



Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias

CIPPEC

CENTRO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS
PARA LA EQUIDAD Y EL CRECIMIENTO

Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias



Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias

Cintia Cejas ; Pedro Kremer; Sofía Olaviaga.

1a ed. - Buenos Aires: Fundación CIPPEC, 2008.

28 p.; 17x22 cm.

ISBN 978-987-1479-06-1

1. Organizaciones No Gubernamentales.

CDD 361

Fundación CIPPEC

Av. Callao 25 1º. C12022AAA, Buenos Aires, Argentina.

© 2008, CIPPEC

Diseño: Sara Paoletti y Natalia Volpe

Abril de 2008.

Entre marzo de 2005 y marzo de 2007 el Programa de Salud de CIPPEC acompañó un proceso participativo en Atención Primaria de la Salud en el municipio de Alderetes, Tucumán. Este proceso se materializó en **Espacios de Participación en Salud**, que funcionan en cuatro Centros de Atención Primaria de Salud, del que participan los equipos de salud, las organizaciones barriales y los vecinos.

En este contexto, nació el **Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias** destinado a brindar a los integrantes de estos Espacios herramientas para que sus ideas y sueños puedan concretarse y que, organizándose y planificando, puedan lograr los cambios que se proponen.

Por ello, este Manual está especialmente dedicado a todas esas personas que se preocupan por mejorar la calidad de vida del otro y se involucran creyendo profundamente que es posible construir un futuro mejor trabajando juntos.

**Programa de Salud
CIPPEC**

(Centro de Implementación de
Políticas Públicas para la
Equidad y el Crecimiento)



Índice

Introducción	7
1. El ciclo de vida de un proyecto	7
2. ¿Qué es un proyecto?	8
3. El resumen ejecutivo: Nuestra carta de presentación.....	9
4. La justificación: ¿Por qué lo hacemos?.....	10
5. Los objetivos: ¿Qué queremos lograr?	15
6. Los beneficiarios: ¿Para quién?	16
7. El plan de trabajo: ¿Cómo conseguirlo?	17
7.1. Las actividades	17
7.2. La metodología	18
7.3. Los resultados esperados	19
7.4. El cronograma: ¿Cuándo lo hacemos?	19
8. Monitoreo y evaluación: ¿Cómo saber si lo hemos hecho bien?	21
9. Plan de comunicación	24
10. Presupuesto: ¿Cuánto nos va a costar?	24
11. Equipo de trabajo: ¿Con quiénes contamos para hacerlo?	26
12. Experiencia previa: ¿Quién lo hace?	26
Bibliografía consultada	28
Páginas de Internet consultadas	28
Autores	28



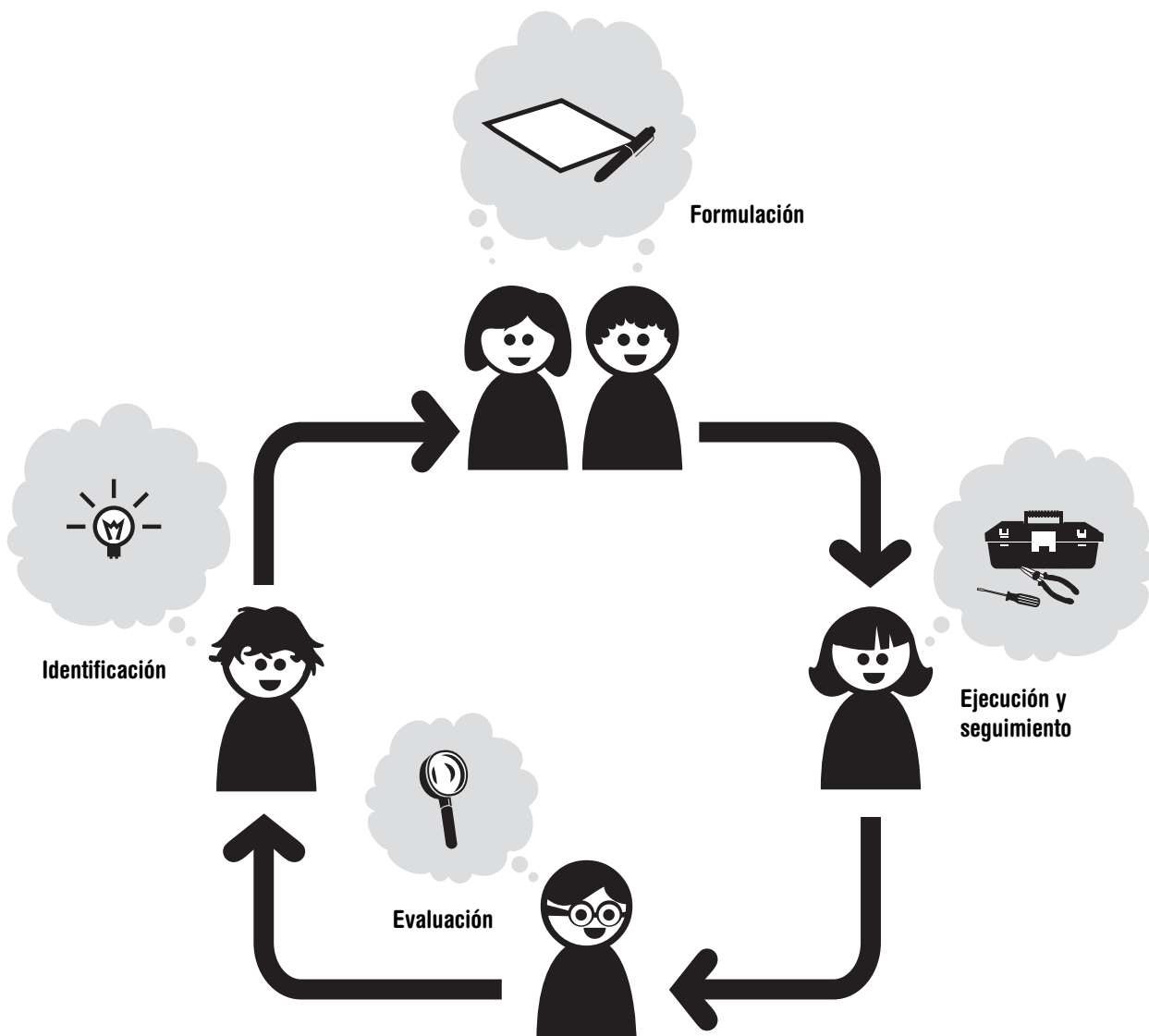
Introducción

Esta publicación tiene el objetivo de servir como guía para que los deseos, ideas e intenciones de organizaciones comunitarias, referentes comunitarios y vecinos puedan transformarse en un proyecto concreto que pueda ser implementado. Para ello, en las próximas páginas expondremos de manera clara y sencilla una metodología para la formulación de proyectos distinguiendo las etapas de justificación, objetivos, beneficiarios, plan de trabajo (actividades, metodología, cronograma), monitoreo y evaluación, plan de comunicación y presupuesto.

Además, un ejemplo de proyecto ficticio formulado por un grupo de organizaciones sociales de Lucinda, provincia de La Pampa, te acompañará durante todo el Manual para ayudarte a comprender mejor los conceptos.

1. El ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto tiene cuatro fases: **identificación, formulación, ejecución y seguimiento y evaluación.**



* Etapa de identificación

La primera etapa es la menos formalizada del ciclo. Es el momento de gestación del proyecto y está orientado a sentar sus bases. Básicamente se trata de identificar los problemas que han de resolverse y las oportunidades que pueden aprovecharse. Supone madurar la idea de aquello que se puede, se desea y es necesario hacer. Algunas preguntas que se intenta responder en esta etapa son: ¿qué sucede?, ¿por qué sucede?, ¿a quiénes y cómo afecta?, ¿cómo se puede solucionar?.

* Etapa de formulación

En base a la idea planteada en la fase anterior, en esta etapa se intenta formalizar y organizar la información del proceso de identificación, estableciendo: la justificación, los objetivos, el plan de trabajo, los plazos, los recursos, los beneficiarios y los responsables, entre otros aspectos. En esta etapa se responde a preguntas como: ¿qué queremos hacer?, ¿cómo pretendemos realizarlo?, ¿a quién se dirige la acción?, ¿por qué y para qué actuar?, ¿con quién, dónde, cuándo y con qué recursos? Toda esta información se plasma en un documento al que comúnmente se denomina propuesta. Es como una especie de guía para la acción y constituye un elemento de comunicación indispensable entre las distintas personas u organizaciones involucradas en el proyecto.

* Etapa de ejecución y seguimiento

La etapa de ejecución supone el momento de llevar a la práctica lo planificado en las etapas anteriores para transformar determinada realidad. Los márgenes de maniobra dependerán de la calidad, consistencia y pertinencia de la formulación del proyecto.

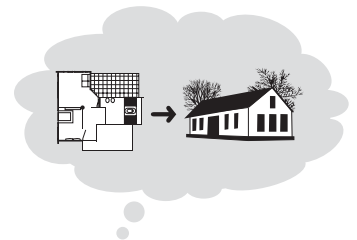
Es importante destacar que es necesario tener cierta flexibilidad en la ejecución, para evitar la rigidez en la aplicación del proyecto diseñado. Para ello es conveniente contar con un sistema de seguimiento, que busque la atención y análisis permanente de la ejecución. Así, el sistema permitirá conocer la evolución del proyecto y, en caso de requerirse, introducir a tiempo los cambios necesarios.

* Etapa de evaluación

La evaluación es la fase en la que se aprecia y valora el conjunto de las intervenciones realizadas en la ejecución. Para una buena evaluación es necesario contar con un sistema de recopilación, tratamiento y análisis de información. Por eso, la evaluación se apoya en gran medida en el proceso de seguimiento.

2. ¿Qué es un proyecto?

Comencemos por definir qué es un proyecto. Todo proyecto tiene una visión de futuro, implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad. Esto quiere decir que los proyectos **son los medios para concretar una idea**, son el trayecto que recorreremos desde que queremos llevar a la práctica una iniciativa hasta que la vemos realizada.



Normalmente se plasma en un papel para que todos tengamos una referencia de esta idea y, de esta forma, el proyecto se convierte en un mapa que nos indica cómo llegar a nuestro destino.

Escribir un proyecto nos ayuda a planificar, a pensar en lo que vamos a realizar, qué queremos lograr, y en cómo vamos a conseguir que esa iniciativa se concrete.

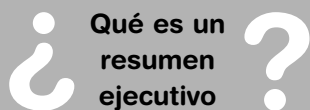
Casi sin darnos cuenta solemos planificar y proyectar frecuentemente en nuestra vida cotidiana. Existen distintos tipos de proyectos, como los proyectos vida, cuando pensamos en qué queremos hacer durante los próximos años, proyectos de construcción, de educación, etcétera. En este caso, profundizaremos en lo que se denominan **proyectos sociales** y que se caracterizan por contener los siguientes elementos:

- **Resumen ejecutivo**
- **Justificación**
- **Objetivos general y específicos**
- **Beneficiarios**
- **Plan de trabajo**
- **Resultados esperados**
- **Cronograma**
- **Monitoreo y evaluación**
- **Plan de comunicación**
- **Presupuesto**
- **Equipo de trabajo**
- **Experiencia previa**



Estos elementos conformarán la estructura de un proyecto y también lo que se denomina **propuesta**.

3. El Resumen ejecutivo: nuestra carta de presentación



Es una síntesis de media carilla que señala los datos más importantes del proyecto para que todos, independientemente de su implicación en el proyecto, puedan tener una idea general de él, sin la necesidad de leer el proyecto completo.

* ¿Qué información debe contener el resumen?

Incluye una idea de por qué se decidió realizar el proyecto, quién lo va a ejecutar, cuáles son sus objetivos y cuáles son los resultados esperados. En general, el resumen **se escribe al final**, una vez formulado el proyecto, ya que se utiliza la misma información pero más brevemente descrita.

* ¿Para qué se utiliza el resumen?

El resumen es una buena carta de presentación para las personas que no están en la organización y que no conocen lo que se quiere lograr. Permite tener una idea general de lo que se quiere realizar y es una forma de adelantar lo que las siguientes hojas describirán. Es muy importante que el resumen sea lo más atractivo posible, para que el lector se sienta motivado de leer el proyecto entero. Lo importante es que se de a conocer a las personas o entidades a las que les puede interesar nuestro proyecto, tanto para financiarlo como para darnos su apoyo o para difundirlo.

A continuación se presenta el resumen ejecutivo correspondiente al Proyecto de Lucinda, que será profundizado durante todo el Manual.

Resumen Ejecutivo

El Municipio de Lucinda, ubicado en la provincia de La Pampa, con 60.000 habitantes e importantes sectores de la población en situación de pobreza, presenta un alto índice de contaminación ambiental que produjo en los últimos años un aumento de las enfermedades respiratorias e intestinales de los vecinos de la zona.

Seis organizaciones comunitarias nos unimos para analizar la situación y organizarnos para paliar este problema que afecta a todos los habitantes de Lucinda.

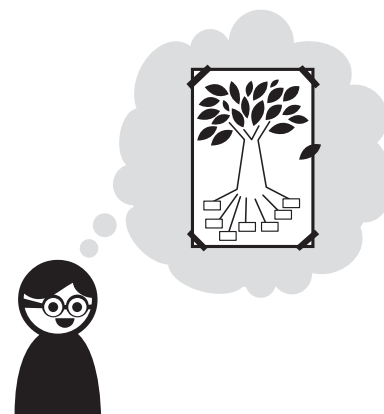
Nuestra propuesta consiste en mejorar las condiciones ambientales de Lucinda, fomentando la conciencia ciudadana respecto del tratamiento de los residuos y el cuidado del medio ambiente y gestionando la mejora de los servicios de tratamiento de residuos. Para ello, durante seis meses, realizaremos diversas actividades orientadas a la concientización y educación, así como a la gestión de mejoras en el medio ambiente.

Consideramos que las propias organizaciones de Lucinda somos las más adecuadas para trabajar este tema porque conocemos el lugar, y porque representamos a muchos sectores del Municipio.

4. La justificación: ¿Por qué lo hacemos?

La justificación es el primer paso en la formulación de todo proyecto y consiste en identificar y presentar el problema que queremos modificar y establecer por qué nuestra intervención particular contribuirá a solucionar la problemática detectada. Para ello, en este apartado deberemos incluir la siguiente información:

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA: Cuando definimos un problema podemos pensar en la distancia o brecha que existe entre una situación dada y una situación deseada.



La mejor forma de caracterizarlo es a través de la detección de sus **causas y consecuencias** y una de las formas más comunes para hacerlo es a través de un **árbol de problemas**, que es una técnica que se utiliza para entender y analizar mejor el problema y se explica a continuación:

El árbol de problemas es una técnica que sirve para entender una problemática y consiste en elaborar un diagrama que encadena las causas y efectos en torno al problema central detectado. Además, nos permite detectar sobre qué causas uno puede intervenir y, sobre esta base, poder desarrollar mejor la intervención del proyecto.

.....

* ¿Cómo elaborar un árbol de problemas?

1. En primer lugar, se debe identificar el **problema central**, de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones. Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

Ejemplo de un problema mal formulado

Falta de programas de educación inicial.

Ejemplo de un problema correctamente formulado

Bajo rendimiento de los niños y niñas en los primeros años de educación primaria

El primer problema conduce de antemano hacia una única solución: implementar programas de educación inicial. En cambio, el segundo ejemplo permiten una amplia gama de posibilidades de solución, como la utilización de diversas estrategias para elevar el rendimiento de los niños y niñas en educación primaria.

2. Luego de haber definido el problema central motivo del proyecto, se deben determinar tanto las **causas** que lo generan como los **efectos negativos** que éste produce, para luego interrelacionar de una manera gráfica a estos tres componentes.

2.1 Comenzamos preguntándonos: “¿Por qué se ha producido este problema?”. Identificamos los factores que ocasionan el problema y tendremos las **causas**. Deben escribirse utilizando frases cortas y palabras que sean claras, simples y concretas.

Como se observa en el árbol de la página 12, las causas más directas del problema se ubican en las celdas de la primera línea y en las líneas subsiguientes se van ubicando las causas de las causas directas. De esta manera se buscan las conexiones entre las causas que producen el problema central y se obtiene una explicación multicausal.

2.2 Una vez identificadas las causas, pasamos a la detección de los **efectos o consecuencias** del problema central. Así se ubican en la primera línea los efectos más directos y luego avanzando para arriba se colocan los efectos de los efectos, imitando lo realizado con las causas.

Una técnica adecuada para determinar las causas y efectos, una vez definido el problema central, es la **lluvia de ideas**. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere ayudar a resolver. Luego de ello, se procederá a depurar esta lista inicial para finalmente organizar y jerarquizar cada uno de sus componentes bajo una interrelación causa-efecto

Pasos para armar un árbol de problemas

(Ver esquema en la página 12)

PASO 1. Identificar los principales problemas relacionados con la situación que se quiere cambiar.

PASO 2. Formular en pocas palabras el problema central

PASO 3. Anotar las causas más directas del problema central

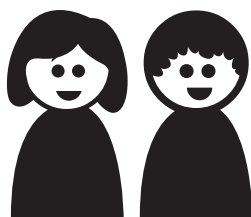
PASO 4. Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas

PASO 5. Anotar los efectos directos provocados por el problema central

PASO 6. Avanzar hacia arriba preguntándose por los efectos de los efectos

PASO 7. Revisar el esquema completo y verificar las relaciones causales

DELIMITACIÓN: Además, se debe presentar información para brindar contornos bien definidos que permitan pensar en cómo se lo debe abordar. Para ello, es necesario establecer algunas determinaciones del problema, como ser datos de:



**Dónde ocurre,
cómo es el lugar,
a quienes afecta,
desde cuándo**



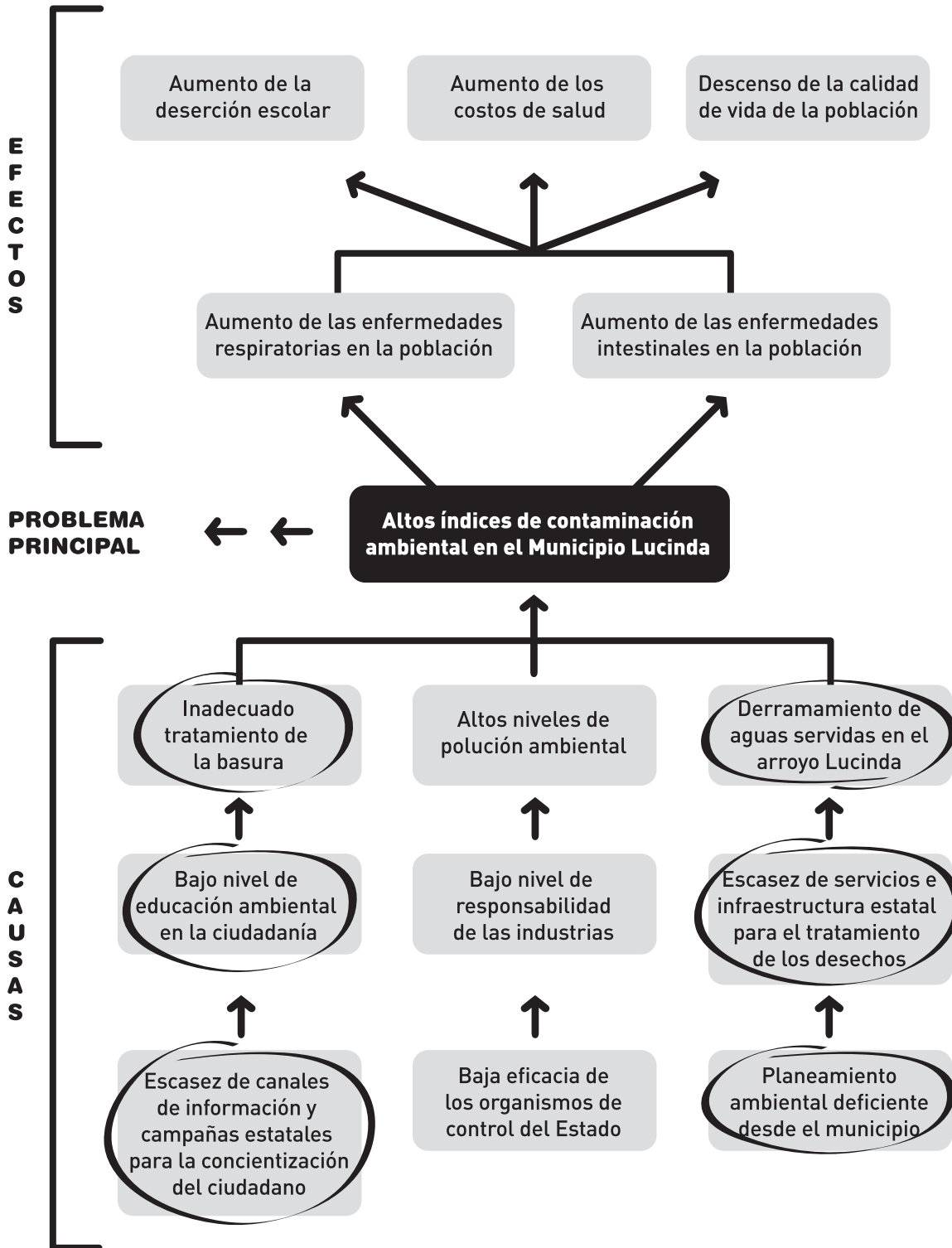
- El espacio al que está circunscrito (ámbito geográfico o localización).
- La población afectada y sus principales características (demográficas, socioeconómicas, etcétera)
- La realidad política, social y cultural del lugar.
- El tiempo al que se refiere (período).

NECESIDAD DEL PROYECTO: Un problema siempre nos indica que existe una necesidad. La **necesidad** surge cuando se constata la distancia entre la situación actual y la deseada que constituyen el problema, y representa lo que se requiere para cerrar dicha brecha, es decir, la **solución**.

Además, debemos señalar cómo y por qué nuestro proyecto es la mejor forma de solucionar el problema y exponer el interés del equipo de trabajo por llevarlo adelante y sus cualidades para lograrlo.



A continuación se encuentra un ejemplo de justificación de un proyecto que se formuló para el Municipio de Lucinda, provincia de La Pampa, y que te ayudará a entender más los conceptos presentados en este capítulo.



Interpretando el **árbol de problemas** elaborado para el Municipio de Lucinda, y haciendo hincapié en las causas redondeadas, en las cuales se va a intervenir, se podría plantear la siguiente **justificación**:

El Municipio de Lucinda está ubicado en la provincia de La Pampa, a 60 km de Santa Rosa y tiene 60.000 habitantes. Amplios sectores de la población viven en situación de pobreza, con bajos ingresos, acceso inadecuado a servicios básicos (agua potable, luz, gas) y en viviendas precarias. Uno de los problemas principales que aqueja a la población del Municipio de Lucinda es el **alto índice de contaminación ambiental**. Esto genera un *aumento de las enfermedades respiratorias e intestinales* en la población. A la vez, esto produce en la población infante-juvenil un incremento del ausentismo escolar, lo que provoca bajos rendimientos y repitencia y, muchas veces, *deserción escolar*. Por otra parte, el aumento de las enfermedades en toda la población *aumenta considerablemente los costos* que tiene que afrontar el sistema público de salud y, en casos de escasez de recursos, ello implica un deterioro de la calidad y el acceso a los servicios de salud. Todo ello impacta negativamente en la calidad de vida de la población del Municipio.

El alto grado de contaminación que presenta el Municipio tiene varias causas. En primer lugar, se observa un inadecuado tratamiento de la basura por parte de los vecinos, quienes arrojan los residuos en terrenos baldíos y en el arroyo Lucinda. Esto se debe principalmente a la falta de educación en temas ambientales, producto de la escasa información que brinda el Municipio, quien no considera que el tema sea lo suficientemente importante como para realizar alguna campaña de concientización. Por otra parte, existe un altísimo nivel de polución debido a las actividades fabriles que desarrolla la curtiembre La Pampeana, que los organismos de control de la provincia no monitorean debidamente. A esto se suma que el Municipio no tiene una infraestructura y servicios adecuados para el tratamiento de la basura y los desechos. Por ejemplo, sufre de escasez de camiones recolectores de basura.

Esta situación llevó a que varias organizaciones comunitarias que venían trabajando con la población de Lucinda nos uniéramos para realizar el proyecto que expondremos a continuación. Nuestras actividades estarán centradas en la educación y concientización ciudadana, y en buscar que el Municipio asuma un rol más activo en el tratamiento y resolución de esta problemática. Creemos que de esta forma se realizará un abordaje integral del problema, atacando sus diferentes causas.

5. Los Objetivos: ¿Qué queremos lograr?

Los objetivos son el elemento fundamental de un proyecto porque nos indican su destino, lo que queremos conseguir con él. Una buena formulación de los objetivos, tanto de los generales como de los específicos, facilita enormemente la realización del resto del proyecto, ya que guían todas nuestras acciones. Tanto las actividades, como el tiempo y los recursos que se les asignen, deberán estar en sintonía con los objetivos. Sólo de esta forma se arribará a una solución del problema planteado.

Normalmente se distinguen dos tipos de objetivos y es muy importante poder diferenciarlos bien:



Objetivo general:

suele ser uno sólo y representa lo que queremos conseguir, el propósito central del proyecto y la solución del problema que se ha identificado. El inconveniente es que un objetivo de este tipo es, como su nombre lo indica, demasiado general y, en muchos casos, es muy difícil de alcanzar si no se especifican metas parciales.

Objetivos específicos:

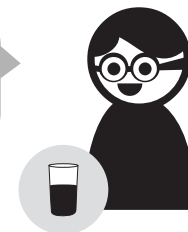
se derivan del objetivo general y representan los pasos intermedios para lograrlo. A través de estos objetivos podrán establecerse las metas que definirán cuantitativamente los pasos intermedios (qué, cuánto y en qué tiempo). Por ello, son más cuantificables y verificables que el objetivo general.

Analicemos este ejemplo y veamos qué sucede cuando no se formulan objetivos específicos:



El principal problema de mi comunidad es la falta de agua potable, la solución u objetivo general sería traer agua potable...

Muy bien, aquí hay agua. Ya la he traído a la comunidad. ¿Se completó el proyecto?, ¿hemos cumplido nuestro objetivo general?



Esto suele suceder cuando no se plantean los objetivos específicos y sólo se plantea el objetivo general, que como su nombre lo indica es *muy general*.

Entonces, el diseño del proyecto o la propuesta debe contar con objetivos específicos para que no haya lugar interpretaciones erradas de lo que se intenta alcanzar. Estos deben ser medibles, realizables, realistas y limitados en tiempo.

Características principales de los objetivos específicos:

Específico: claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

Medible: que sea posible cuantificar los cambios y beneficios.

Realizable: que sea factible de lograr, teniendo en cuenta los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad.

Realista: que sea viable obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.

Limitado en el tiempo: estableciendo un período de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Siguiendo el ejemplo del proyecto de Lucinda, y sobre la base de la problemática identificada, se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Mejorar las condiciones ambientales del Municipio de Lucinda, provincia de La Pampa.

Objetivos específicos:

- Fomentar la conciencia ciudadana con respecto al tratamiento de los residuos y el cuidado del medio ambiente.
- Gestionar la mejora de los servicios e infraestructura del tratamiento de los residuos que provee el Municipio.

6. Beneficiarios: ¿Para quién?

Los beneficiarios son las personas que serán favorecidas por los efectos producidos por la intervención del proyecto. Siempre es bueno distinguir dos tipos de grupos beneficiarios:

Beneficiarios directos: son aquellas personas, grupos u organizaciones a quienes está destinada la propuesta. Son el grupo de personas, o la comunidad, el barrio o localidad, el sector social, la ONG, etcétera, que padecen el problema y que serán involucrados y afectados sin mediaciones, por la aplicación del proyecto.

Por ejemplo: En el caso de tratarse de un curso de capacitación de promotores de salud, quienes asistan y reciban la capacitación serán los **beneficiarios directos**.

Beneficiarios indirectos: son aquellas personas, sectores de la población, grupos u organizaciones, en los que repercute la mejoría de la población que directamente se benefició con las acciones del proyecto.

Siguiendo el ejemplo anterior: Aquellos que reciban los beneficios de las acciones realizadas por los promotores capacitados serán los **beneficiarios indirectos**.

Identificar claramente a ambos grupos de beneficiarios nos permitirá pensar acciones adecuadas y, además, nos dará la oportunidad de dimensionar la envergadura del proyecto, tanto como evaluar el impacto, una vez finalizado.

En este sentido, cuanto más información sea posible reunir acerca de los beneficiarios, mayores serán las posibilidades de realizar acciones eficientes y eficaces.



Por ello, cuando identificamos a los beneficiarios en la propuesta es recomendable brindar información sobre: grupo etario, social, género; si son de algún barrio, localidad, municipio, etcétera; si pertenecen a alguna institución o si algo en particular los une o agrupa y la cantidad estimada.

En el Proyecto de Lucinda se definieron los siguientes **beneficiarios**:

“ Toda la población de Lucinda se verá beneficiada directamente por las acciones del proyecto ”.

7. Plan de trabajo: ¿Cómo conseguirlo?

Una vez establecidos los objetivos, deberemos elaborar un plan de actividades para su cumplimiento. Dicho plan detallará todas y cada una de las acciones que deberán llevarse a cabo. Contemplan una secuencia lógica y cronológica y tendrán coherencia directa con el objetivo general y los específicos. Este plan de actividades responderá a las preguntas: **¿cuándo?, ¿cómo? y ¿en cuánto tiempo lograremos los objetivos planteados?**

Esto que escrito suena fácil es una tarea complicada, ya que existen diversas metodologías y multitud de técnicas para elegir, todas ellas válidas. Valorar cuál es la que mejor se adapta a nuestro proyecto, planificar su ejecución, dotarlas de los recursos necesarios en los momentos oportunos, etcétera, no es fácil; y tendremos que invertir mucho tiempo para diseñar sólidamente esta parte del proyecto.

7.1. Las actividades

Como se mencionó anteriormente, las actividades deberán corresponderse con los objetivos planteados. Debe analizarse si con los resultados de su ejecución se logra avanzar hacia los objetivos. Es probable que para lograr cada uno de los objetivos específicos del proyecto sea necesario desarrollar varias actividades que deberán ser identificadas y descritas de antemano.

En los proyectos participativos se debe considerar que las actividades sean realizadas con la intervención de distintos sectores, quienes asumirán diversas funciones y responsabilidades de acuerdo con sus características o competencias, teniendo en cuenta, al mismo tiempo, que la distribución de actividades debe facilitar el proceso de coordinación de actores y consolidación del equipo.



¡Yo puedo convocar a la gente!

¡Nosotros podemos hacer los folletos y repartirlos!



Humm... ¿yo qué puedo hacer?

Continuando con el proyecto de Lucinda, éstas son las actividades que se planificaron de acuerdo a los **objetivos específicos**:

Objetivo específico 1: Fomentar la conciencia ciudadana con respecto al tratamiento de los residuos y al cuidado del medio ambiente.

Para educar y concientizar a la población, que es la población infanto-juvenil que asiste a las 7 escuelas que tiene el municipio, se realizarán las siguientes actividades:

- Se harán 8 talleres de sensibilización, educación y concientización sobre temas ambientales.
- Se gestionará con el Ministerio de Educación de la provincia y las autoridades docentes de los establecimientos, la inclusión de un módulo sobre educación ambiental en la currícula escolar.
- Se organizará el concurso “Desde la escuela hacia la comunidad”, con proyectos sobre medio ambiente, destinado a que los alumnos de las escuelas apliquen lo aprendido en la comunidad.

Para concientizar a la población objetivo adulta del Municipio, se desarrollarán las siguientes actividades:

- Se articulará con los medios locales (canal 8 de cable, la radio y el periódico municipal) una campaña de difusión que promueva la toma de conciencia sobre la problemática.
- Se organizará una maratón “Por una Lucinda más saludable”.
- Se dictará un curso para formar promotores de medio ambiente, que luego saldrán a realizar actividades de concientización y capacitación en la comunidad.

Objetivo específico 2: Gestionar la mejora de los servicios e infraestructura del tratamiento de los residuos que provee el Municipio.

La población objetivo de este objetivo específico, lo constituyen el intendente, el secretario de Planeamiento y Saneamiento Ambiental, y los miembros del Concejo Deliberante.

- La coordinación de una campaña de recolección de firmas para que se amplíe el actual recorrido del camión de basura hasta aquellos barrios que hoy no tienen acceso al servicio. Esto se presentará ante las autoridades del Poder Ejecutivo y del Legislativo municipal.
- La conformación de una Comisión Mixta sobre medio ambiente, conformada por representantes del Poder Legislativo y del Ejecutivo municipal y representantes de organizaciones y referentes comunitarios (1 representante por cada barrio). Ésta se reunirá cada 15 días y allí se tratarán distintos problemas relacionados con medio ambiente y se tomarán decisiones, de carácter vinculantes, es decir que las decisiones tomadas por esa comisión tendrán impacto en la formulación de leyes, ordenanzas, decretos, etcétera.

7.2. Metodología

Relacionado con las actividades, hay un elemento que no siempre se incluye en los proyectos y es el método, que responde a la pregunta: ¿cómo?. En algunos casos, especialmente en aquellos en los que la forma en la que se realiza la acción ayuda o entorpece el logro de los objetivos del proyecto, es fundamental describir con claridad el método que se utilizará. Por ejemplo, cuando se trata de actividades educativas, es importante aclarar si se trabajará en forma de taller, si será una capacitación a partir de una experiencia, etcétera.

7.3. Resultados esperados

De cada una de las actividades que se desprenden de los objetivos específicos, se esperan determinados resultados y es muy importante definirlos de antemano para poder evaluar su cumplimiento.

Continuando con el ejemplo de Lucinda, se detallan a continuación los **resultados esperados**:

Del objetivo específico 1:

1.A. Realización de 8 talleres de sensibilización y educación de la población. Que cada taller cuente con una presencia no menor a 15 personas.

1.B. Inclusión efectiva de un módulo en la currícula oficial, destinado a la educación ambiental en las escuelas de primer y segundo nivel del sector público y privado. Dicho módulo deberá contemplar los aspectos esenciales sobre prevención de la contaminación ambiental y cuidados del medio ambiente.

1.C. Aplicación en la comunidad de al menos 6 proyectos surgidos en el ámbito escolar, en base a los conocimientos adquiridos en salud ambiental.

1.D. Lograr presencia en los medios locales de comunicación: por lo menos cinco notas referentes al tema en periódicos locales, una mención semanal en programas de opinión de las radios locales y una mención quincenal al tema en programas periodísticos de la televisión local.

1.E. Lograr un mínimo de 50 inscriptos en la maratón “Por una Lucinda más saludable”, y contar con al menos \$ 200 para distribuir en premios. Además, lograr difusión del evento en al menos dos de los tres medios citados en el punto anterior.

1.F. Lograr un mínimo de 20 inscriptos en el curso de promotores ambientales, y que al menos el 70% de quienes finalicen dicho curso, aplique los conocimientos trabajando en la comunidad.

Del objetivo específico 2:

2.A. Obtención de un mínimo de 300 firmas en el documento que será presentado a las autoridades respecto del recorrido del camión recolector de basura.

2.B. Que la Comisión mixta sobre medio ambiente esté integrada por entre ocho y quince personas, de las cuales al menos dos sean representantes del Poder Legislativo y una del Poder Ejecutivo. Además, que exista representación de al menos dos organizaciones de la comunidad por cada barrio. Se espera que la Comisión se reúna no menos de dos veces por mes a partir de su conformación y que el resultado de las reuniones quede plasmado en actas a disposición de quien resulte interesado. Se espera asimismo que dicha Comisión presente un informe mensual con los avances obtenidos.

7.4. Cronograma: ¿Cuándo lo hacemos?

Es uno de los aspectos que determina el éxito o fracaso de un buen proyecto. Tenemos definido los objetivos de manera clara y precisa, sabemos qué actividades necesitamos realizar para cumplir esos objetivos, y cuáles son los apoyos necesarios para llevarlos a cabo. Esto no nos sirve de nada si no contamos con una planificación de la duración de cada una de las fases del proyecto.

Una vez determinadas las actividades y ordenadas secuencialmente, se las puede presentar gráficamente en un **cronograma**: en las columnas se ubican las unidades de tiempo (semanas, meses o años) y en las filas, las etapas o actividades, señalando en las cuadrículas correspondientes la ubicación de las actividades en el tiempo del proyecto.

Esto nos permite organizar mejor nuestras tareas y, además, saber si los plazos se están cumpliendo, las modificaciones que debemos realizar, etcétera.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Actividad 1	●					
Actividad 2	●	●				
Actividad 3		●				
Actividad 4			●			

Siguiendo el caso de Lucinda, el siguiente **cronograma** grafica cuando se realizarán cada una de las actividades:

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Taller de sensibilización y educación medio ambiental para alumnos de primaria y EGB1, 2y3.	●	●	●	●	●	
Incorporación de un módulo de medio ambiente a la currícula.						●
Organización del concurso "Desde la escuela hacia la comunidad"				●	●	●
Campaña de difusión en articulación con los medios locales para promover la toma de conciencia.	●	●	●	●	●	●
Organización de la maratón "Por una Lucinda Más Saludable".			●	●		
Dictado del curso para promotores de medio ambiente.	●	●	●			
Organización de una campaña de recolección de firmas.	●	●	●	●	●	
Conformación de una Comisión mixta sobre medio ambiente.				●	●	●

8. Monitoreo y evaluación: ¿Cómo saber si lo hemos hecho bien?

El monitoreo es un examen continuo o periódico que efectúa el equipo de trabajo, de la manera en que se está ejecutando una actividad. Es una evaluación constante de las actividades realizadas que permite ajustar permanentemente el proyecto para el logro de los objetivos. El monitoreo ofrece una posibilidad de aprendizaje continuo del equipo de trabajo, a través de su propia práctica, sirviéndonos para medir, evaluar o mostrar nuestro progreso, y realizar los cambios oportunos para adecuarnos a nuestros objetivos.



El objetivo del monitoreo es la detección de “pistas” sobre la marcha del proyecto. Para ello se utilizan la observación, consultas, revisión de informes y documentos, e intercambio de opiniones; recogiendo información relacionada tanto con el proyecto que se monitorea, como con los cambios que se producen en el contexto en el que éste se desarrolla.

Es importante que exista un plan de monitoreo elaborado con anterioridad que defina qué información se utilizará, con qué instrumentos se recogerá dicha información y quiénes serán encargados de hacerlo.

Además del monitoreo constante de las actividades pueden existir instancias de evaluación durante el transcurso de un proyecto. Generalmente, la instancia más común de evaluación es cuando concluye el proyecto. Esto se llama **evaluación ex post** y se concentra en los resultados obtenidos para evaluar en qué medida se alcanzaron los objetivos previstos, cuáles han sido los efectos, buscados y no buscados, de la situación inicial que se pretendía modificar

Desde el momento en que se proyecta el trabajo debe plantearse claramente cómo se medirán los logros y qué aspectos tendrán importancia en la revisión y análisis del proceso que se ha llevado a cabo. Aunque la evaluación se realice al final, una vez concluida la etapa de ejecución del proyecto, se la planifica desde el inicio, cuando se formula el proyecto.



Entonces, en el momento de la formulación del proyecto, además de pensar en los objetivos, actividades, recursos, responsables, etcétera. También debemos planificar qué vamos a evaluar y de qué manera lo vamos a hacer.

* ¿Qué se evalúa?

- Es importante destacar qué es el equipo de trabajo y quien decide qué se evalúa. Algunas de estas preguntas pueden ayudarte a orientar la evaluación de tu proyecto:
- Sobre el grado de cumplimiento de los objetivos:
- Los objetivos planteados, ¿pudieron alcanzarse?
- La elección del problema, ¿fue acertada?, ¿habría sido mejor priorizar algún otro problema de la población?
- ¿Qué avances u objetivos que no se habían planteado en el programa se lograron en el proceso?
- ¿En qué medida mejoró la situación de la población objetivos (beneficiarios) con la implementación del proyecto?

Sobre el equipo de trabajo:

- ¿Qué aportó cada uno para el logro de los objetivos?
- ¿Se cumplieron los compromisos asumidos?, ¿Cómo se sintió cada uno con sus tareas?
- ¿Hubo claridad en el manejo de los recursos?

Sobre el contexto en el que se desarrolló el proyecto:

- ¿Qué ajustes fue necesario hacer al proyecto para aplicarlo a la realidad?
- ¿Hubo integración de sectores o actores locales que no se consideraron en la formulación del proyecto?
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades para desarrollar el programa, derivadas del medio en el que se actuó?
- ¿Qué aspectos de la ejecución se hicieron más fáciles gracias a las condiciones encontradas en el medio en el que se actuó?

Sobre las actividades realizadas:

- Las actividades previstas inicialmente, ¿se realizaron en su totalidad?, ¿se incorporaron actividades nuevas durante la ejecución del proyecto?
- ¿Se respetaron los tiempos estipulados en el cronograma?
- ¿Se registraron todas las actividades realizadas?
- ¿Fueron suficientes los recursos estipulados?

*** Otras preguntas más generales que podrían orientar la evaluación son:**

- ¿Qué fue lo positivo y lo negativo de la experiencia realizada?
- ¿Qué aprendieron los participantes en relación al diseño y ejecución del proyecto?

*** ¿Cómo monitoreamos y evaluamos?**

Para que el monitoreo y la evaluación cumplan realmente con su objetivo, la información recogida no puede ser vaga o general, sino concreta y específica. Para lograr estas características es muy importante elegir o diseñar los instrumentos más apropiados para recoger la información deseada. Para ello se utilizan los **indicadores**. Los indicadores representan características, propiedades o situaciones que se pueden observar y medir durante el desarrollo de un proyecto. Dan cuenta de las transformaciones que pueden haberse producido a partir del proyecto para avanzar hacia sus objetivos. De esta manera, permiten conocer y medir los cambios atribuibles a la intervención realizada. Para que sirvan a su propósito los indicadores se diseñan en relación a los objetivos que se plantearon en el proyecto y deben ser objetivos y verificables y expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo.



¿Cómo construyo un indicador?

Supongamos que desde la Secretaría de Acción Social del Municipio XX se decide:
“Capacitar en técnicas que permitan ahorrar recursos a las familias”.

En este sentido, deberán registrarse:

- Número y características de las personas capacitadas.
- Nuevas técnicas en que fueron capacitados los beneficiarios del proyecto: cuáles y cuántas, con qué profundidad, durante cuánto tiempo.
- Cantidad de recursos que han podido ahorrar las familias con el conocimiento y manejo de estas nuevas técnicas.
- Grado de satisfacción de las personas capacitadas respecto al curso que realizaron.

Si bien la información que requieren estos indicadores se recoge permanentemente durante el transcurso del proyecto, es muy importante definir **cada cuánto los mediremos**: todos los meses (monitoreo), cada seis meses o al final del proyecto (evaluación).

Finalmente, una vez que pensamos qué vamos a evaluar, qué indicadores utilizaremos, cada cuánto lo mediremos, tenemos que pensar **de qué forma recogeremos la información**.

En este sentido, se podrán utilizar planillas de registro, encuestas de satisfacción a los beneficiarios, observaciones, reuniones grupales, etcétera.

Algunos de los **indicadores** elaborados para el proyecto de Lucinda son los siguientes:

→ **1.A:** Cantidad de talleres realizados con más de 15 participantes. Se mide trimestralmente.

→ **1.B:** Cantidad de escuelas que modificaron sus programas educativos hacia la inclusión de temas asociados con cuidados del medio ambiente. Se mide al final.

→ **1.C:** Cantidad de proyectos surgidos en el ámbito escolar, aplicados en la comunidad como parte del concurso “Desde la escuela hacia la comunidad”. Se mide al final.

Porcentaje de proyectos aplicados sobre el total de formulados como parte del concurso “Desde la escuela hacia la comunidad”. Se mide al final.

Número de alumnos involucrados en el concurso “Desde la escuela hacia la comunidad”. Se mide al final.

→ **1.D:** Número de notas periodísticas realizadas por semana en diarios, televisión y radios locales que hagan mención al proyecto. Se mide bimestralmente.

→ **1.E:** Cantidad de inscriptos en la maratón “Por una Lucinda más saludable”. Se mide al final.

Monto en \$ utilizado para premios en la maratón “Por una Lucinda más saludable”. Se mide al final.

Número de menciones en medios de comunicación locales sobre la maratón. Se mide al final.

→ **1.F:** Número de inscriptos en el curso de promotores ambientales. Se mide al final.

Porcentaje de inscriptos en el curso que logran finalizar y aprobar el curso de promotores ambientales. Se mide al final.

Porcentaje de egresados del curso de promotores ambientales que iniciaron trabajos sobre medio ambiente en la comunidad. Se mide al final.

→ **2.A:** Número de firmas recolectadas para la gestión de un cambio de recorrido del camión recolector. Se mide al final.

→ **2.B:** Número de integrantes de la Comisión mixta. Se mide trimestralmente.

Número de representantes del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y de organizaciones de la comunidad. Se mide trimestralmente.

Número de representantes de la comunidad por cada barrio involucrado. Se mide trimestralmente.

Número de reuniones mensuales de la Comisión mixta plasmadas en actas. Se mide bimestralmente.

Número de informes mensuales redactados por la Comisión. Se mide bimestralmente.

Número de leyes, decretos y ordenanzas en las cuales haya incidido la gestión de la comisión mixta. Se mide al final.

9. Plan de comunicación

El Plan de comunicación se refiere a las distintas tareas para la difusión de:

- las actividades que se realizarán
- los resultados del proyecto

Esto se denomina **comunicación externa** y puede estar destinada a distintos públicos: beneficiarios de las actividades, autoridades, otros ciudadanos, etcétera. Para una comunicación efectiva será importante definir los canales mediante los cuales se difundirá la información: radio local, canal de televisión, boca a boca, mediante carteles ubicados en lugares claves, distribución de folletos, informes, etcétera.



También es fundamental promover la **comunicación interna** y ésta se refiere a la circulación de la información al interior del equipo de trabajo. Para ello se aconseja celebrar reuniones frecuentes y buscar mecanismos para asegurar que todos estén al tanto de lo que va sucediendo durante el transcurso del proyecto. Además, una buena comunicación interna favorece la externa, porque todos tienen la misma información y así están en mejores condiciones de comunicar el espíritu del equipo de trabajo.

10. Presupuesto: ¿Cuánto nos va a costar?

Un problema muy frecuente a la hora de llevar a la práctica un proyecto social es la falta de previsión en materia de gastos y recursos necesarios para realizar las actividades previstas. Es por eso que, cuando elaboramos un proyecto, el presupuesto se convierte en un instrumento fundamental para una mejor implementación y control de él.



El presupuesto incluye a todos los recursos requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades del proyecto. Es frecuente que los proyectos movilicen recursos que existen en diversas instituciones y organizaciones que actúan en la comunidad.

Los recursos necesarios para el proyecto podrán ser:

Materiales: son las cosas palpables y concretas que serán utilizadas en la ejecución. Comprenden bienes, equipos, instrumentos e insumos, que es necesario recolectar, adquirir o construir.

Humanos: se refieren al número y características de las personas necesarias para la ejecución de las distintas actividades. En ocasiones se cuenta con las personas dispuestas a participar en las distintas tareas, pero éstas no tienen manejo sobre técnicas específicas que se deben aplicar. En este caso, deben considerarse recursos para capacitarlas, en otras ocasiones, será necesario contratar servicios especializados que no están presentes o no pueden ser ejecutados adecuadamente por el equipo que desarrolla el proyecto.

Cada uno de estos recursos deberá ser valorizado o cuantificado y organizado en una matriz a la que llamamos **presupuesto** y que no es más que el costo anticipado del proyecto.

Algunos consejos para armar el presupuesto son:

- Detallar al máximo los recursos para cada actividad, aunque para la presentación del presupuesto se clasifiquen en grupos más generales (ejemplo: insumos, equipos, recursos humanos).
- Considerar los gastos que representarán las actividades y servicios de apoyo necesarios para la realización del proyecto.
- Incluir en el presupuesto un ítem de imprevistos, que contribuirá al financiamiento de aquellas necesidades que se detecten durante la marcha del proyecto, a la vez que permitirán financiar fluctuaciones de precios.

El presupuesto deberá incluir los recursos que ya se poseen y que se van a utilizar (**contraparte**) y los recursos que no se poseen pero que se van a solicitar a alguna entidad financiadora; empresa, organización social, Municipalidad, entre otros. Estas dos categorías deben estar separadas.

También es importante realizar un **calendario financiero** que nos permita saber qué vamos a gastar en cada momento para poder adecuar nuestra economía a la demanda del proyecto en cada una de sus fases.

El siguiente **presupuesto** corresponde al Proyecto de Lucinda:

	Aportes propios (\$)	Monto solicitado (\$)	Total
Material de librería		200	200
Material didáctico		200	200
Fotocopias		400	400
Movilidad		300	300
Capacitadores (2)	1.000		1.000
Espacio físico	800		800
Imprevistos		100	100
Total	1.800	1.200	3.000

Además, se planificó en qué momento se utilizarán los recursos:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Material de librería	75	25	25	25	25	25	200
Material didáctico	50	50	50	50			200
Fotocopias	100	100	100	100			400
Movilidad	50	50	50	50	50	50	300
Capacitadores (2)	250	250	250	100	100	50	1000
Espacio físico	400	400					800
Imprevistos	100						100
Total	1025	875	475	325	175	125	3000

11. Equipo de trabajo: ¿Con quién contamos para hacerlo?

Cuando elaboramos un proyecto hemos de tener en cuenta las personas que van a participar en él, que cualificación profesional o personal tendrán que tener, las funciones que van a realizar y los momentos en los que van a realizar dichas funciones.

Es fundamental definir dentro del equipo de trabajo las responsabilidades en función de las habilidades, capacidades, tiempo disponible de cada uno. Es decir, para garantizar la realización de las actividades es importante definir quien va a realizar qué actividad, quién se ocupará de rendir cuentas, de elaborar los informes, etcétera.

12. Experiencia previa: ¿Quién lo hace?

Cuando alguien nos conoce por primera vez, lo primero que hacemos es presentarnos, para que el interlocutor tenga algunos datos básicos para conocernos y reconocernos. Igual pasa con nuestro proyecto. Es muy conveniente presentarnos: cuál es nuestro nombre, qué hacemos, por qué, nuestras actividades, así como otros datos que consideremos importantes, desde el tiempo que llevamos funcionando, cuántos somos, a cuántos representamos, historia de la organización (proyectos anteriores, éxitos, etcétera), hasta documentos sobre publicaciones y notas de prensa que mencionen nuestro trabajo.



Bibliografía consultada

Anchorena B Et. Al: *De las buenas intenciones a los buenos resultados: capacitación en prácticas y herramientas*, Buenos Aires, Fundación Compromiso, 2004.

Camacho H. Et. Al: *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*, Madrid, Fundación CIDEAL y Acciones de Desarrollo y Cooperación, 1999.

Cohen E; Franco R.: *Evaluación de proyectos sociales*, México DF, Siglo XXI editores, 2000.

Nirenberg O; Brawerman J; Ruiz V.: *Evaluar para la transformación*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 2000.

Organización Panamericana de la Salud: *Planificación Local Participativa*, Washington D.C., Serie Paltex para ejecutores de programas de salud N°41, 1999.

Páginas de internet consultadas

www.solucionesong.org

www.cenoc.gov.ar

Autores

Cintia Cejas, es Lic. en Ciencias Políticas con orientación en Procesos Políticos, Universidad Católica Argentina. Maestría en Ciencias Sociales y Salud, (CEDES-FLACSO), tesis en curso.

Sofía Olaviaga, es Lic. en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires. Maestría en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales, (FLACSO), tesis en curso.

Pedro Kremer, es médico especialista en Medicina Familiar, Universidad de Buenos Aires. Master en Ciencias Sociales y Salud (CEDES-FLACSO) y Master en Gestión de Políticas de Salud (Universidad de Bologna).

Si desea citar este documento: Cejas, C.; Olaviaga, S.; Kremer, P.: *Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias*, CIPPEC, Buenos Aires, 2006.



CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de **Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Fortalecimiento de las Instituciones**, a través de los programas de Educación, Salud, Política Fiscal, Inserción Internacional, Justicia, Transparencia, Instituciones Democráticas, Desarrollo Local, Política y Gestión de Gobierno e Incidencia de la Sociedad Civil.



Av. Callao 25 - piso 1
C1022AAA - Buenos Aires - Argentina
Tel.: (54-11) 4384-9009 Fax (54-11) 4371-1221
www.cippec.org