recomienda que se tracen resultados parciales esperados en un transcurso de tiempo determinado. La representación de este proceso de descomposición de las diferentes dimensiones puede ser como sigue:

Diagrama de relación de los elementos de un Proyecto

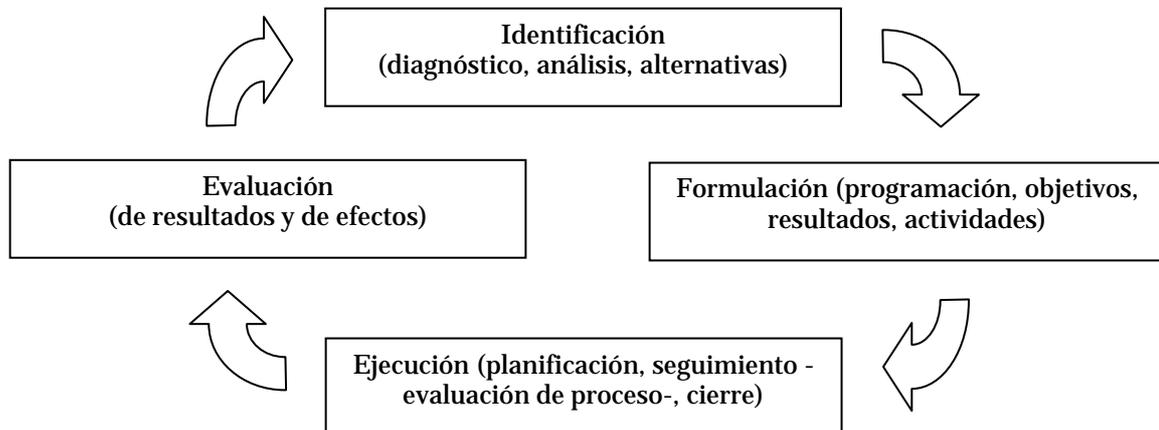


4 Fases del Proyecto

Todo Proyecto sigue un ‘Ciclo Vital’ en el que se distinguen multitud de

etapas desde que se detecta una necesidad hasta que se obtienen unos resultados. A continuación se propone un gráfico de Ciclo del Proyecto en cuatro grandes pasos:

Ciclo Vital de un Proyecto



Aunque son fases independientes entre sí, no están totalmente separadas en el tiempo. El análisis de la realidad, estrechamente **relacionado con la evaluación de necesidades**, es un elemento que ha de estar presente en el transcurso del proyecto, pues **la realidad es cambiante** y multitud de factores (internos o externos) pueden obligarnos durante la ejecución a reformular lo planificado.

La evaluación es una tarea que debe abarcar todo el Ciclo del Proyecto, desde la Evaluación Inicial (de necesidades y del diseño de la intervención), la Evaluación del Proceso durante la ejecución (de la Calidad, la Cobertura y la Implementación) y la Evaluación Final de Resultados e Impacto (o de Efectos, tanto en los beneficiarios directos como el impacto en la comunidad donde se localiza). El diseño de un adecuado sistema de Evaluación es una forma de orientar-reorientar las actividades de nuestro Proyecto de manera eficaz hacia la consecución de los resultados esperados.

Sugerencias para formular un Proyecto

- ☞ Tomar frecuentes mediciones de los efectos del Programa: estimaciones mensuales, trimestrales...
- ☞ Ordenar y Planificar los cambios identificando el punto de partida y el de destino en cuanto a resultados.
- ☞ Reciclar y reutilizar elementos positivos de anteriores proyectos.
- ☞ Aplicar experimentos de evaluación de 'pequeña escala' en momentos, fases o componentes del programa.

Eduardo Díaz Velázquez. Sociólogo.