



**Universidad Nacional de Quilmes**  
**Departamento de Ciencias Sociales**  
**Programa Regular – Cursos Presenciales**

**Carrera:** Licenciatura en Educación  
**Año:** 2012  
**Curso:** Formulación y Evaluación de Proyectos  
**Profesor:** Sergio Raúl Ilari  
**Carga horaria semanal:** 4 horas aúlicas y 1 hora extra-aúlica  
**Horas de consulta extra clase:** Jueves de 18 a 19 horas.  
**Créditos:** 10 créditos  
**Núcleo al que pertenece:** Cursos obligatorios  
**Tipo de Asignatura:** Teórico - práctica

**Presentación y Objetivos:**

El curso tiene por objetivos, que el estudiante:

1. Se capacite en el diseño, la ejecución y evaluación de programas y proyectos sociales.
2. Reflexione acerca de las finalidades de la práctica social e institucional del supervisor y del evaluador de proyectos.
3. Identifique distintas alternativas para la formulación y evaluación de proyectos, especialmente en el área de la educación.
4. Analice los procesos que componen la gestión de programas sociales.
5. Reflexione acerca de los mecanismos de coordinación de los proyectos educativos y las distintas instancias de participación de los destinatarios.

### **Contenidos mínimos:**

*Copiar los contenidos mínimos del correspondiente Plan de Estudio de la carrera o los aprobados por el Consejo Departamental.*

*El diseño de las políticas. Políticas y programas. Diagnósticos, objetivos, metas e instrumentos. Criterios para la selección de proyectos. Especificidad de los proyectos educativos y sus requerimientos organizacionales y de gestión. Elaboración, desarrollo e implementación de proyectos y programas. Identificación de necesidades, actores y recursos. Diseño y utilización de distintas estrategias y medios. Evaluación cualitativa, técnica y económica de los proyectos. Diversos enfoques. Técnicas operativas. Seguimiento y control de proyectos en ejecución con énfasis en la evaluación de impactos.*

### **Contenidos Temáticos o Unidades:**

#### **UNIDAD I: Problemas sociales y el diseño de políticas y proyectos**

Políticas y programas públicos y sociales. El debate sobre la especificidad de las programas sociales. El ciclo de vida de las cuestiones sociales. Los problemas como construcciones ideológicas. ¿Problemas o beneficios? La construcción de los problemas como medio para justificar soluciones. La multidimensionalidad de los problemas educativos. Planes, programas y proyectos. Las etapas de un proyecto social. El análisis de los actores involucrados. La definición de los problemas: la red causal explicativa. La Teoría de las Ventanas de Oportunidades. El diseño de proyectos desde la metodología de Marco Lógico. Objetivos, resultados y actividades. Los Proyectos educativos institucionales en el Conurbano Bonaerense.

#### **Unidad II Planificación de las actividades, ejecución y supervisión de la acción**

Procesos de generación de alternativas y definición de políticas. Métodos para la programación de la acción: gráficos de barras (GANTT). La determinación de los recursos necesarios. La elaboración de presupuestos. Determinación de la población objetivo del proyecto. Línea de base y de progreso. El diseño del sistema de seguimiento y evaluación. Hitos en la ejecución del proyecto. La implementación de programas sociales. Análisis de casos de implementación. ¿Problemas de eficiencia, rigidez burocrática o resistencias de algunos actores? El proceso de supervisión de los programas. Metodología para el seguimiento de programas y la presentación de Informes de Avance.

#### **UNIDAD III: La evaluación de proyectos**

Debates en torno al concepto y la metodología de la evaluación. Tipos de

evaluación. Las fases de un proceso evaluativo. Los impactos sociales e intraorganizacionales. La medición de la eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada. El diseño de índices e indicadores de evaluación: el caso de la heterogeneidad de indicadores sociales: pobreza y desarrollo humano. El análisis de la toma de decisiones. La evaluación ex ante: estudios de factibilidad. Criterios para la selección de proyectos educativos alternativos. La evaluación en el marco de las relaciones de poder.

#### **UNIDAD IV: La especificidad de los proyectos participativos, coordinados e integrales**

Dilemas políticos y metodológicos al momento del diseño de los programas. La distinción entre los fines y las técnicas de gestión. Tipos y grados de participación de los beneficiarios. Representatividad, viabilidad y limitaciones de los procesos participativos. ¿Voluntariado o profesionalismo? La articulación de proyectos en el marco de las relaciones interinstitucionales. ¿Fusión, coordinación o cooperación institucional? La perspectiva de la contingencia. Entre la sinergia y el antagonismo. La discusión sobre el impacto de los microproyectos sociales. Los programas integrales como instrumentos en la lucha contra la pobreza.

#### **Bibliografía Obligatoria:**

##### **Unidad I (en orden sugerido)**

- Tamayo Sáez, Manuel, "El análisis de las políticas públicas", en Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.), La nueva administración pública, Alianza Universidad, Madrid, 1997.
- Murray, Edelman, La construcción del espectáculo político, Ed. Manantial, Buenos Aires, 1991, cap. 2.
- Ilari, Sergio, La reformulación estratégica de los programas sociales. Del "Plan Vida" al "Plan Más Vida". Provincia de Buenos Aires, Argentina, INDES-BID, Washington, D.C, 2005. (\*)
- Chávez, Patricio, Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: un enfoque estratégico, Publicaciones CINTEPAN, Caracas, 1993, págs. 7 a 19.
- Ilari, Sergio, "Entre el género y la especie. La discusión actual sobre la naturaleza de la Política y la Gestión Social", en Circunstancia. Revista de Ciencias Sociales del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Año 4, N. 11, Madrid, septiembre de 2006.
- Randolph, Alan y Posner, Barry, Gerencia de Proyectos. Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, Mc Graw Hill, Bogotá, 1994 (cap. 1).
- Poggi, Margarita, "Los proyectos institucionales: de una tarea aislada hacia una implicación colectiva en la tarea" en Poggi, Margarita (comp), Apuntes y aportes para la Gestión Curricular, Kapeluz, Buenos Aires, 1995.
- Sainz Ollero, Héctor y Gómez Galán, Manuel, El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo, CIDEAL, Madrid, 2003, págs. 96 a 154.
- Ilari, Sergio, "La lógica del Marco Lógico". Notas de clases, Universidad

Nacional de Quilmes, julio de 2008.

## Unidad II

- Haynes, Marion, Administración de Proyectos. Desde la idea hasta la implementación, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1992 (1ra parte).
- Delgado, Roberto y Verez, María, La Dirección Integrada por Proyectos. Haciendo uso del Tablero de Comandos para el control de ejecución de proyectos, en [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com), junio de 2006 (1ra. parte).
- Cortazar, Juan Carlos, Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales, INDES-BID, Washington, 2005.
- Livingston, Rodolfo, Memorias de un funcionarios, Ediciones La Urraca, Bs. As., 1991, págs. 73 a 90.
- Ilari, Sergio, Guía para la Supervisión de Programas Sociales, Notas de clases, Universidad Nacional de Quilmes, 2007.
- Randolph, Alan y Posner, Barry, Gerencia de Proyectos. Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, Mc Graw Hill, Bogotá, 1994 (cap. 3)

## Unidad III

- Pichardo Muñoz, Arlette, Evaluación del impacto social, Ed. Lumen, Bs. As., 1997, págs. 165 a 182. (\*)
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, 2005.
- Nirenberg, Olga, Nuevos enfoques en la evaluación de programas y proyectos sociales, en VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, 2001. En [http://www.clad.org.ve/siare/biblio/biblio\\_a.html](http://www.clad.org.ve/siare/biblio/biblio_a.html)
- Hernández Fernández, Josefina y Martínez Clares, Pilari, "Propuesta metodológica para evaluar programas de orientación educativa", Revista Relieve, vol. 2, n. 2, Madrid, 1996.  
En [www.uv.es/RELIEVE/v2n2/RELIEVEv2n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v2n2/RELIEVEv2n2_1.htm)
- Ilari, Sergio, "Criterios para la evaluación de programas sociales de hábitat popular" en Revista Posdata, N. 3, Bs. As., 1998. (\*)
- Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (SIEMPRO), Gestión Integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, SDS -BM -UNESCO, 1999, p. 73 a 87.
- Cohen, Ernesto y Franco, Rolando, Evaluación de proyectos sociales, Grupo Editor Latinoamericano, Bs. As., 1988, págs. 175 a 185.
- Información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina (INDEC) y del Instituto Nacional de Estadísticas de España (INE), 2006. [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D.), Informe sobre Desarrollo Humano 1990 y 2011, Ediciones Mundi Prensa, Madrid, 1990 y 2012 (Indicadores de Desarrollo Humano).

#### Unidad IV

- Feijoo, María del Carmen, "Con los pies en el barrio. Reflexiones sobre la metodología de los microproyectos a partir de la experiencia de monitoreo" en VVAA, La Trama Solidaria. Pobreza y microproyectos de desarrollo social, GADIS, Bs. As., 1991.
- Bombarolo, Félix, Fondos de pequeños proyectos sociales. Factores que condicionan su diseño y efectividad, OCP-IELU-IERP, Buenos Aires, 2008. En <http://www.nauyaka.net/800/somos/articulos/FONDOS.pdf>
- Bombarollo, Félix "El fortalecimiento de la participación ciudadana frente a los retos de la desigualdad social" en Primer Congreso Nacional de Políticas Sociales, Bernal, formato electrónico, 2002, págs. 27 a 35. O en <http://www.aaps.org.ar>
- García, Oscar, La pasión de seguir. Voluntariado transformador; sin excusas, sin fronteras..., Ediciones Seguir Creciendo, Buenos Aires, 2004, cap. 2.
- Ilari, Sergio, "Los dispositivos de enlace y los grados de coordinación intermunicipal. El menú de alternativas" en Fernández Alles, Joaquín y Trocello, Gloria (coord.), Municipios e integración territorial. Alternativa de la cooperación internacional, AECID, Madrid, edición.
- Repetto, Fabián "La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales" en Repetto Fabián (Editor) La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina; Magna Terra, Guatemala, 2005.
- Video La participación comunitaria, Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, Buenos Aires, 1997.

(\*) *Material disponible en la Biblioteca de la UNQ.*

#### **Bibliografía de consulta:**

Angulo, José Félix "Evaluación de programas sociales: de la eficacia a la democracia" en Revista de Educación, N. 286, 1988

Bañón i Martínez, Rafael (comp.), La evaluación de la acción y de las políticas públicas, Díaz de Santos, Madrid, 2003.

Brache, Alan y Bodley Scout, Sam, Implementación. Cómo transformar las iniciativas estratégicas en resultados arrasadores, Mc Graw Hill, México, 2006.

Bugos, Noemí y Peña, Cristina, El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica, Colihue, Buenos Aires, 1996.

Cardarelli, Graciela y Rosenfeld, Mónica, Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales, Paidós, Buenos Aires, 1998.

Eguía, Amalia y Ortale, Susana (comp.), Programas sociales y participación en la provincia de Buenos Aires, EDULP; la Plata, 2007.

Lock, Denis, Gestión de proyectos, Paraninfo, Madrid, 1990.

Mokate, Karen, El monitoreo y la evaluación. Herramientas indispensables de la gerencia social, Washington, 2000.

Mokate, Karen y Saavadra Jorge, "La gerencia social y el valor público", Documento de Trabajo, Indes -Bid, Washington, 2005.

Molina, Emiro, "La identificación y medición de la pobreza desde la perspectiva del Desarrollo Humano" en PNUD,  
[www.pnud.org.ve/email/Contenidos/boletin\\_02/pobreza\\_y\\_DH.pdf](http://www.pnud.org.ve/email/Contenidos/boletin_02/pobreza_y_DH.pdf)

Paredes de Meaños, Zulema, El proyecto institucional en el marco de las transformaciones educativas, El Ateneo, Buenos Aires, 1996.

#### **Modalidad de dictado:**

La asignatura se desarrolla de manera presencial, complementando clases de análisis teórico, con actividades de realización práctica. Con dicho fin se dispone de material bibliográfico tanto de carácter académico, como de uso técnico. En este aspecto los estudiantes deberán presentar tres trabajos de aplicación de herramientas. El primero es una práctica de evaluación ex ante de proyectos; el segundo se refiere al rediseño de un proyecto educativo, en base a la metodología de marco lógico y el tercero constituye la elaboración de un informe de supervisión de un proyecto educativo.

#### **Actividades extra-áulicas obligatorias:**

En tanto actividad extra aulica se desarrollará un trabajo práctico de evaluación ex ante de proyectos educativos y un trabajo de análisis de un texto. La práctica de evaluación ex ante será evaluada tal como se hace con el resto de los trabajos prácticos del curso.

#### **Evaluación:**



El método de evaluación utilizado consta de dos herramientas básicas: trabajos prácticos realizados por grupos de dos o tres estudiantes y exámenes de carácter teórico. La nota final surge del promedio de las notas obtenidas en las dos instancias de evaluación. Los trabajos prácticos representan el 50 % de la nota final, mientras que el otro 50 % lo constituye el examen teórico. Los estudiantes que obtengan en este promedio entre 4 y 6 puntos, deberán rendir un examen integrador al efecto de aprobar el curso.

**Firma y Aclaración**

*Inicializar cada hoja y firma completa con aclaración en la última página*

SERGIO IAZZI