

Diseño y desarrollo de proyectos comunitarios

CUADERNOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

SERIE / Gestión de organizaciones sociales y comunitarias

- 01 Introducción al universo de las organizaciones sociales y comunitarias
- 02 Configuración y encuadre legal de las organizaciones sociales y comunitarias
- 03 Habilidades organizativas en entornos comunitarios
- 04 Enfoques transversales en la intervención comunitaria
- 05 El trabajo en red en las comunidades
- 06 Diseño y desarrollo de proyectos comunitarios**
- 07 Comunicación comunitaria en la era digital

Dirección General de la Serie

Lic. Liliana Nicolino
Directora del Instituto de Gestión Pública
UNIVERSIDAD PROVINCIAL DE CÓRDOBA

Definición De Contenidos

Mgter. Mariana Roigé

Materiales producidos en el marco del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y Comunitarias. Resolución Rectoral N° 142-2020

CUADERNO 06

Autora

Dra. Celeste Ghiano

Edición

Lic. Liliana Nicolino



Dirección y coordinación

Mariela Edelstein
Pía Reynoso

Diseño y diagramación

Milena Barbeito

Ilustraciones

Elaine Giraudó

LIBRO DIGITAL

PDF Archivo Digital

ISBN: 978-987-48214-6-1



Estos contenidos están reservados
bajo una licencia Creative Commons
Atribución - Comercial

Un lenguaje no excluyente permite crear referentes femeninos porque visibiliza a las mujeres, nombra correctamente tanto a varones como a mujeres, rompe estereotipos y neutraliza los prejuicios sexistas que afectan a unos y a otras.

A través de la Resolución Rectoral 33/21, la UPC habilita el uso del lenguaje no sexista e inclusivo en todos sus ámbitos institucionales. Esto favorece la utilización de palabras no discriminatorias e inclusivas, mencionar la variedad de géneros involucrados aunque resulte reiterativo; suprimir artículos con género y el uso de la e para las generalizaciones.

Con este marco, en este Cuaderno nos permitimos usar las opciones con libertad, intercambiando femeninos, masculinos, la e, juntos y juntas, barras, con la idea de reflejar la diversidad que somos y nos disponemos a construir y respetar.

La Universidad Provincial de Córdoba (UPC) fue creada por Ley en el año 2007, e integrada al sistema educativo como órgano máximo de la Educación Universitaria Provincial, articulada con los demás niveles educativos, con los que colabora en su evaluación, planificación y formación de recursos humanos.

Forma parte del pequeño grupo de universidades que dependen de los Estados subnacionales en Argentina, comprometida con la calidad educativa con pertinencia social y anclaje territorial. Prioriza una oferta educativa no tradicional, orientada a responder y satisfacer necesidades reales de la Provincia de Córdoba, integrando en pos de este desafío la gestión, la docencia, la investigación y la extensión.

Constituida en cuatro Facultades (Arte y Diseño, Educación Física, Educación y Salud, Turismo y Ambiente), tiene una impronta vinculada al hacer y una oferta de carreras prácticas que se proponen desarrollar alcance regional, favorecer el acceso a colectivos sociales con mayores dificultades y superar el parcelamiento disciplinar.

En 2015 pone en funcionamiento el Instituto de Gestión Pública (IGP), dependiente del rectorado e integrado por un equipo multidisciplinario de profesionales con experiencia académica y de gestión pública. Desde el IGP se propone contribuir en la profesionalización de gestores públicos preparados para responder a los desafíos que plantea una dinámica social compleja y cambiante; y al mejoramiento de las políticas públicas

para la construcción de una sociedad más equitativa, solidaria, democrática y ambientalmente sustentable.

Es en el marco del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y Comunitarias (OSC), que el Instituto presenta los Cuadernos para la construcción de ciudadanía, específicamente esta Serie “Gestión de Organizaciones Sociales y Comunitarias”, como parte de la Diplomatura homónima y dentro del conjunto de acciones sistemáticas más amplias e integradas, destinadas al universo de organizaciones sociales comunitarias locales y de la región, con el fin de potenciar su rol como espacios de ampliación de derechos y participación ciudadana, y fortalecerlas como actores con capacidades analítico-técnico-políticas para incidir en el ámbito de las políticas públicas.

RECTORA NORMALIZADORA
Lic. Raquel Krawchik

VICERRECTOR
Dr. Enrique Bambozzi

**DIRECTORA DEL INSTITUTO
DE GESTIÓN PÚBLICA**
Lic. Liliana Nicolino

ÍNDICE

8	Bienvenida y presentación del material	40	Equipo de trabajo
13	Acerca de la autora	41	Presupuesto
14	Unidad 1. Hacia la formulación de proyectos comunitarios	41	Evaluación y seguimiento
		44	Transversalidades
16	¿Plan, programa o proyecto?	47	Unidad 3. Guía para la elaboración de proyectos
18	La naturaleza del proyecto o la definición del problema/desafío	48	Denominación del proyecto / título
29	¿Cómo redactar objetivos?	50	Matriz para aplicar en la elaboración del documento de proyecto
31	Transversalidades	56	Transversalidades
35	Actividad de aprendizaje	59	Actividad de aprendizaje
36	Unidad 2. Componentes de un proyecto comunitario	60	Reflexiones finales
37	Fundamentos y propósitos	62	Bibliografía
38	El alcance		
38	Partes involucradas		
39	Actividades y tareas		
40	Calendarización		

BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN DEL MATERIAL



Mientras producimos este cuaderno con el que te estás encontrando ahora, la Argentina y nuestra Córdoba están atravesando lo que se avecina como la segunda gran ola de COVID19. El mundo en contexto de pandemia. Un momento de transformaciones que no alcanzamos a aprehender mientras se agudizan algunas desigualdades y gran parte de la población de nuestras comunidades tiene necesidades básicas insatisfechas y mucha incertidumbre respecto a cómo salir adelante. También un tiempo en el que se activa la solidaridad de quienes están más cerca, un tiempo en el que la acción colectiva aparece como un bálsamo que ayuda a curar heridas y encontrar salidas para construir una mejor vida compartida.

Es en este contexto que pensamos y escribimos este material. Un escenario en el que se

renueva en las organizaciones la necesidad de formular proyectos sociales comunitarios, en que las comunidades se organizan para buscarle solución a los problemas más relevantes o prioritarios para quienes las integran. Un tiempo en el que se actualiza el desafío de expresar las necesidades más sentidas, en proyectos que sean producto de un trabajo colectivo, con inclusión de la programación de acciones determinadas en el tiempo, los recursos disponibles o requeridos, los responsables y los resultados esperados.

Para solicitar apoyo de las autoridades locales, provinciales o nacionales; para participar de convocatorias que generan otras organizaciones; para postular a algún financiamiento de organismos internacionales, se nos pide presentar “un proyecto”.

Y esto a veces desalienta. Porque las necesidades urgen, porque no tenemos tiempo para ponernos a elaborar y escribir, porque no sabemos cómo hacerlo. Y entonces pasa que otros y otras definen los proyectos a ejecutar, que no resultan los más interesantes o necesarios para la comunidad.

Vamos sentando posición incluso antes de arrancar con el cuaderno:

- Un buen proyecto siempre debe ser diseñado desde los intereses de la comunidad y en diálogo con sus integrantes. Esta es la perspectiva que les vamos a proponer.
- Hay distintos tipos de proyectos, unos más difíciles de hacer porque abarcan muchos temas y dimensiones y deben ser abordados por una multiplicidad de ac-

tores; y otros más fáciles que se vinculan con cuestiones bien concretas en el barrio o la región y que impactan en la vida cotidiana de las personas. En uno y en otros puede embarcarse una organización comunitaria si se lo propone.

- Hacer un proyecto comunitario es empezar a transformar una realidad, a fin de facilitar procesos y mejorar la vida de las personas.
- Elaborar un proyecto permite ordenar las ideas para poder lograr lo que nos proponemos.
- Existe un saber técnico al que es importante acceder para desandar temores sobre la formulación de proyectos.

Y aquí viene el Cuaderno 6 de nuestra serie. Un material que se propone ser un instrumento de fácil acceso y lectura para el diseño y desarrollo de proyectos. Es decir, ofrecer en un estilo sencillo y didáctico un modo de diseñar, ejecutar y evaluar propuestas de alcance colectivo, comunitario.

No vamos a agotar aquí todas las herramientas de planificación, sino que presentamos un modelo –básico y sencillo- para la elaboración de proyectos sociales, en la interpretación de que cualquier intervención que hagamos en el ámbito comunitario, tiene efectos sobre las personas y sus interrelaciones. Asimismo, obtendremos algunas herramientas para hacer seguimiento y evaluación de nuestras propuestas con la intención de poder optimizarlas y sostenerlas en el tiempo.

En el Cuaderno 5 “El Trabajo en Red en las comunidades”, nos hemos ocupado con Elina Dabas de la particularidad del hacer comunitario. Para ello se ha propuesto una perspectiva de pensamiento complejo, que nos invita a comprender que los procesos sociales y comunitarios necesitan ser analizados y desarrollados desde múltiples dimensiones y que la mejor forma de trabajar es la participativa. Aunque el ejercicio de realizar diagnósticos comunitarios suele ser más trabajoso, éste contribuye a evitar futuros errores, previstos por quienes son protagonistas de las comunidades en donde se desarrollará el proyecto. Asimismo, contribuye a empoderar a los actores sociales, quienes se apropian del proyecto otorgándole sostenibilidad y dejando capacidad instalada (Paño Yáñez et al, 2019).

En dicho Cuaderno se han ofrecido algunas recomendaciones para comenzar a pensar una situación que se desea o necesita transformar en la comunidad. Partiendo de estas recomendaciones, vamos a trabajar aquí en herramientas de diseño y evaluación de proyectos, sumando algunas herramientas del Diagnóstico comunitario.

Les proponemos recorrer tres unidades de contenido:

- La primera, para revisar algunos aspectos técnicos sobre planificación -los necesarios para distinguir entre plan, programa y proyecto- y para adentrarnos en el qué queremos hacer: la naturaleza del proyecto y los objetivos.
- La segunda, para repasar el resto de las preguntas que nos tenemos que hacer y

que debemos responder en el proceso de elaboración de proyectos: ¿por qué y para qué hacerlo?, ¿a quienes afecta/rá?, ¿dónde y cuándo hacerlo?, ¿con quiénes?, ¿con qué recursos? y ¿cómo evaluar lo que hicimos o nos proponemos hacer?. Siempre con ejercicios que faciliten la práctica de diseño y formulación de ese proyecto en el que están y por el que se decidieron a adentrarse en ese cuaderno.

- La tercera y última, en la que les dejamos una guía para la elaboración de proyectos que pueda servirles de base de consulta cada vez que estén ante el desafío de darle forma a alguna acción transformadora de manera colectiva.

**¡Manos a la obra!...o mejor:
¡cabeza al proyecto comunitario!**

ACERCA DE LA AUTORA



Celeste Ghiano es Licenciada en Ciencia Política (UBA) y Doctora en Administración y Política Pública (UNC). Su tesis doctoral aborda la profesionalización de la Evaluación de políticas públicas en América Latina.

Cele siempre nos dice que para poder evaluar, tenemos que definir bien qué vamos a hacer y cómo. Y prever registrar los avances. De eso ella sabe mucho porque además de

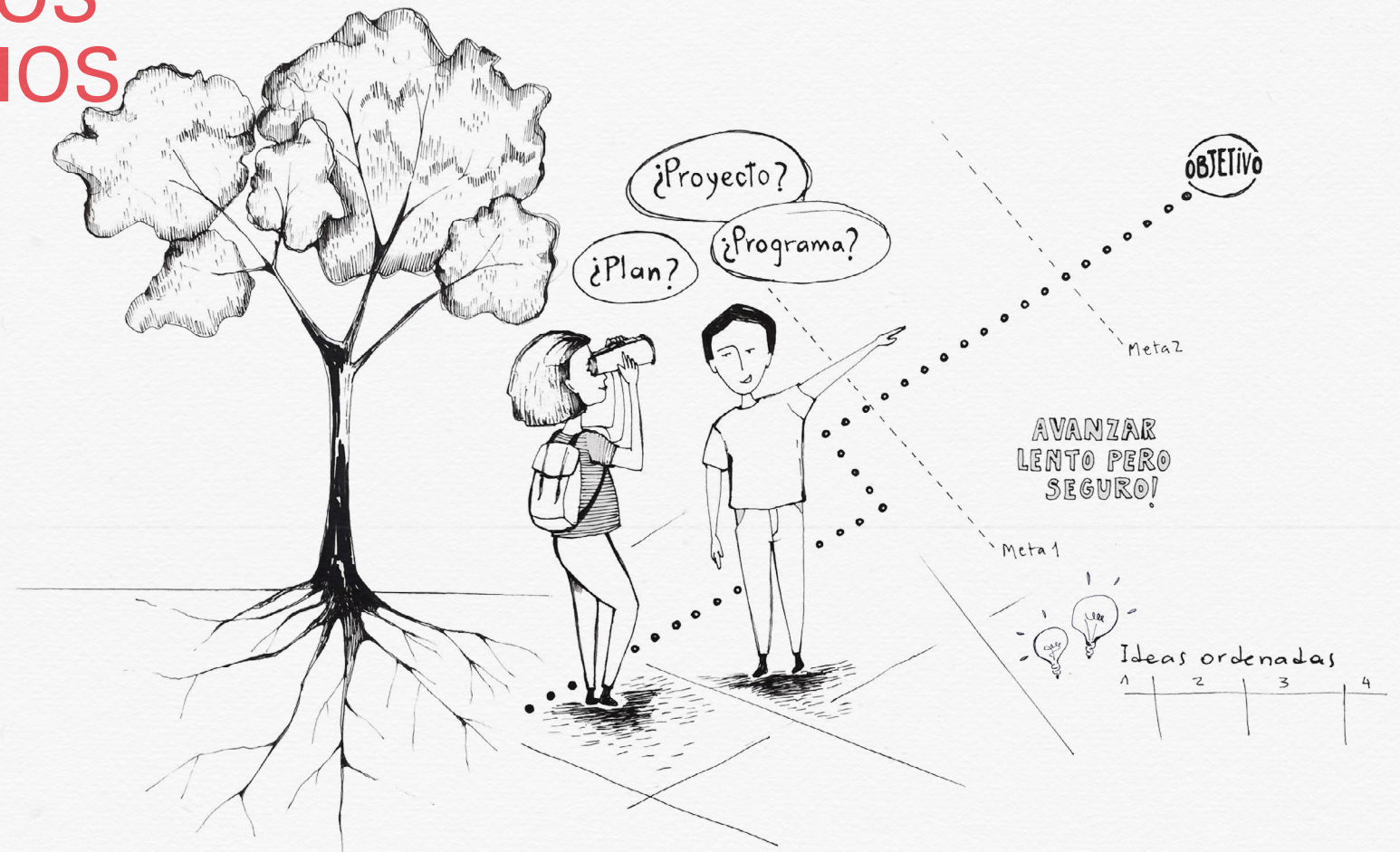
ser docente en estos temas, ha acompañado a organismos internacionales en la evaluación de sus programas, como por ejemplo el Programa Mundial de Alimentos y UNICEF (ONU) y DEval – Cooperación Alemana para la Evaluación del Desarrollo.

Con su calidez de siempre, nos acerca en este módulo una serie de conceptos y -fundamentalmente- herramientas que vuelven simple esto de la formulación de proyectos comunitarios.

Un placer tenerla en este Cuaderno 6 que produjo para nuestra serie mientras integra la Comisión Directiva de la Red Argentina de Evaluación (EvaluAR) y es la coordinadora general de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de Latinoamérica y el Caribe (ReLAC).

Unidad 1.

HACIA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS



Antes de comenzar a desarrollar herramientas concretas para dar forma a nuestros proyectos, vamos a aclarar algunos conceptos básicos que orienten sobre la importancia de este gran esfuerzo que realizaremos. ¹

Nuestra mente está organizada para recibir información ordenada. Necesitamos organizar nuestras ideas -y las actividades que de ella derivan - para dar respuesta a las necesidades personales, laborales, profesionales o comunitarias en el corto, mediano y largo plazo.

La complejidad del mundo y las relaciones sociales nos exigen incorporar a esta mirada

la necesidad de entender a la planificación como un medio y no como un fin. Esto la presenta necesariamente como un instrumento que debe ser flexible y adaptable a la realidad dinámica. Por lo tanto, además de contar con capacidades de Planificación Estratégica, también debemos contar con capacidades de “Improvisación Estratégica” (Hoyos, 2014), lo que implica reconocer y aplicar las competencias personales que tenemos para ser democráticos, participativos, y flexibles para adaptarnos al contexto y reelaborar objetivos, repensar actividades, y gestionar nuevos recursos en caso de ser necesario. La intención no es mantener estático lo planificado, sino que esto nos permita contar con

— ¹ Para la confección de estas páginas nos hemos servido en gran parte del manual de elaboración de proyectos sociales de Ezequiel Ander-Egg, al que le hemos incorporado herramientas diagnósticas, de gestión y otras de evaluación a los fines de la formación que queremos impartir con este módulo.

un esquema de organización para comenzar a concretar nuestras ideas.

Estas dos primeras ideas compartidas no son contradictorias, sino complementarias, toda vez que necesitamos contar con un mapa orientador al mismo tiempo que saber aprovechar las oportunidades y atender a las circunstancias adversas con la capacidad para readecuar nuestro plan, programa o proyecto incluso para poder sostener –cuando sea conveniente y necesario- la misión y visión de la organización.

En este caso, vamos a desarrollar contenido vinculado a la generación de propuestas de **intervención** para la comunidad. Esto cobrará mayor sentido cuando conversemos sobre los objetivos, los que tendrán un formato especial que se orienta a realizar acciones es-

pecíficas que transformen una realidad en el corto o mediano plazo. Es por eso que vamos a diferenciar estos proyectos de intervención de otros proyectos como los de investigación (que requieren de establecer objetivos de conocimiento y no necesariamente de intervención).

En cada apartado, haremos alusión a una Matriz de Formulación de proyectos, de elaboración propia, que es la que les presentamos en la Unidad 3.

¿Plan, Programa o Proyecto?

En la gestión, solemos organizar nuestras propuestas de intervención en una estructura que se organiza desde mayores niveles de abstracción a la concreción directa, con actividades específicas.

Vayamos precisando conceptos:

planificar implica presentar la perspectiva general de nuestra idea y fines, **programar** es darle mayor definición y operatividad a esos fines, y **proyectar** es definir los detalles de actividades concretas con los recursos, plazos y responsables para lograr nuestros fines.

Si tuviéramos que elegir una imagen didáctica para pensar en lo que es un **plan**, la misma sería un destino (geográfico) al que nos dirigimos. Una perspectiva, una opción o una alternativa que se elige.

La imagen para pensar en un **programa**, podría ser una Hoja de Ruta o Itinerario, donde se detalla el recorrido con las diferentes rutas

o caminos a tomar para llegar a destino (tal como hoy lo hace un GPS).

Para imaginar un **proyecto** podemos pensar nos recorriendo esa ruta o a quienes serán parte responsable de ejecutar ese recorrido, con los plazos estimados y los recursos que necesitaremos para todo el viaje.

Por lo general en las organizaciones ya existen Planes en marcha. Si este es el caso, será necesario vincular nuestros programas y proyectos al cumplimiento de los fines del Plan. Como veremos más adelante, esto suele desarrollarse en los Antecedentes de nuestro proyecto, donde sumamos información del contexto histórico de la organización y de la comunidad en referencia al tema. Dependiendo del nivel de complejidad que tenga la organización y la finalidad de la propuesta,

hará falta -o no- establecer un Plan Maestro o Plan Marco, para luego definir los programas y/o proyectos que de aquél deriven.

A continuación nos haremos algunas preguntas básicas para dar forma a nuestro proyecto y, a medida que vayamos respondiendo, incluiremos algunas herramientas útiles para dar forma a las respuestas.

La complejidad de nuestras sociedades y nuestras culturas nos exige ser flexibles y atender a las necesidades de cambio. Como anticipamos, la planificación no debe ser estática sino dinámica. En este sentido hay temas transversales que no podemos dejar de tener presentes, especialmente para visibilizar desigualdades. Las construcciones sociales, las relaciones de género, la diversidad en todas sus formas, la convivencia pacífica

y el respeto por los Derechos Humanos, el cuidado de nuestro planeta y ecosistema, son temas centrales al proyectar. Es por ello que debemos atender a nuestras formas de expresión en la redacción del proyecto, de manera que seamos inclusivas/os, respetemos derechos, visibilicemos desigualdades, y propongamos actividades que no dañen el planeta.

Además del cuaderno N 4 sobre enfoques transversales, dejamos en la bibliografía algunos sitios a visitar en este sentido.

La Naturaleza del proyecto o la definición del *Problema / Desafío*

— ¿QUÉ se quiere hacer?

Si, como hemos visto en el Cuaderno 5 "El trabajo en Red en las comunidades" (Dabas)

la realidad está formada por múltiples actores *que coexisten con capacidad para interpretarla y planificarla, es importante comprender la inserción diferenciada de cada actor en ella.*

Con el paso a la posmodernidad, el *giro lingüístico* en la ciencia nos ha propuesto varias modificaciones *performativas* (Pitkin, 1984); entre ellas nos ha invitado a pasar del pensamiento y la racionalidad lineal a una racionalidad más compleja y multidimensional (Giddens, 1995), donde se comprende que el diagnóstico único y la verdad objetiva deben ser superados a partir de la explicación *subjetiva y situacional*, donde cada sujeto explica la realidad desde la posición particular que ocupa en esta planificación (Matus, 1987).

Es así que entendimos que para hacer una propuesta comunitaria, necesitaremos contar con un diagnóstico comunitario participativo y democrático a la hora de decidir el itinerario a desarrollar para llegar a nuestros fines.

Para desarrollar el diagnóstico comunitario, en primer lugar necesitamos tener en claro quiénes pueden ser las y los actores clave que de algún modo tuvieran algún tipo de participación (fueran afectados positiva o negativamente) con esta idea proyecto. Para ello proponemos realizar un Mapeo de actores, en donde podemos detectar a quienes convocar a participar. Es importante destacar que esta herramienta puede utilizarse en varias ocasiones. Es bienvenida para esta primera instancia, donde unas pocas personas que plantean la primera idea-proyecto se disponen a analizar quiénes estarían

involucradas/os en el proyecto, quiénes son los actores claves de la comunidad.

Pero también será muy útil volver a hacerla ya con las personas convocadas, para detectar otras partes interesadas en el proyecto, que tal vez al inicio no se han observado desde quienes tuvieron la idea.

Para desarrollar el Mapeo de actores, sugerimos visitar la propuesta del Dr Esteban Tapella (2007) que alistamos en la bibliografía de este cuaderno, donde se explica un sencillo cuadro de doble entrada que permita visualizar a las partes involucradas con sus distintos posibles roles en el proyecto y sus niveles de *interés y poder* al respecto.

Ejemplo 1: Cuadro básico para identificar niveles de poder e influencia

Niveles de poder				
Alto				
Medio				
Bajo				
	A favor	Indiferente	En contra	Interés en el objetivo

Fuente: Tapella (2007)

A estas herramientas podemos agregar un análisis F.O.D.A. Esta tradicional herramienta, que se ha reinventado cada vez pero sigue siendo central, nos ayuda a detectar las **FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS en relación a la puesta en práctica de nuestra propuesta de intervención.**

Así, vamos a reconocer las Fortalezas y las Debilidades (como circunstancias *internas* a la organización o equipo de trabajo que vamos a aprovechar o atenuar) y las Oportunidades y Amenazas (como circunstancias *externas* a la organización o equipo de trabajo que vale la pena prever para aprovechar o mitigar). ²

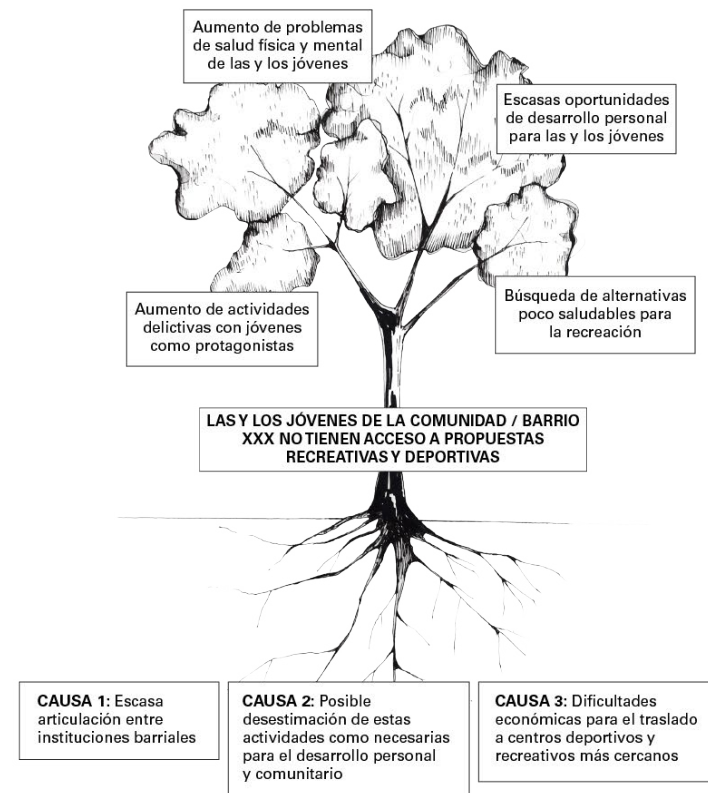
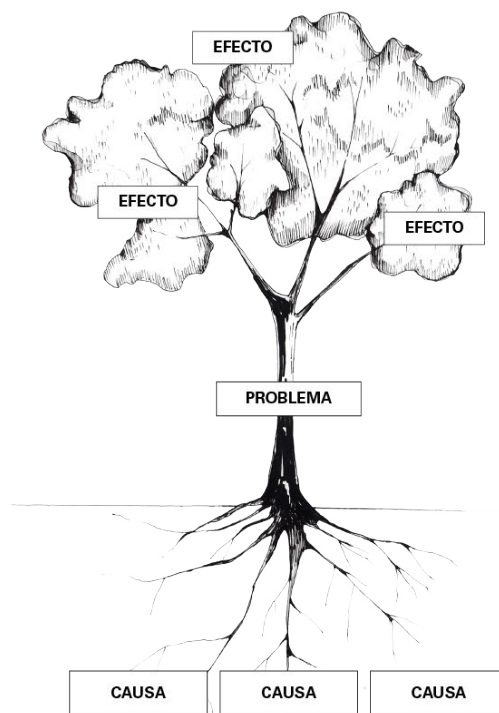
Si bien no es necesario utilizar ambas herramientas, el FODA suele contribuir a la siguiente herramienta que presentamos, ya que nos habrá orientado con mayor contexto para poder desarrollarla. Nos referimos a la elaboración de un **Árbol de Problemas.**

Siguiendo las recomendaciones del diagnóstico comunitario propuestas por Dabas en el Cuaderno anterior, habremos alistado varios temas que nos preocupan o nos interesan transformar en la realidad de la comunidad.

Para desarrollar nuestro proyecto, elegiremos uno de ellos (que en ocasiones podrá también solucionar otros de la lista, al resolverse) y lo traduciremos en una estructura

— ² Para ampliar esta información, se puede acudir a: <https://www.solucionesong.org/img/foros/54ecab6b3c4bc/DAFO.pdf>

que nos permita pensar en sus causas y sus efectos, que podría ser la siguiente (a la derecha, un posible ejemplo):



Modelo de Árbol de problemas y ejemplo. Elaboración propia.

A continuación vamos a plantear algunas recomendaciones para optimizar nuestro diagnóstico y no cometer algunos errores que suelen ser comunes:

Evitar redacción confusa.

Para poder realizar una intervención que realmente transforme una realidad, debemos tener seguridad de cuál es exactamente esa realidad a modificar.

En general, sugerimos trabajar en una manera de redactar que nos invite a intervenir, en lugar de alejarnos.

Plantear que hay una “Necesidad de mayor acompañamiento...”, nos invita a querer pensar actividades para acompañar. Cuando lo planteamos con “Falta de...” existen mayores barreras para pensar propositivamente.

Veamos ejemplos:

Problema con redacción imprecisa	Problema con redacción clara
“La Familia”	“Algunas problemáticas familiares dificultan el acompañamiento escolar adecuado a las niñas y niños del barrio XXX de la ciudad de XXX.”
“Las instituciones”	“Las y los jóvenes de la comunidad/barrio XXX no tienen acceso a propuestas recreativas y deportivas.”
“El contexto social”	“Existe una cultura de temprana inserción laboral por necesidad en la localidad de XXX” // “Se observa una cultura de confrontación entre los jóvenes en la comunidad de XXX”

Avanzar lento pero seguro

Sabemos que las comunidades tienen muchas problemáticas que atender y que varias son muy grandes y que pueden desbordarnos. La invitación es atender a cada una de ellas de manera pausada y atenta (en diferentes propuestas de intervención), en lugar de querer resolver muchos problemas con un solo proyecto. Lo ideal es organizar nuestro diagnóstico y elaborarlo varias veces para asegurarnos de estar comenzando a trabajar en la problemática desde su raíz (lo que en ocasiones suele resolver otros problemas encadenados al seleccionado por la comunidad). Esto suele suceder tras varios intentos de preguntarnos por el problema y sus causas. Es real que, en general hay muchas problemáticas cuyas causas nos exceden. Sin embargo podemos buscar alternativas de intervención (tal vez más humildes o peque-

ñas) pero que puedan tener impacto efectivo, transformando la realidad.

Ejemplo: Si nos excede construir un nuevo edificio escolar, sí podemos trabajar en la mejora del existente con acciones específicas a través del trabajo comunitario, la reorganización de la utilización de los espacios, programas de concientización sobre el cuidado, etc.

Analizar bien el alcance del proyecto

Como anticipamos, muchas veces planteamos problemas que no están a nuestro alcance, y luego nos frustramos. Dado que tenemos que presentar un Plan de acción para intervenir, debemos partir de conocer la realidad de acceso a recursos que tenemos.

Tan importante es el contexto del problema como el contexto de quienes lo vamos a resolver.

Evitar el planteo de causas que**“no son causas” del problema expresado**

En ocasiones mezclamos causas y consecuencias de un problema. Para evitarlo les invitamos a hacer el siguiente ejercicio: leer la causa redactada de la siguiente manera: “porque (CAUSA 1) sucede que (PROBLEMA planteado)”.

Ejemplo: “Porque existe una escasa articulación entre las instituciones de la comunidad/barrio, sucede que las y los jóvenes del barrio no tienen acceso a propuestas recreativas y deportivas”.

Si esta lectura resulta aceptable para el equipo de trabajo, entonces podremos continuar. Si al leerlo, nos genera dudas, este es el mejor momento para reescribirlas. Todas las veces que sea necesario!

No usar terminología sentenciosa

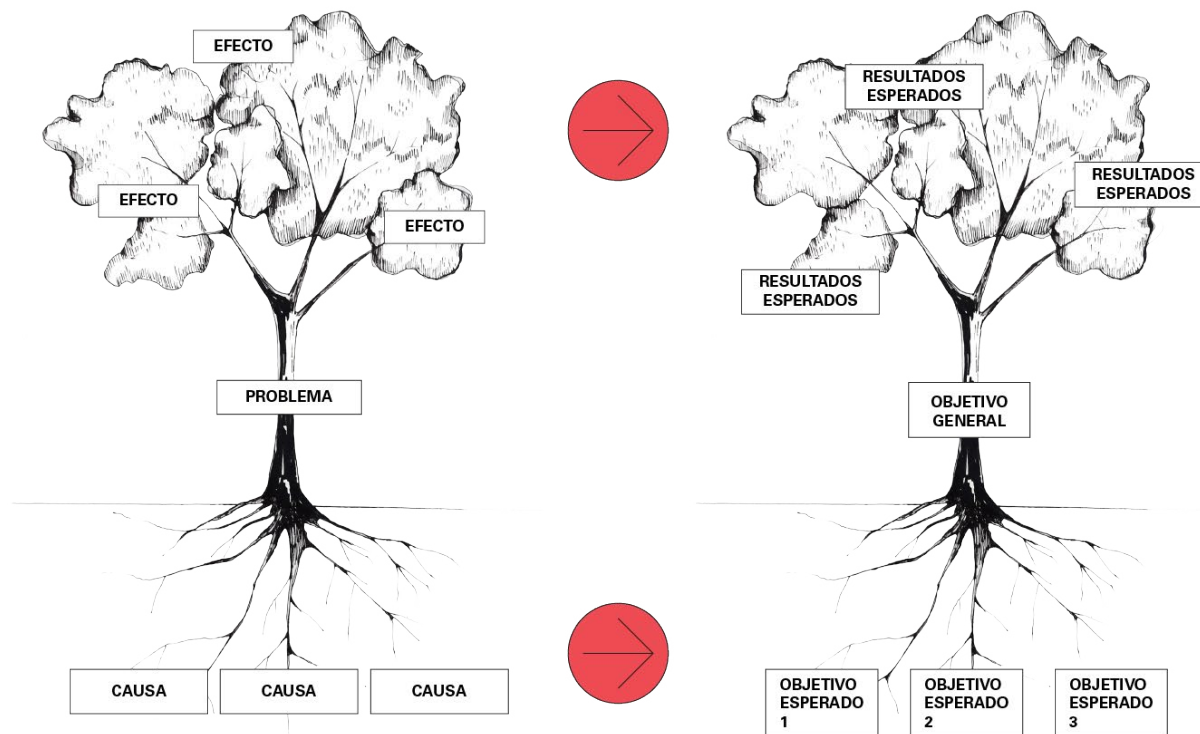
Suele ser muy fácil establecer las causas de un problema buscando responsables: “Incumplimiento de...”, “xxx no se hace cargo de...”. Esto nos hace tener que trabajar de manera punitiva, lo que no trae buenos resultados. En su lugar, sugerimos: “El actual

sistema de ... no logra cubrir las necesidades de..." // "El servicio de ... requiere de una cobertura más completa de las necesidades de..."

Evitar aseveraciones muy fuertes sin evidencia empírica

Sentencias como "Falta de interés; se desconoce, falta de comunicación, lógica asistencial..." Aunque estas sentencias puedan ser ciertas, en general no suman al proyecto. A menos que se puedan acompañar estas afirmaciones con algún dato estadístico/investigación previa/ nota periodística en nota al pie o en anexo, es preferible redactar: "se presume que hay un desconocimiento acerca de...; posible dificultad en la comunicación en...." O directamente no incorporarlo.

Una vez que tenemos nuestro **Árbol de problemas**, podemos trasladarlo ahora al **Árbol de Objetivos** y ya comenzar a dar forma a nuestra propuesta:



Árbol de problemas hacia Árbol de Objetivos.
Elaboración propia.

A aquello que es nuestro problema central debemos darle una/s respuesta/s en forma de Objetivo/s Principal/es. Aquellos que son los efectos (ramas), se transforman en los resultados esperados, los que se llegarán a cumplir si hemos establecido nuestros objetivos específicos que se convierten respondiendo para rectificar las causas (raíces). Se trata de un trabajo en espejo: todo lo que hoy tenemos como diagnóstico y queremos que se transforme, lo redactaremos buscando plantear estrategias que los rectifiquen hacia el futuro.

Aquí mencionaremos una alternativa para la realización de nuestros proyectos: la Teoría del Cambio. Esta perspectiva es ampliamente

mencionada en la actualidad y funciona expresando en una imagen las *Estrategias* que planeamos desarrollar, a fin de producir ciertos cambios en el corto y mediano plazo, para obtener resultados que generen el impacto esperado. La diferencia con la herramienta de Árbol de problemas es que mientras éste comienza por definir el problema y sus causas, la Teoría del cambio comienza por los resultados esperados, y así volver sobre los posibles pasos a realizar para obtenerlos. Ambas herramientas nos convocan a ordenar nuestras estrategias u objetivos, para lograr resultados que transformen la realidad. Para conocer más sobre Teoría del cambio sugerimos un breve texto de Iñigo Retolaza (2018).³

— ³ Retolaza, I. (2018) Teoría de cambio. Una brújula para orientarte en el camino. Recuperado de: <http://ateneucoopbl.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>

¿Cómo redactar objetivos?

En primer lugar, recordar que nos hemos propuesto trabajar lento pero seguro.

Es muy común que se planteen muchos objetivos, repetidos y confusos. Esto es como tener muchos destinos a los que dirigirnos al mismo tiempo (recordemos que para cada objetivo principal, deberemos poder desarrollar los objetivos específicos o estrategias necesarias para cumplir con aquél). En su lugar (teniendo en cuenta que estamos planteando el diseño y evaluación de proyectos) les proponemos centrarse en el problema que han definido y sus causas para responder exclusivamente a rectificar éstos. Una vez dicho esto, sugerimos:

- Comenzar con un VERBO EN INFINITIVO (desarrollar, elaborar, difundir, generar, crear, promover, etc) que tenga carácter transformador de una realidad.
- Responder QUÉ + DÓNDE + para/con QUIÉN ó CUÁNDO se quiere hacer? Un curso de capacitación, un boletín informativo, una red de... etc + en el centro vecinal/ en la OSC, en el barrio xxx, etc + para las y los vecinos/ para los alumnos del colegio xxx + en el próximo año/ durante el próximo bienio/ en el próximo semestre, etc.
- Ser preciso (no establecer el CÓMO aquí, ya que eso es parte de las actividades que luego propondremos).

→ Tenemos dos tipos de objetivos, ambos necesarios de desarrollar:

× Objetivo principal/general

Debe responder, a modo de solución, al Problema/ Desafío principal de nuestro diagnóstico.

× Objetivos específicos/estrategias

Se trata de los caminos que tomaremos para lograr el Objetivo Principal. Deberían responder, a modo de solución, a cada una de las causas del problema/ Desafío.

Hemos dispuesto algunos ejemplos de objetivos en la Matriz de formulación de proyectos que les presentamos en la Unidad 3.

Una vez que tenemos definida la Naturaleza de nuestro proyecto, avanzamos con el desarrollo de la intervención.

Transversalidades y actividades de aprendizajes.

Bloque 01

Al pensar nuestros proyectos tengamos muy presente el **Enfoque de Derechos** como ese conjunto de principios fundantes y estructurantes de nuestra práctica social. Como principios que sostengan, orienten y guíen nuestros proyectos desde su concepción. A veces sucede que, cuando pensamos en los Derechos Humanos, los vemos como grandes abstracciones, tenemos dificultades para vincular esos grandes principios con la vida cotidiana de nuestras comunidades; y nos cuesta aún más, relacionar esta perspectiva con nuestras posibilidades de acción.

Van aquí algunas preguntas que nos pueden ayudar!

→ ¿Podemos identificar si nuestros proyectos comparten con el enfoque de derechos una visión de universalidad al mirar nuestra comunidad? ¿O nuestro proyecto tiende a segmentar y focalizar?

- ¿Las situaciones problemáticas en las cuales hará foco nuestro proyecto pueden ser entendidas como la vulneración de algún derecho? ¿Cuál derecho? ¿Cómo se relaciona ese derecho con otros?
- ¿Las acciones que pretende impulsar nuestro proyecto pueden ser entendidas en términos de denuncia, defensa, promoción o protección de determinados derechos?
- ¿Pensamos nuestro proyecto en términos de corresponsabilidad? ¿Esto es, ubicando nuestro accionar en vinculación al rol inalienable del Estado, a otras organizaciones de la sociedad civil y a la participación responsable de los propios ciudadanos y ciudadanas que forman nuestra comunidad?

Poniendo en movimiento la perspectiva de la Paz y la Convivencia nos surgen algunos interrogantes que creemos muy trascendentes a la hora de gestar nuestros proyectos:

- ¿Al planificar nuestras acciones, cuan-
atentos estamos a captar las dife-
rencias y diversidades presentes en
nuestro territorio? ¿Qué lugar ocupan
las diversas voces en nuestras orga-
nizaciones y proyectos? ¿Cuánto es-
pacio hay para su participación efec-
tiva? ¿Partimos de una comprensión
compleja que nos permite reconocer,
incorporar y gestionar esa diversidad
y conflictividad o partimos de un ac-
cionar que homogeneiza, omite dife-
rencias y en consecuencia excluye?
- ¿Cómo nuestro proyecto aporta a
la convivencia comunitaria? ¿Qué

rol asumimos en la construcción de
una convivencia inclusiva y pacífica?
¿Cuan abierta, transparente e inclu-
yente es nuestra forma de gestionar
los proyectos?

- ¿Estamos dispuestos a trabajar con
otros? Si es así, ¿cómo llevamos ade-
lante el diálogo y cómo nos abrimos a
construir redes y alianzas aventurán-
donos a la creación de procesos más
colectivos?

No olvidemos sostener una perspectiva de género desde el momento mismo del diseño de nuestros proyectos socio-comunitarios!

Aquí van algunas preguntas de las cuales partir:

- ¿El problema sobre el cual hará foco nuestro proyecto afecta por igual a varones y mujeres de la comunidad? ¿Hay diferencias o singularidades que deberíamos contemplar?. Nuestro proyecto, ¿parte de una mirada incluyente de la diversidad de voces y sentires de los y las diferentes sujetos comunitarios?
- ¿Las acciones que promueve nuestro proyecto reproducen prácticas que refuerzan un modelo patriarcal, o contribuyen a generar otros valores,

prácticas y experiencias que empoderan a las mujeres de nuestra comunidad?

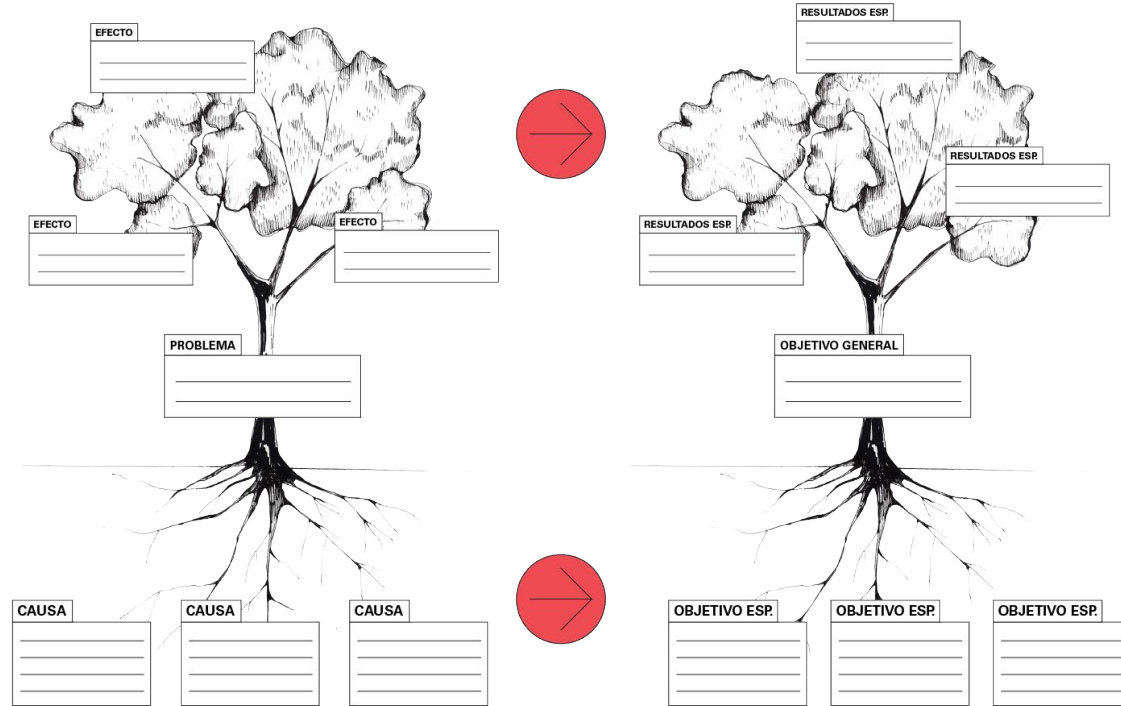
- ¿Y mirándonos hacia dentro de la propia organización, en la conformación de nuestro equipo, la distribución de roles, tareas, instancias de toma de decisión y retribuciones, está contemplada una mirada justa y equitativa entre varones y mujeres?

Nos animamos y animamos a la comunidad a germinar proyectos desde esta mirada crítica y problematizadora que nos propone la perspectiva de género de la cual hablamos en el cuadernillo anterior!

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

| Pensando en algún proyecto de tu organización, en 2 líneas enuncia el problema principal.

En coherencia con el mismo ensaya la redacción del objetivo general del proyecto y desagrega al menos 3 objetivos específicos (no olvides primero ensayar las causas/raíces del árbol de problemas para responder con los objetivos!)



Unidad 2.

COMPONENTES DE UN PROYECTO COMUNITARIO



Despejada la naturaleza y los objetivos del proyecto, vamos a recorrer aquí el resto de los componentes que debemos considerar en su formulación. Y les proponemos hacerlo a partir de las preguntas básicas que debemos hacernos para lograrlo.

Fundamentos y Propósitos

— ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ se quiere hacer?

En este apartado, nos toca buscar elementos que den fuerza a nuestra idea de intervención (antecedentes, contexto social, político, económico y/o cultural histórico).

Aquí nos ayuda ver/buscar experiencias previas, pronunciamientos de organismos internacionales en el tema, legislación de nuestro país, provincia y localidad que fortalezca

nuestra intervención. Y, claro, citar autores referentes en el tema, desarrollando algunos conceptos de ese texto que puedan apoyar nuestra idea-proyecto. Asimismo, las estadísticas y estudios de contexto de la región o sector que vayamos a transformar colaboran a demostrar la importancia de nuestra intervención.

Este es un buen momento para revisar la coherencia de nuestra propuesta. Respondemos a la pregunta: ¿la propuesta de intervención realmente constituye una respuesta al problema? Y la vinculamos al impacto esperado, transcribiendo y ampliando aquí los resultados esperados de nuestro Árbol de Objetivos.

El alcance

— ¿DÓNDE se realizará y CUÁNTO esperamos hacer?

Toda propuesta de intervención necesita ser certera y concreta para poder cumplirse. Es por ello que vamos a recortar el campo de intervención, expresando a quiénes llegaremos con la misma (beneficiarios directos e indirectos).

A partir de ello, vamos a definir concretamente el territorio donde vamos a intervenir y/o los destinatarios de nuestro proyecto (esto puede ser una escuela o conjunto de ellas, un Centro Vecinal o varios, un barrio, un distrito, etc). Asimismo definiremos las metas que queremos cumplir en ese recorte de la realidad que hemos elegido. Redactar metas nos permite delimitar hasta dónde queremos llegar con exactitud en un plazo determinado. Sobre la redacción de metas,

sugerimos ver algunos ejemplos en la Matriz de Formulación de Proyectos de la unidad 3.

Las partes involucradas

— ¿A QUIÉNES afecta?

Tendemos a pensar que las personas beneficiarias y las ejecutoras son las únicas partes involucradas. Pero olvidamos hacer un Mapeo de todas las partes que de alguna manera pueden verse beneficiadas o perjudicadas con la propuesta. Es en este espacio que resulta pertinente revisar el Mapeo de actores inicial (ver modelo antes propuesto) y, de ser posible, reescribirlo en una instancia participativa, con la comunidad; que nos permita trabajar no solamente en la detección de los actores sino también en su nivel de involucramiento con la propuesta y su poder sobre el mismo.

Para plasmar esta información, se puede disponer de la imagen del Mapa realizado o bien una breve explicación de las personas afectadas e involucradas directa e indirectamente. En el material de consulta que dejamos aquí (Tapella, 2007), podrán ampliar también acerca del Sociograma, una técnica que nos permite visualizar de qué modo vincular a los actores entre sí para potenciar sus intervenciones o para equilibrar posibles juegos de poder.

Actividades y tareas

— ¿cómo se hará?

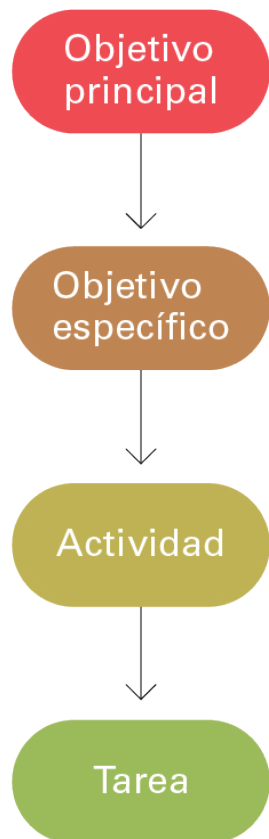
Dado que los proyectos son instrumentos de planificación para concretar nuestras ideas, los mismos se configuran como un ordenamiento de propuestas escalonadas:

comenzamos con los objetivos, para luego convertirlos a hechos. En esta instancia es donde necesitamos establecer cuáles son las **ACTIVIDADES** que proponemos realizar para llevar adelante y cumplir dichos objetivos.

Es muy importante que cada actividad propuesta se vincule a un objetivo específico y, por su intermedio, al objetivo principal del proyecto.

Cada actividad implica varias tareas menores (en muchas ocasiones de logística) que son las que dan concreción a las actividades. Las **TAREAS** son las que nos permiten visualizar qué recursos vamos a necesitar, así como nos facilitan la generación de algunos indicadores para luego realizar el seguimiento de la intervención. Su presentación en una

Correlación operativa de objetivos, actividades y tareas. Elaboración propia



plantilla o grilla vinculada a las actividades y objetivos, siempre es ordenadora (se puede observar esta idea de plantilla en la Matriz de la unidad 3).

Calendarización

— ¿CUÁNDO se hará?

En esta instancia vamos a poner fechas y plazos, con el fin de estimar unos límites de tiempo para llevar adelante cada una de nuestras actividades. Esto no quiere decir que nuestros proyectos no vayan a necesitar algunas modificaciones luego debido a algún imprevisto. Sin embargo, poner plazos nos permite visualizar metas cumplidas. Y, si hemos trabajado con dedicación en un Mapeo de actores y en un análisis FODA, habremos podido prevenir alguna necesidad de cambiar fechas y otros obstáculos.

— ⁴ Actualmente se pueden encontrar muchos programas gratuitos en Internet para desarrollar un Diagrama de Gantt, como: https://www.canva.com/es_ar/graficos/diagrama-de-gantt/. También el programa Excel de Microsoft ofrece esta alternativa.

El modelo gráfico más conocido para expresar los plazos y tiempos dedicados a cada actividad en un calendario es el Diagrama de Gantt (un ejemplo con actividades y plazos se encuentra en la Matriz de Formulación de Proyectos).⁴

Equipo de trabajo

— ¿QUIENES lo harán?

En esta instancia retomamos nuestro detalle de actividades y tareas. Y es aquí donde, por cada Actividad establecida, debemos definir quién será el responsable y de qué recursos humanos necesitará disponer. (Un modelo de cuadro de responsables – gestión de recursos humanos- se encuentra en la *Matriz de Formulación de Proyectos* de la Unidad 3).

Presupuesto

— ¿CON QUÉ se hará?

Al igual que en el punto anterior, necesitamos tener en claro cada tarea. Pero aquí nos concentramos en calcular los recursos materiales y financieros que necesitaremos. El cálculo presupuestario es una estimación de recursos con sus precios unitarios y totales a la fecha de presentación del proyecto. Suele suceder que, en la intención de hacer efectivo y viable el proyecto, busquemos donaciones o concesiones de insumos. Esto es una muy buena solución. En tal caso, se manifiesta en el cuadro como costo: \$0, y en una observación en columna contigua se expresa que se trata de una donación de XXX empresa/institución/gobierno/etc (un modelo de cuadro de recursos materiales y de pre-

supuesto se encuentra en la Matriz de Formulación de Proyectos). En el caso de donaciones, se debe prever una posible actividad extra, que consiste en la firma de convenios de cooperación o contratos de concesión.

Evaluación y seguimiento

— ¿Cómo se evaluará?

En este punto les invitamos a reflexionar sobre la siguiente afirmación: si hemos creído pertinente realizar una intervención para lograr un cambio o transformación de una realidad, es porque queremos ver los resultados y su evolución al final. A partir de esta afirmación, cobran mayor sentido el Seguimiento y la Evaluación como actividades imprescindibles para el aprendizaje y la mejora de nuestras intervenciones. Éstos

ofrecen evidencia empírica sobre los éxitos y fracasos en el trayecto de implementación del proyecto y sobre los resultados e impactos, presentando hallazgos y recomendaciones para una eventual repetición o réplicas del mismo. Así, debemos tener previsión de incorporar datos de responsables y recursos para desarrollar seguimiento y evaluaciones desde el mismo momento de la planificación. Ahora bien, para poder realizar Seguimiento y evaluar, será necesario establecer unos mínimos criterios, más conocidos como **INDICADORES**.

Los indicadores son *expresiones observables* que nos permiten ver el desarrollo de nuestros objetivos o actividades. Una manera sencilla de establecer estos indicadores es hacernos **preguntas relevantes** que quisiéramos responder sobre el desarrollo de

alguna/s instancia/s del proyecto, al cabo de un tiempo determinado. Podremos elaborar unos indicadores **cuantitativos** (se expresan en números absolutos o relativos como *cantidad de... o porcentaje de...* Ej: porcentaje de participantes que finalizaron la capacitación por sobre el total de los inscriptos) y **cualitativos** (se expresan mostrando *niveles o grados de avance de... o un estado de situación de...* Estos últimos, en general, requieren el establecimiento de unos códigos para poder interpretar luego tal grado, nivel o estado.

Ej: Nivel de satisfacción del usuario con el servicio brindado (códigos: alto; medio; bajo, nulo).

Los indicadores se establecen para cada etapa de un programa o proyecto. Así tenemos indicadores:

- **De insumo:** Evalúan el diseño de un proyecto.
- **De proceso o medio término:** Evalúan la evolución de los objetivos establecidos.
- **De resultados:** Evalúan el cumplimiento efectivo de los objetivos.
- **De impacto:** Evalúan transformaciones en el entorno ampliado de las personas beneficiarias, en la comunidad y a mediano o largo plazo.

Podrán encontrar ejemplos de indicadores en la *Matriz de Formulación de proyectos*, donde además se puede ver la vinculación de los mismos a unas metas preestablecidas.

Con los resultados de estos indicadores, a modo de evidencia empírica, podremos realizar un informe de evaluación. Este informe no tiene solamente el fin de rendir cuentas de lo actuado; también es un excelente insumo para el APRENDIZAJE y la MEJORA en propuestas futuras. ⁵

En sintonía con la perspectiva participativa de la planificación, también podemos hacer la *evaluación participativa* ⁶, utilizando técnicas de facilitación para convocar e integrar en forma activa a la comunidad en la elaboración de los indicadores y su medición, aportando también a la apropiación de los resultados y al incentivo por sostener el proyecto y sus mejoras.

— ⁵ Para una introducción a la Evaluación de Intervenciones públicas, invitamos a visitar los siguientes sitios y videos: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>; https://www.youtube.com/watch?v=Ur42e6PX-3F0&list=PLUMbQYXv_IEO4LNeF56SyrMcnEefN8fDg;

— ⁶ Ver www.evalparticipativa.net

Transversalidades.

Bloque 02

Recuperando los planteos de Reyna en el cuaderno anterior:

- Como organización, ¿Partimos de una mirada de nuestro territorio que reconoce lo diverso, lo plural y lo heterogéneo en cuanto a identificaciones, creencias, prácticas e historias?
- ¿Contribuimos con nuestras prácticas a reproducir lógicas de homogeneización, de negación de la diversidad o buscamos identificar, reconocer, dialogar e incorporar las diferencias?
- ¿Nuestros proyectos, buscan construir sobre la base del reconocimiento de esas historias y recorridos, reconocer a esos otrxs, y crear sobre la diversidad que somos?

**¡Y si de inclusión se trata par-
tamos de identificar aquellas
barreras – físicas, comunicacio-
nales, culturales o actitudinales-
que pueden impedir el acceso
y la participación de todxs las
personas a nuestros espacios,
actividades y proyectos como
organización!**

Revisemos los propios supuestos, creen-
cias y prácticas heredadas que reprodu-
cen barreras para la inclusión plena de
las personas con discapacidad.

Pensemos que nuestros proyectos y pro-
puestas no excluyan a las minorías que,
por diferentes características, no respon-
den a esos parámetros estandarizados
de normalidad.

El desafío será siempre buscar recursos
y estrategias innovadoras y creativas

que aporten a la construcción de entor-
nos sociales lo suficientemente amplios
como para abarcar a todas las personas
en la inmensa variedad de diferencias
que nos caracterizan como seres huma-
nos.

**Contribuyamos así, desde la germina-
ción de nuestros proyectos a ese cam-
bio cultural basado en las premisas de
la producción de condiciones de accesi-
bilidad**

Unidad 3.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS



Les dejamos aquí una guía en 7 apartados, con las preguntas que deberían responderse al formular el proyecto, y que al mismo tiempo, puede servirles de estructura de títulos y subtítulos para elaborar el documento escrito del proyecto.

Cuando el proyecto se elabora para ser presentado ante alguna institución u organismo que tiene una línea de financiación para iniciativas comunitarias, en las convocatorias suele publicarse la estructura de presentación requerida (que puede variar respecto a esta que proponemos pero seguramente contiene los mismos ítems en otra secuencia o con otra denominación).

Les animamos a revisar y comparar esos modelos para identificar lo que hemos compartido en este cuaderno.

Hemos construido esta matriz como una herramienta que esperamos les facilite el proceso de formulación-escritura y funcione como una lista de verificación o ayuda memoria que permita optimizar el tiempo y superar el síndrome de la hoja en blanco (ese malestar o ansiedad que nos invade cuando estamos frente al proceso de creación escrita, y que nos hace sentir sin ideas en una especie de bloqueo mental).

Denominación del Proyecto / Título

Aunque es la puerta de entrada, este paso se completa al final ¡una vez elaborado el proyecto!

Su importancia radica en que al ser leído pueda despertar (o aumentar) el interés por conocer lo que se propone. De allí que es un componente a pensar una vez que hemos

resuelto todo lo inherente a la naturaleza, los objetivos y el plan de trabajo, ya que habremos transitado un proceso de reflexión y producción que facilitará sin dudas su elección.

Hay diferentes estilos de título, pero la recomendación es lograr uno que dé cuenta de manera sintética lo que se propone el proyecto, que dé cuenta del tema, el lugar, los participantes.

→ Ejemplo:

Proyecto: Talleres de educación sexual integral (ESI) con adolescentes de Barrio Yapeyú fuera del espacio escolar.

Si se opta por un título metafórico / publicitario / literario, es bueno complementarlo con una bajada descriptiva –un subtítulo- que ofrezca una clave de anclaje al contenido.

→ Ejemplo:

Proyecto: Todos los mundos, mi mundo. Creación de materiales para incorporar la diversidad cultural en la escuela.

Parte I. Naturaleza del Proyecto

En este apartado vamos a desarrollar las respuestas a las preguntas:

¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿A quiénes afecta?, ¿Dónde y cuánto esperamos hacer?.

Y para hacerlo, podemos trabajar considerando estos ítems:

I.a. Fundamentación, justificación y diagnóstico	¿Para qué realizar el proyecto? Cuál/es es/son el/los problema/s a resolver. Diagnóstico de situación. / ¿Qué factores están relacionados con el problema? (políticos, económicos, sociales, culturales, etc.). Identificar y detallar. / ¿Quiénes y cuántos se ven afectados, directa e indirectamente, por el problema? Magnitud y relevancia del problema. ¿Cuál es su probable evolución y qué pasaría si no se actúa sobre el problema? Proyecciones. / ¿En dónde se realizará? Localización. Delimitación geoespacial. ¿Quiénes pueden apoyar o no al proyecto?. Mapeo de actores.
I.b. Pertinencia y antecedentes	Mapeo de actores. / ¿Cómo se vincula el problema y el modo propuesto para su resolución, con las líneas políticas de la instancia a la que se solicita? / ¿Se hizo algo antes? Historia del problema en el propio contexto o en otros. Formas previas de abordarlo.
I.c. Objetivos	¿Qué se propone cumplir en términos cualitativos y cuantitativos y en función de los tiempos previstos? / Diferenciar Objetivo General y objetivos específicos (aquellos que nos dicen cómo vamos a alcanzar el general)
	Objetivo General: 1- Motivar la participación de padres y estudiantes en la vida cotidiana de la institución. Objetivos específicos: 1- Dar a conocer los objetivos, actividades y cronograma anual. 2- Relevar sugerencias de cambio o nuevas actividades. 3- Incluir a las familias desde sus competencias y posibilidades.
I.d. Beneficios	¿A cuántos y a quiénes incluye? ¿Sobre la base de qué criterios? Cantidad y perfil de los destinatarios. Focalización.

Parte II. Plan de trabajo y presupuesto

Aquí ya entramos en la especificación operacional de las tareas a realizar, describiendo actividades y recursos necesarios para llevarlas adelante (humanos, materiales y equipos, construcciones, tecnologías, etc.)

No olviden que las actividades están directamente vinculadas a los objetivos específicos que nos hemos planteado

II.a. Actividades

Relativas a los objetivos específicos y enunciadas como tareas. Ej:

- > Generar documento sintético, convocar a “merienda otoñal”, reiterar invitación por diferentes medios, elaborar carteles, etc.
- > Plantear dinámica participativa en la merienda otoñal, generar buzón de sugerencias permanente en el patio, definir espacio “Conversa con la dire” en día y horario fijo, etc.
- > Construir el banco de recursos/agenda de apoyo a partir del aporte que puede hacer cada familia desde su saber-hacer.

II.b. Cronograma

¿En qué plazos? Tiempos estimados según actividades (gráfico)

Se trata de mostrar gráficamente como se llevarán adelante en el tiempo las tareas previstas. Ayuda a notar a primera vista la duración del proyecto o de sus etapas.

 Ver ejemplo en página siguiente

II.c. Recursos o presupuestos

En este apartado debemos consignar los recursos que necesitamos y realizar el cálculo de costos de ejecución. Hay diferentes maneras de hacerlo, les dejamos aquí dos tablas, la primera para detallar por actividad cada tipo de recurso; la segunda, para avanzar en el cálculo de costos. Una vez realizados estos ejercicios, estarán en condiciones de escribir en el documento del proyecto el presupuesto del mismo.

En algunos casos será necesario detallar y podrán incluir ambas tablas, en otros simplemente escribirán en una frase el monto total de dinero que implica la ejecución, en otros lo que será importante destacar es qué recursos se solicitan y cuáles ya tiene la organización. La forma final que le den, dependerá de a quién presentarán ese presupuesto y con qué objetivo (si para solicitar financiamiento, si para facilitar el control y la administración de fondos, si para visibilizar la inversión, etc).

 En la tabla 3 les dejamos un ejemplo.

Ejemplo de Cronograma

Puede graficar meses o semanas según el proyecto y actividades. Tendrá uno o mas objetivos generales, específicos y actividades según lo planteado.

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades	Meses del proyecto							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Motivar la participación de padres y estudiantes en la vida cotidiana de la institución	Dar a conocer los objetivos, actividades y cronograma anual	Generar documento sintético Elaborar carteles y mensajes	■	◐	y continúa en cartelera					
		Convocar a "merienda otoñal"		◐						
		Reiterar invitación por diferentes medios		◐						
		Realización encuentro: Merienda otoñal		■	◐					
	Relevar sugerencias de cambio o nuevas actividades	Preparar dinámica participativa en la merienda otoñal		◐						
		Generar buzón de sugerencias permanente en el patio			■	■	■	■	■	■
		Definir espacio de "Conversa con la dire" en día y hora fijo				■	■	■	■	■
	Incluir a las familias desde sus competencias y posibilidades	Crear por resolución de dirección el banco de recursos de la escuela			◐					
		Abrir el registro				◐				
		Generar el formulario de relevamiento			◐					
Distribuir el formulario					■	■				
Recolectar los formularios completos							■	■		
Encuentro de padres y madres									■	

Tabla 1_
Cálculo de recursos

Recursos por actividad	Humanos	Materiales	Técnicos	Financieros
Documento sintético				
Encuentro de padres				
Buzón de sugerencias				

Tabla 2_
Cálculo de costos

Actividad	Tipo de unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Documento sintético	Honorarios profesionales para su diseño y redacción	20 hs	1800	36000
Buzón de sugerencias	Urna de madera	1 Unidad	1000	1000

Tabla 3_
Presupuesto por rubros

Rubro	Solicitado	Aportado por la organización	Total
Diseño y redacción de folletos y documentos	\$26.000	\$10.000	\$36.000
Movilidad	\$30.000	\$5.000	\$35.000
Honorarios capacitadores	\$80.000	\$10.000	\$90.000
Totales	\$340.000	\$108.000	\$145.000

Parte III. Estructura organizativa y de gestión del proyecto

Detalladas las actividades, nos toca analizar y plasmar en el documento de proyecto cuestiones vinculadas a cómo vamos a llevar adelante el plan de trabajo, lo que incluye diferentes dimensiones.

III.a. Modalidad de intervención	¿Cómo se trabajará en términos generales? Estilo de la gestión: Mecanismos de participación, gestión asociada, trabajo en red, etc..
III.b. Equipo de trabajo y actores responsables	Perfiles de los miembros del equipo técnico. Organigrama, ¿Cuáles son las misiones y funciones a cumplir? (Se puede presentar en un esquema/dibujo o cuadro, con nombres y funciones) ¿Cuáles son las características de la/s institución/es y personas responsables? (Idoneidad de organizaciones y personas que llevarán adelante el proyecto). Esto puede continuar en el esquema anterior, como una columna extra.
III.c. Sistematización y evaluación de acciones	<p>¿Se prevé alguna forma de evaluar el proyecto? ¿Qué técnicas de recolección de datos utilizaremos? (encuesta, revisión de registros, observación, grupos focales) Hay indicadores para evaluar? ¿En qué momento evaluaremos? (esto se incluye en el cronograma como actividad) ¿Hay presupuesto para evaluar? (esto se incluye en el cuadro de presupuesto) ¿Recursos? (Si no hay recursos, ¿Podemos incluir como una actividad conseguirlos!)</p> <p>Indicadores: son expresiones que permiten evaluar los resultados en cantidad, porcentajes o presencia en Documentos oficiales) <i>Ej: cantidad de padres y de estudiantes que participaron en la merienda, % de padres que se anotaron en el banco de recursos, cantidad de recursos en la agenda de apoyo, etc.</i></p> <p>Metas: son logros esperados. Generalmente cuantitativos. <i>Ej: 50% de padres y madres involucrados/as en alguna actividad del proyecto durante el año; 10 nuevos recursos de apoyo; 80% de los estudiantes involucrados/as en alguna actividad del proyecto.</i></p> <p>Fuentes de verificación: ¿De dónde se obtendrá la información para responder a Indicadores? (Encuestas, entrevistas, documentación; archivo; estadísticas propias o ajenas, trabajo de campo, etc). <i>Ej: Listado de asistentes, registro institucional.</i></p>

Parte III.
Estructura organizativa
y de gestión del proyecto

III.d. Sustentabilidad e institucionalización

¿Qué estrategias seguir para la sustentabilidad social y económica? Gestión de recursos. ¿Qué estrategias seguir para la sustentabilidad política? ¿Cómo ejercer influencia en las agendas públicas y en las estructuras y dinámicas de las organizaciones? (Recoge los organismos e instituciones políticas que aplicaremos para mantenerlo). Si hemos hecho un buen mapeo de actores, podemos plantear que las partes beneficiarias contribuirán al sostén del proyecto legitimándolo.

III.d. Viabilidad y riesgos

¿Qué actividades realizar para la construcción de la viabilidad social, técnica y política? ¿Cómo prepararnos para la superación de los riesgos previsibles? (Revisar el Mapeo de actores y las actividades y el FODA!).

Transversalidades y actividades de aprendizajes.

Bloque 03

¡Recordemos la agenda que proponen los ODS!

Nuestro proyecto debe ser parte y hacer su parte para alcanzar esas grandes Metas globales en un ejercicio para territorializarlas en nuestras realidades locales y comunitarias, ¡tengámoslas presentes

a la hora del diseño de nuestro proyecto! El ejercicio de identificar a qué meta/s y objetivos contribuye nuestro proyecto es un muy buen punto de partida!



Recordemos también incorporar la perspectiva de la sostenibilidad ambiental propuesta en los enfoques transversales.

¿Desde qué punto de partida miramos a nuestras comunidades? ¿Cuán totalizadora es esa mirada... parafraseando a Noemi Lorca, ¿cuánto se expande para incluir esa dimensión no-humana de nuestros territorios?, ¿cuánto miramos nuestra “casa en común”?

¿Qué compromiso con el ambiente en un sentido amplio expresan nuestros proyectos, nos preocupa pensar en el impacto de nuestras acciones incluyendo los planos económicos, sociales y ambientales implicándonos con una mirada respetuosa del futuro de las generaciones venideras?

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

| En continuidad con la actividad 1 te proponemos avanzar en la formulación de un proyecto con tu organización.

- Identifica y detalla las fuentes de información que deberías consultar para lograr los datos básicos necesarios para Justificar/fundamentar tu proyecto: Nombre de la Fuente de información, ¿Qué información necesitas obtener de aquí?
- Identifica a partir de un listado inicial los actores involucrados o a involucrar en el proyecto y qué roles tendrían.
- Retoma dos de los objetivos específicos enunciados en la actividad 1 y desagrega sus actividades y tareas, intenta especificar los recursos necesarios para cada una de ellas y los tiempos en los cuales se desarrollarían
- Intenta pensar cómo evaluarías el logro de esos dos objetivos, ensaya indicadores posibles
- Ensayá al menos dos títulos para tu proyecto

Reflexiones finales

Hemos repasado en este CUADERNO algunas herramientas básicas para dar concreción a nuestras ideas, para darles forma y llevarlas adelante. Como en todo proyecto comunitario, necesitamos de varios actores interviniendo.

Es por ello que recomendamos invertir tiempo en la determinación del problema inicial, sus causas y efectos, ya que éstos serán los fundamentos esenciales para convencer a todas las partes a involucrar de que nuestra propuesta les necesita y que dará sus frutos a partir del esfuerzo colaborativo conjunto.

Les animamos a practicar participativamente el diseño y desarrollo de sus ideas-proyectos. Y a evaluarlos para el aprendizaje y la mejora hacia la transformación de la calidad de vida de las y los integrantes de la comunidad. ¡Adelante!

Bibliografía

- Ander- Egg, E.** (2007) Introducción a la Planificación Estratégica. Grupo Lumen Editores, Bs. As.- México. Recuperado de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>
- Giddens, A.** (1995) Elementos de la teoría de la estructuración; en La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración. Amorrortu. Buenos Aires.
- Hoyos, M.** (2014). Planeación estratégica e improvisación estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-e-improvisacion-estrategica/>
- Instituto de Gestión Pública- Universidad Provincial de Córdoba** (2020): Videos en el marco de la Semana Global de la Evaluación 2020. En: https://www.youtube.com/watch?v=Ur42e6PX3F0&list=PLUMbQYXv_1EO4LNeF56SyrMcnEefN8fDg
- Matus, C.** (1987). Adiós, Señor presidente. Ediciones UNLa. Recuperado de: [http://www.faud.unsj.edu.ar/descargas/blogs/libro-de-carlos-matus-adios-senor-presidente_MATUS_Adiós_Senor_Presidente%20\(1\).pdf](http://www.faud.unsj.edu.ar/descargas/blogs/libro-de-carlos-matus-adios-senor-presidente_MATUS_Adiós_Senor_Presidente%20(1).pdf)
- Ministerio de Planificación de Costa Rica (MIDEPLAN)** Manual de Evaluación para intervenciones públicas. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepelCESrKkft6Mf5SToA;>
- Paño Yañez, P, Rébola R, Suárez Elías, M. -comp-** (2019) Procesos y Metodologías Participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social Editorial: CLACSO – UDELAR 1era Edición. En: http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos_y_metodologias.pdf
- Pitkin, H.** (1984) La acción y el problema de la ciencia social. En Pitkin, Hannah: Wittgenstein: el lenguaje, la política y la justicia. Centro de Estudios Constitucionales. Madrid
- Tapella, E.** (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). Recuperado de: <https://planificacionsocial.unsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- <https://www.unwomen.org/es>
- <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights#:~:text=La%20Declaraci%C3%B3n%20Universal%20de%20los,historia%20de%20los%20derechos%20humanos.&text=La%20Declaraci%C3%B3n%20establece%2C%20por%20primera,a%20m%C3%A1s%20de%20500%20idiomas.>

Córdoba, Argentina.
2021



06 Diseño y desarrollo de
proyectos comunitario

Cuadernos para la construcción
de la ciudadanía

Serie / Gestión de organizaciones
sociales y comunitarias