

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| ■ Introducción | 5 |
| ■ La lógica de la formulación | 9 |
| ■ 1. INFORMACIÓN BÁSICA (carátula) | 13 |
| 1.1. NOMBRE DEL PROYECTO | |
| 1.2. DATOS DE LA INSTITUCIÓN PROMOTORA / EJECUTORA | |
| 1.3. DATOS DE LAS INSTITUCIONES ASOCIADAS | |
| 1.4. LUGAR Y FECHA DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO | |
| ■ 2. RESUMEN EJECUTIVO | 13 |
| 2.1. SÍNTESIS DE TODOS LOS ASPECTOS DEL PROYECTO | |
| ■ 3. CONTEXTO GENERAL | 15 |
| 3.1. UBICACIÓN | |
| 3.2. PROBLEMA QUE SE INTENTA RESOLVER; NECESIDADES SOCIALES Y 'VENTANAS DE OPORTUNIDAD' | |
| 3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS DESTINATARIOS (directos e indirectos que se beneficiarán con el proyecto) | |
| 3.4. ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO (alternativas de solución) | |
| ■ 4. DATOS OPERATIVOS | 17 |
| 4.1. OBJETIVOS (general y específicos del proyecto) | |
| 4.2. METAS (por cada objetivo específico) | |
| 4.3. ACTIVIDADES (para la concreción de cada meta) | |
| ■ 5. ADMINISTRACIÓN Y FINANCIAMIENTO | 20 |
| 5.1. ETAPAS y CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN | |
| 5.2. ADMINISTRACIÓN (quién/es participan y en qué manera) | |
| 5.3. PRESUPUESTO (monto total necesario, aportes existentes locales y fondos a conseguir) | |
| ■ 6. MONITOREO Y PROYECCIÓN | 24 |
| 6.1. FORMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | |
| 6.2. SOSTENIBILIDAD Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO (cómo se sostendrá financiera y socialmente la propuesta una vez terminada esta etapa del proyecto) | |
| 6.3. RIESGOS Y ESCENARIOS ALTERNATIVOS | |
| 6.4. SISTEMATIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | |
| ■ 7. INFORMACIÓN ADICIONAL EN ANEXOS | 29 |
| 7.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES (de quien realizará el proyecto) | |
| 7.2. ACUERDOS (interinstitucionales, normas, decretos, etc.) | |
| 7.3. INFORMACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO | |
| ■ Bibliografía de consulta | 33 |
| ■ Concurso de Proyectos y Programa de Formación Técnica | 35 |

INTRODUCCIÓN



¿Cuál es la situación social que da marco a esta Guía....?

La Argentina ha vivido en los últimos años una compleja crisis política, social y económica con serias consecuencias para la enorme mayoría de sus ciudadanas y ciudadanos.

Día tras día vemos y sentimos la crisis, caracterizada por decrecimiento económico, aumento de los niveles de desocupación, pobreza, exclusión social, deterioro del medioambiente y también signada por la desconfianza en las instituciones, cierta desilusión e incluso falta de expectativas sobre el futuro.

¿Cómo es la posición de Shell ante este panorama...?

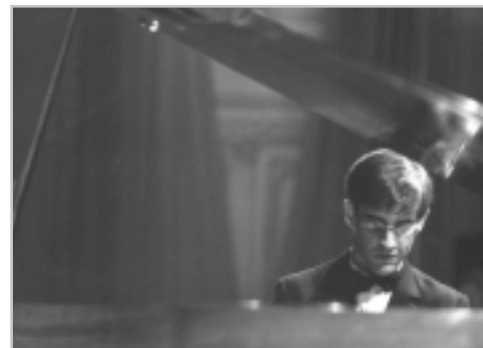
Shell no ha sido ajena a este proceso, sin embargo, ha seguido participando activamente de la vida productiva del país y realizando diversas acciones junto a la comunidad, intentando aportar a la construcción de un desarrollo más equitativo y sostenible. La empresa quiso estar a la altura de las circunstancias, aumentando sus niveles de transparencia y su compromiso junto a la comunidad en la que opera.

En ese marco, Shell realizó en estos años múltiples actividades junto a diversas organizaciones sociales de todo el país, y especialmente del Partido de Avellaneda (en la provincia de Buenos Aires) donde se encuentra su Refinería.

¿Qué acciones realizó la empresa en los últimos años para promover un desarrollo sostenible...?

Además de las mejoras propias de sus sistemas de producción y distribución, el abanico de iniciativas sociales promovidas por Shell es muy amplio, abarca: actividades culturales, educativas, deportivas, de preservación del medio ambiente y otros programas de ayuda social. Algunos ejemplos de estas actividades son:

1. **Desafío Joven.** Programa destinado a fomentar en los jóvenes el espíritu emprendedor. Se ha implementado y ejecutado por primera vez en el año 2001 en colaboración con la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE). Sólo hasta el último año el programa capacitó en temas y metodologías de diseño y gestión empresarial, aproximadamente a 1000 jóvenes (entre 18 y 25 años) de diversa condición social, durante el 2001, 170 emprendedores lograron formular su 'plan de negocios' muchos de los cuales están hoy en ejecución.
2. **Bienales Juveniles de Música Clásica,** realizadas desde 1990 junto con la Asociación Festivales Musicales de Buenos Aires, busca fomentar el surgimiento y desarrollo de talentos artísticos de todo el país en las categorías de canto, música de cámara y piano.





3. **Semillas de la vida.** Proyecto desarrollado en la provincia de Tucumán. Se orienta a capacitar a 20 comunidades de escasos recursos en el diseño y gestión de huertas orgánicas; es realizado junto a la Asociación de Técnicos en Programas y Proyectos Sociales, una ONG tucumana de larga trayectoria en la ejecución de Proyectos de desarrollo similares provenientes del INTA.

4. **Desarrollo comunitario en Dock Sud.** Programa de acción conformado por más de 20 actividades de apoyo a organizaciones barriales de la zona aledaña a la Refinería, realizadas desde mediados de los 90. La empresa trabaja junto a las organizaciones sociales de la zona apoyando diversas acciones:

Sociedad de Fomento Crucesita Este: apoyo a la Biblioteca Popular "Bartolomé Mitre": donación de 1200 libros;

Escuelas de Dock Sud (especialmente las N° 505, 506, 67 y Jardín de Infantes 931): donaciones varias, como estufas eléctricas, matafuegos, juguetes, libros y 150 computadoras personales;

Hospital Fiorito: donación de equipamiento para el Laboratorio de Seguridad Biológica;

Hospital "Eva Perón" (Ex-Finochietto): donación de equipamiento para la Sala de Cardiología;

Unidad Sanitaria N° 2- Dock Sud: donación de equipamiento para la Sala de Odontología;

Bomberos Voluntarios de Dock Sud: donación de cuatro autobombas, un grupo electrógeno, diez equipos personales de lucha contra incendio y dos equipos de lucha contra productos químicos;

Club Sportivo Dock Sud: otorgamiento de becas y diversos elementos para la promoción deportiva.

¿Qué se propone Shell para mejorar su acción social en los próximos años...?

Con el objetivo de hacer aún más efectiva su labor junto a la comunidad, la empresa realizó hacia fines de 2002 un proceso de revisión y rediseño de los objetivos y metodologías aplicadas en su trabajo de apoyo a iniciativas sociales. Los principales resultados de esta tarea indicaron que esta mayor efectividad podrá lograrse si se mejoran algunos aspectos críticos, especialmente:

1. focalización de la tarea en áreas específicas de acción.
2. ordenamiento y sistematización de las actividades apoyadas.
3. inclusión de estrategias de capacitación a las organizaciones, para hacer más sostenible el apoyo brindado.

Para mejorar estas áreas de trabajo, Shell impulsa desde inicios de 2003 una serie de acciones, entre ellas, la formación de una "Cartera de Proyectos" a apoyar anualmente en todo el país y, vinculado con esta, el lanzamiento de un "Concurso de Proyectos". Además de este nuevo sistema de trabajo, Shell promoverá, a través de los proyectos que apoye, un "Programa de Formación Técnica" de las organizaciones con las que trabaje, vinculándolas en un proceso de enseñanza-aprendizaje sobre formulación y evaluación de proyectos sociales.

¿Por qué y para qué un **Concurso de Proyectos**...?

Shell pretende que todas sus acciones tengan un alto nivel de transparencia y efectividad, esto se promueve en sus acciones comerciales y se intenta aplicar también en sus actividades sociales. El Concurso de Proyectos persigue, precisamente, estos dos

objetivos. A partir de su puesta en marcha, las organizaciones sociales del país, y particularmente las del partido de Avellaneda, conocerán los criterios y mecanismos con los cuales la empresa seleccionará las propuestas que apoyará año a año, evitando arbitrariedades y generando un mayor clima de confianza interinstitucional.

Los concursos se realizarán año a año en fechas a definir en cada momento; ese será el espacio para organizar la labor, con métodos claros de presentación, selección, ejecución, administración, evaluación, sistematización y difusión de la tarea realizada. Los proyectos seleccionados formarán parte de la "Cartera de Proyectos" sociales de Shell (en el último capítulo del presente documento, aparecen más detalles sobre el sentido y metodología de trabajo a implementar en el Concurso de Proyectos).

¿Por qué y para qué un **Programa de Formación Técnica** para las organizaciones...?

Es reconocido en la actualidad que los procesos de desarrollo económico y social exitosos se sostienen, en buena medida, en acciones de capacitación y sistemas de educación e información sólidos. Los programas sociales cada vez más consideran esta premisa. A partir de ella, Shell ha decidido realizar un aporte complementario al apoyo económico que habitualmente ha venido realizando a diversas organizaciones sociales en los últimos años, aportando a la formación de los miembros de tales organizaciones, en diseño, implementación y evaluación de proyectos.

La formación permitirá a las organizaciones conocer más sobre las técnicas utilizadas para el diseño de proyectos y su evaluación. Adquirirán también conocimientos e información sobre posibles fuentes de financiamiento para canalizar las propuestas realizadas. Incrementarán así su autonomía y generarán mayores vínculos interinstitucionales, incrementando su 'capital social'.

Esta formación se realizará con la lógica del "aprender haciendo", es decir, el proceso de enseñanza - aprendizaje se irá materializando mientras se desarrollan las iniciativas que Shell apoya año a año, seleccionadas a partir del Concurso de Proyectos (en el último capítulo del presente documento, aparecen más detalles sobre el sentido y metodología de trabajo del Programa de Formación Técnica).

¿Para qué entonces la **Guía de Formulación de Proyectos**...?

La Guía que usted tiene en sus manos servirá entonces para orientar a las organizaciones que decidan presentar propuestas en el Concurso de Proyectos de Shell cada año y, además, será una herramienta pedagógica de utilidad para el desarrollo del Programa de Formación Técnica.

En las páginas siguientes se presentan algunas ideas y sugerencias sobre los "temas" que resultan necesarios comenzar a la hora de traducir las propuestas de trabajo en proyectos técnicamente formulados. Esperamos que el documento sea de utilidad para las organizaciones y pueda contribuir para hacer más efectivo el trabajo social de los que colaboran en la construcción de una sociedad más equitativa y sostenible.

LA LÓGICA DE LA FORMULACIÓN
DE PROYECTOS



¿Por qué y para que se diseñan los proyectos...?

Se denomina habitualmente "proyecto" a todo aquello que imaginamos, deseamos y planeamos hacer en el futuro. Casi todo el tiempo los seres humanos "proyectamos" nuestras acciones en el mundo, lo que haremos esta noche, mañana, en las vacaciones, con nuestra familia, en nuestro trabajo. Imaginamos una situación deseada y planeamos los pasos a seguir para llegar a ella, así como los "recursos" (materiales, humanos, económicos, técnicos...) que necesitaremos para llegar a la "meta" deseada. Muchas veces vamos armando "nuestro proyecto" y mientras lo hacemos revisamos si será "viable", si tenemos realmente posibilidades concretas de acceder a aquella situación que queremos alcanzar. Entonces "evaluamos" la situación, vemos los "riesgos" que corremos al lanzarnos a aquel emprendimiento, realizamos algunos cambios sobre lo que nos habíamos propuesto originalmente y volvemos a imaginarnos un nuevo camino.

Pues esa es, ni más ni menos, la lógica de los proyectos. Hacemos proyectos para construir nuestra casa, para montar nuestro negocio, para planificar nuestro futuro familiar..., y también hacemos "proyectos sociales", aquellos que pretenden satisfacer anhelos y cubrir necesidades de conjuntos de personas y comunidades.

La lógica de los proyectos fue asumida y perfeccionada técnicamente por las organizaciones que llevan adelante iniciativas sociales a partir de los años 80. El Estado, las ONG's, los organismos internacionales y las mismas empresas, reconocen desde entonces y de manera creciente, las ventajas de organizar las ideas y propuestas de desarrollo social a partir de su elaboración a través de la lógica de los proyectos.

Se incrementa también de esta manera, la necesidad de los grupos y comunidades de conocer más de cerca la lógica de la formulación de proyectos, con la cual poder ordenar y canalizar sus inquietudes comunitarias. Es generalmente a través de ella que pueden analizar mejor la situación que desean cambiar, las metas y objetivos que intentan alcanzar, los recursos que necesitarán para hacerlo y el tiempo que demorarán en realizar lo planeado.

De este modo, aprender a organizar un proyecto resulta ser principalmente un beneficio para los propios grupos u organizaciones con inquietudes o iniciativas sociales. Con las ideas organizadas según esta lógica, podrán "mostrar" sus propuestas a otras personas e instituciones, buscar "socios" para su emprendimiento, solicitar recursos o simplemente difundir sus propuestas de una manera más clara.

Los métodos de formulación de proyectos más difundidos y utilizados son: el marco lógico, el ZOPP y la microplanificación.

¿Cómo y en qué momento deberíamos utilizar esta Guía...?

Las recomendaciones presentadas en estas páginas para la elaboración técnica de un documento de proyecto, deberían ser la culminación de un **proceso participativo e intersectorial de análisis y definición de necesidades y anhelos sociales** (diseño participativo de programas comunitarios, planes estratégicos locales y programas de tipo social). Esto significa que no estamos ofreciendo una “receta” que pueda ser utilizada en cualquier contexto; poca efectividad tendrían los proyectos que involucran a determinados grupos de personas, si estas personas no han tenido parte alguna en su definición.

Siendo así, no tendría mucha utilidad un proyecto técnicamente muy bien formulado en los términos de esta Guía, si el contenido de tal propuesta no ha sido analizado, discutido y formulado creativa y participativamente por quienes serán beneficiarios directos de las acciones propuestas en ella.

La Guía debería ser de utilidad entonces, para volcar de una manera ordenada la información y propuestas realizadas colectivamente por las organizaciones impulsoras del proyecto en cuestión, en conjunto con las personas, familias y/o comunidades involucradas en él.

¿Por qué la Guía contiene ciertos pasos y sugerencias...?

La guía ha tomado en cuenta aspectos que generalmente son considerados por organismos públicos y privados que apoyan la formulación e implementación de programas y proyectos sociales¹. Existen centenares de guías de formulación de proyectos promovidas por estos organismos, y en buena parte de ellas se considera y solicita información vinculada a los puntos que aquí abordamos.

Sin embargo, como se dijo, la guía no pretende convertirse en una “receta” a cumplir mecánica y acríticamente por quienes pretenden formular un proyecto, sino más bien un aporte técnico que puede colaborar en dicha formulación.

También hay que tener en cuenta que los puntos que aquí se incluyen, tienen bastante relación con los estilos y formas que se consideran “apropiadas” para la presentación de proyectos sociales a inicios del siglo XXI. Los condimentos, temas y cuestiones solicitadas en los concursos y llamamientos para el financiamiento de proyectos, suelen variar de tanto en tanto en relación, al menos, a dos cuestiones íntimamente vinculadas: la ‘ideología dominante’ en cada momento y lugar y los avances producidos en la ‘ciencia y la tecnología’ utilizadas para el análisis y formulación de políticas y proyectos sociales.

Estos condicionantes suelen conformar “modas” o “climas de época” que determinan la inclusión de diversos aspectos en los documentos de proyectos; por ejemplo, cuestiones como la “replicabilidad”, “sostenibilidad”, o la solicitud de “contrapartidas” y “análisis situacionales”, son temas considerados últimamente que no aparecían como relevantes hace algunos años.

¹Se resumen en el documento diversas apreciaciones incluidas en guías y formularios de presentación de proyectos de organizaciones internacionales multilaterales (Banco Mundial, BID, UE, IAF y otras), de agencias privadas de financiamiento de proyectos sociales (AVINA, Cruz Roja, FORTAL, y diversas ONG's), y de instituciones de cooperación bilateral de países de Europa (NORAD, AEI, ASDI, FINIDA).

¿Es necesario seguir “paso a paso” lo indicado en la Guía...?

Un aspecto importante a destacar en esta introducción, es que a pesar de que la presentación que compartiremos se estructura de una manera “lineal y secuencial” (paso 1, paso 2, paso 3...), el proceso de formulación de proyectos es de carácter 'espiralado e iterativo'. Es decir, todos los aspectos a considerar en él (contexto, objetivos, administración, viabilidad, etc...), se van presentando casi al mismo tiempo y la definición de unos va condicionando y modificando la percepción de los otros. Es decir, es muy probable que vayamos imaginando varias cuestiones (pasos) de los allí planteados, al mismo tiempo, y modificándolos permanentemente hasta alcanzar un resultado que nos convenza.

Por último, es necesario señalar que la “Guía” está presentada de manera simple, de modo de ser comprendida y utilizada por personas no necesariamente expertas en el tema. Cada uno de los pasos y cuestiones aquí abordadas, puede ser profundizada por el lector en la cuantiosa bibliografía existente sobre el tema, alguno de cuyos títulos señalamos en la sección “Bibliografía de Consulta” de este documento.

Luego de estas consideraciones, presentamos a continuación la descripción de cada uno de los pasos a seguir y considerar para la elaboración y presentación de un “Proyecto Social”. La “Guía” incluye también un “ejemplo práctico” que servirá para ilustrar el sentido de cada enunciado. Los invitamos a recorrer la “Guía” y esperamos que les sea de utilidad.

Índice de puntos a considerar para la elaboración y presentación de un "Proyecto Social".

- 1. INFORMACIÓN BÁSICA
- 2. RESUMEN EJECUTIVO
- 3. CONTEXTO GENERAL
- 4. DATOS OPERATIVOS
- 5. ADMINISTRACIÓN Y FINANCIAMIENTO
- 6. MONITOREO Y PROYECCIÓN
- 7. INFORMACIÓN ADICIONAL EN ANEXOS



1 INFORMACIÓN BÁSICA

NOMBRE DEL PROYECTO / INSTITUCIÓN PROMOTORA / INSTITUCIONES ASOCIADAS

Carátula

La presentación o “carátula” del proyecto es sumamente importante. Aunque no lo parezca. Es la “puerta de entrada” a la propuesta, y como tal, debe ser clara y reflejar en pocas líneas los principales datos que dan cuenta de la misma: título del proyecto, lugar y fecha de realización, nombre y datos de la organización que lo presenta, datos de instituciones que también participan y/o apoyan la iniciativa y cualquier otro dato que se considere relevante. Aporta también colocar aquí la referencia de él/los autores del documento y la fecha y lugar de su confección.

EJEMPLO

Nombre de la organización que presenta el proyecto:

“Fundación Juventud y Desarrollo” (FJD)

Nombre del proyecto:

*“Desarrollo integral y equidad en Buenaventura”
(enero / diciembre de 2004)*

Dirección, teléfono y correo electrónico (e-mail) de la organización:

*Simón Bolívar 4938, Buenaventura,
te: (3948) 584030, fjd@fjd.org*

Instituciones asociadas:

*Red de Organizaciones Barriales de Buenaventura (ROBB)
Municipio de Buenaventura*

Nombre de la/s persona/s responsable/s del proyecto:

Inés Galarza y Jorge Martínez

2 RESUMEN EJECUTIVO

SÍNTESIS DE TODOS LOS ASPECTOS DEL PROYECTO

Consiste en presentar al inicio del documento del proyecto, una síntesis completa y concisa de los aspectos relevantes incluidos en la propuesta. El resumen ejecutivo es de suma importancia para que el lector se introduzca en pocos minutos en la totalidad del proyecto y pueda luego apreciarlo con mayor fluidez. No debería exceder las 2 páginas ni debería faltar en él ninguno de los temas claves del proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO:**Ubicación:**

El proyecto “Desarrollo Integral y Equidad en Buenaventura” se sitúa en el municipio de Buenaventura, que tiene una población de 354983 personas, de las cuales el 68% vive por debajo de la línea de pobreza. Buenaventura es uno de los 34 municipios pertenecientes a la provincia de Santa María, una de las 23 que integran la República de Argentina. Argentina posee un total de 923 municipios, de los cuales cerca de un tercio posee características similares a Buenaventura

El problema:

Existen en la región variados recursos y posibilidades de que la población tenga una vida digna, pero esos recursos no siempre se distribuyen de manera equitativa, generando problemas de pobreza y exclusión social.

Necesidades:

Es necesario que toda la población de Buenaventura tome conciencia de esta realidad y que las personas excluidas, accedan a mayores y mejores oportunidades de **educación, empleo y participación** en las decisiones ciudadanas, especialmente los jóvenes.

Destinatarios del proyecto:

Los destinatarios directos del proyecto, serán 5938 personas de entre 14 y 24 años, habitantes de 5 barrios marginales de Buenaventura. Del total de la población “objeto directo” del proyecto, el 50% no logra concluir el colegio secundario, 45% se encuentra desempleada o sub-empleada, y sólo el 24,5% participa de organizaciones sociales o en los espacios de toma de decisiones del municipio. Las organizaciones barriales están representadas por la “Red de Organizaciones Barriales de Buenaventura” (ROBB), que posee un grupo de representantes juveniles interbarrial. Tratándose de

un tema vital para el municipio todo, se considera que indirectamente el proyecto beneficiará a toda la población de la localidad, 354983 personas, que disfrutará de un mejor clima de convivencia e integración social.

Objetivos:

El proyecto se propone mejorar la calidad de vida de los pobladores jóvenes excluidos de Buenaventura, mejorando a su vez, los niveles de equidad de la localidad.

Para llevar adelante esta idea nos proponemos los siguientes objetivos específicos:

- incrementar el porcentaje de jóvenes que culminan su educación secundaria,
- mejorar el nivel de empleo e ingresos de jefes de familia jóvenes,
- incrementar el nivel de participación ciudadana de las organizaciones barriales juveniles.

Tiempos y etapas de implementación:

El proyecto se realizará en dos años, divididos en tres etapas, las dos primeras de nueve meses cada una y la última de seis meses.

Presupuesto:

El costo total del proyecto asciende a \$ 19.790, de los cuales, \$ 9.790 serán aportados por las organizaciones asociadas en la realización del proyecto y \$ 10.000 se solicitan a organismos financiadores.

Monitoreo y evaluación:

El monitoreo del proyecto se realizará a través de una “mesa intersectorial” conformada por las instituciones dedicadas a temas de juventud de Buenaventura; esta mesa se reunirá una vez al mes para revisar los avances del proyecto, principalmente la rendición de cuentas y el manejo financiero. Habrá además una evaluación de resultados, efectos e impactos, una vez finalizada cada una de las tres etapas del proyecto.

**UBICACIÓN / PROBLEMAS / NECESIDADES/ OPORTUNIDADES /
DESTINATARIOS / ANTECEDENTES**

Ubicación del proyecto

Debe aclararse en qué lugar se encuentra el problema que se desea enfrentar. El problema puede estar limitado, por ejemplo, a una comunidad, ciudad, país o región (es útil incluir un mapa de ubicación en el proyecto). Cuando la solución del problema tenga algún impacto en otros lugares, debe mencionarse brevemente dónde, por qué se verá afectado y en qué medida. La pregunta que debemos respondernos en este punto es: ¿dónde?

Problema, necesidades y oportunidades

Es la descripción de aquello que motiva la realización de la iniciativa, el análisis del contexto (político, social, cultural, económico, etc.) que se intentará mejorar por medio del proyecto. Se deberá definir aquí el/los problemas sociales que motivan la iniciativa, concentrando el análisis en las dificultades que enfrentan las personas destinatarias de la acción más que en las posibles soluciones que podrían aliviar tales dificultades. Es importante aquí utilizar fuentes de información confiables y mencionarlas, y colocar sólo la información que colabora a comprender el proyecto, obviando datos y largos análisis que no tengan relación directa con el mismo.

Debe explicarse por qué vale la pena hacer algo para enfrentar ese problema (justificación), cuáles son las necesidades que se han detectado, de qué manera se ha realizado tal detección, qué oportunidades de intervención existen y cuáles serán los beneficios a largo plazo de una mejora de esa realidad.

Si hubiera habido un proceso de planeamiento participativo previo, es necesario incluir la descripción de tal proceso y el "árbol de problemas" o "análisis de necesidades" realizados durante la fase de diagnóstico. La pregunta a responder aquí es: ¿por qué?

Destinatarios

Nos interesa saber a quiénes está destinada la propuesta ("beneficiarios directos e indirectos").

Pueden ser personas, comunidades, pueblos, sectores sociales o grupos de pertenencia (ONG's, empresas, escuelas, hospitales, etc.). Puede ser de utilidad aquí un sintético estudio demográfico sobre las características de la población objetivo (condición social, cultural, política y económica de los/las destinatarios/as de la acción).

También aporta a dotar de claridad a la propuesta, incluir “diferenciadamente” los datos sobre la “población objetivo” (por ejemplo, “los/las 3459 jóvenes de entre 14 y 18 años en condiciones de pobreza que habitan la ciudad de Tumumpaya...”), y de la “población meta” a la cuál estarán dirigidas directamente las acciones del proyecto (“los/las 893 jóvenes de entre 14 y 18 años en condiciones de pobreza que asisten a las 6 escuelas públicas del radio céntrico de la ciudad...”).

Es muy importante expresar con claridad el número y localización de las personas a las que está destinado el proyecto. Debemos responder aquí a la pregunta: ¿para quiénes?

Antecedentes y alternativas de solución

Es importante también relatar, en forma breve, si han habido otros intentos por solucionar el problema, por quién fue intentado, cuándo y cuál fue su resultado. En el mismo sentido, sería ilustrativo conocer, si las hubiere, las distintas alternativas que existen para solucionar el problema en cuestión y por qué se ha optado por el camino elegido (justificación). Es importante conocer por qué la solución encontrada es innovadora o la más apropiada y por qué tendrá un mayor impacto que otros esfuerzos.

Resulta necesario explicar aquí la experiencia de la institución promotora en la ejecución de proyectos sobre el tema en cuestión y si no la tuviera, como resolverá esta falencia de inicio (¿alianzas...?, ¿contrataciones...?, ¿capacitación...?, ¿otras...?).

EJEMPLO

Ubicación

El proyecto se sitúa en el municipio de Buenaventura, que tiene una población de 354983 personas, de las cuales el 68% vive por debajo de la línea de pobreza.

Buenaventura es uno de los 34 municipios pertenecientes a la provincia de Santa María, una de las 23 que integran la República de Argentina.

Argentina posee un total de 923 municipios, de los cuales cerca de un tercio posee características similares a Buenaventura

El proyecto tendrá un impacto indirecto en los restantes 33 municipios de la provincia, esperándose algún impacto también en la formulación de la nueva ley de descentralización provincial, a desarrollarse precisamente en los meses en los que está planteado concluir este proyecto.

El problema:

Existen en la región variados recursos y posibilidades de que la población tenga una vida digna, pero esos recursos y posibilidades de desarrollo no siempre están al alcance del conjunto de la población, generando problemas de pobreza, inequidad y exclusión social.

Necesidades:

*Es necesario que toda la población de Buenaventura tome conciencia de esta realidad y que las personas excluidas, accedan a mayores y mejores oportunidades de **educación, empleo y participación** en las decisiones ciudadanas, especialmente los/las jóvenes.*

Oportunidad:

Se está definiendo la nueva política social en el municipio a partir del recambio administrativo luego de las últimas elecciones, y existe acuerdo político en abordar la cuestión de la exclusión y la equidad social.

Destinatarios

Los destinatarios directos del proyecto, serán 5938 personas de entre 14 y 24 años, habitantes de 5 barrios marginales de Buenaventura: "Los Sauces" (920 pers.), "Arrieros" (318 pers.), "29 de Febrero" (1253 pers.), "La Esperanza" (1593 pers.) y "San Fernando" (1854 pers.).

Del total de la población "objeto directo" del proyecto, el 50% no logra concluir el colegio secundario, 45% se encuentra desempleada o subempleada, y sólo el 24,5% participa de organizaciones sociales o en los espacios de toma de decisión del municipio.

Las organizaciones barriales están representadas por la "Red de Organizaciones Barriales de Buenaventura" (ROBB), que posee un grupo de representantes juveniles interbarrial.

Tratándose de un tema vital para el municipio todo, se considera que indirectamente el proyecto beneficiará a toda la población de la localidad, 354.983 personas, que disfrutará de un mejor clima de convivencia e integración social.

Antecedentes, otros intentos: Se ha intentado

abordar la problemática de la equidad desde el enfoque aquí propuesto en otras ciudades latinoamericanas, principalmente, en la última década, en Porto Alegre, Brasil, con resultados satisfactorios (se han extraído lecciones de dicha experiencia).

Alternativas: Existe la alternativa de revisar el sistema impositivo y la asignación presupuestaria local; se entiende que aún no hay condiciones políticas y sociales para estas acciones, aunque se espera abordarlas en una segunda etapa del proyecto.

Innovación: Tradicionalmente la cuestión de la pobreza y la exclusión se ha tratado en el municipio de una manera 'asistencial, sectorial y clientelista', será una novedad para Buenaventura un proyecto integrador como el planteado, dirigido más a la promoción y la generación de oportunidades y capacidades, que a la "asistencia".

La FJD posee una vasta experiencia en este tipo de proyectos, según presentamos en los antecedentes institucionales incluidos en el anexo de este documento.

4 DATOS OPERATIVOS

OBJETIVOS / METAS / ACTIVIDADES

Objetivos

Debe explicarse qué es lo que se quiere lograr para modificar el problema o mejorar la situación existente.

En muchos casos, para lograr un objetivo general se deben abordar varios objetivos específicos (OE) o sub-objetivos.

La identificación de estos objetivos parciales permitirá organizar con mayor claridad el plan de actividades y la presupuestación en "etapas" o "módulos" del proyecto; esto puede contribuir también a generar condiciones para diseñar una financiación diversificada de fuentes que aporten a los distintos módulos o etapas de la propuesta.

Hablamos en esta etapa de un nivel de logros de **largo plazo**.

Metas

Las metas pueden traducirse en los pasos claves a dar en el camino hacia el logro de los objetivos específicos (OE) del proyecto. Cada OE puede incluir en él varias metas parciales.

Es conveniente definir las metas de forma cuantitativa, es decir, describiendo “qué y cuánto” se producirá (producción de bienes “tangibles o intangibles”) y en “qué período de tiempo”.

Hablamos aquí de un nivel de logros de **mediano plazo**.

Acciones y Actividades

Deben explicarse en detalle todas las acciones o actividades que se llevarán a cabo para asegurar el cumplimiento de cada meta.

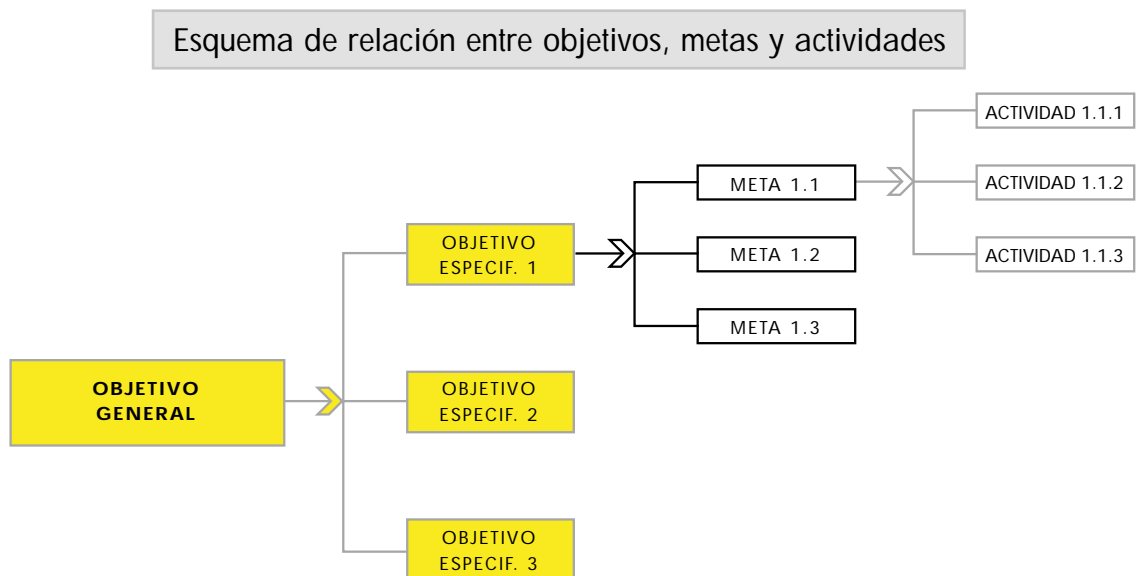
La presentación del conjunto de acciones articuladas, constituye un “plan de actividades” que debe estar claramente estructurado y fácil de comprender por una persona no especializada en la temática. Es recomendable incluir en Anexos la descripción técnica de las actividades propuestas.

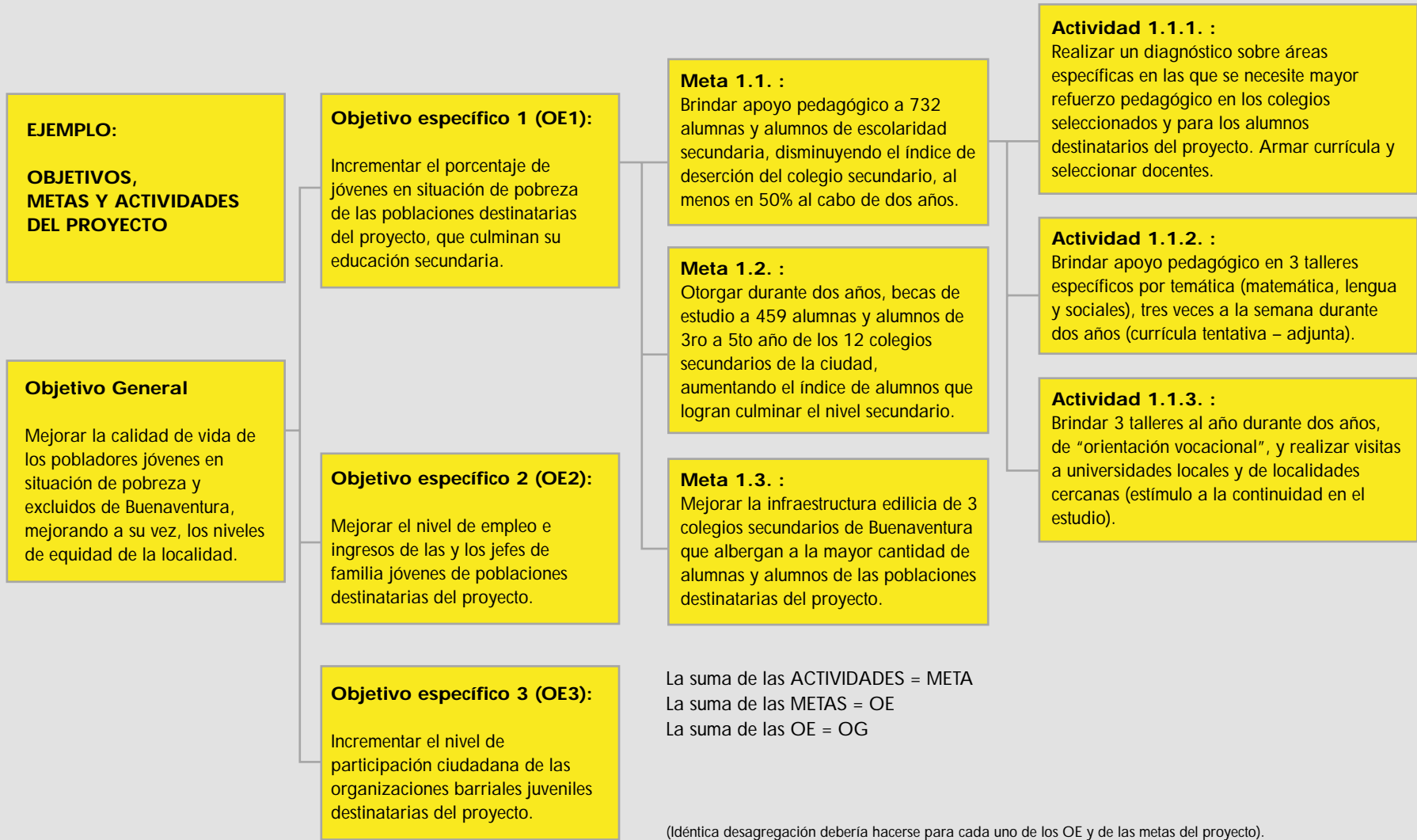
El plan de actividades organizará y permitirá crear el cronograma y el presupuesto.

Hablamos aquí de un nivel de logros de **corto plazo**.

Relación entre objetivos, metas y actividades

Puede resultar ilustrativo y colaborar en la comprensión del vínculo entre el “conjunto de logros perseguidos”, relacionarlos a la manera de las “ramificaciones de un árbol”, como indica la siguiente figura:





CRONOGRAMA / ETAPAS / ADMINISTRACIÓN / PRESUPUESTO /
ESQUEMA FINANCIERO

El Cronograma

Toda acción o actividad tiene una fecha estimada de comienzo y de finalización. El denominado "cronograma de actividades" es una herramienta que permite organizar la gestión del proyecto y monitorear su ejecución.

El cronograma responde a la pregunta: ¿cuándo?

EJEMPLO

El proyecto "Desarrollo Integral y Equidad en Buenaventura" se realizará en dos años, entre junio de 2003 y junio de 2005, divididos en tres etapas, las dos primeras de nueve meses cada una y la última de seis meses, según muestra el siguiente cronograma:

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | ETAPA 1 | | | | | | | | | ETAPA 2 | | | | | | | | | ETAPA 3 | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|
| | | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | |
| OBJETIVOS | ACTIVIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| Meta 1 | Brindar apoyo pedagógico a 732 alumn. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Act. 1 | Realizar Diagnóstico | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Act. 2 | Realizar 3 talleres de apoyo pedag. | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Act. 3 | Brindar 3 talleres de orient. vocac. | | | | | | | | | ■ | | | ■ | | | | | | | | | ■ | | ■ | |
| Meta 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Act. 1 | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Act. 2 | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| | Act. 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Meta 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Act. 1 | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | |
| | Act. 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Act. 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(el cronograma deberá incluir todas las actividades a realizar en el marco del proyecto, correspondientes a cada meta y a cada OE del mismo)

Las Etapas

La vida de un proyecto puede dividirse en períodos o etapas y el cronograma puede reflejar esta secuencia.

El final de una etapa implica, por lo general, el cumplimiento de una o varias metas y el inicio de otras acciones destinadas a cumplir otra serie de hitos.

La división en etapas de los proyectos, especialmente en propuestas de mediano y largo plazo (más de 1 o 2 años) nos permitirá elaborar luego un “flujo de fondos” (o de “caja”) que ayudará a la organización financiera del proyecto.

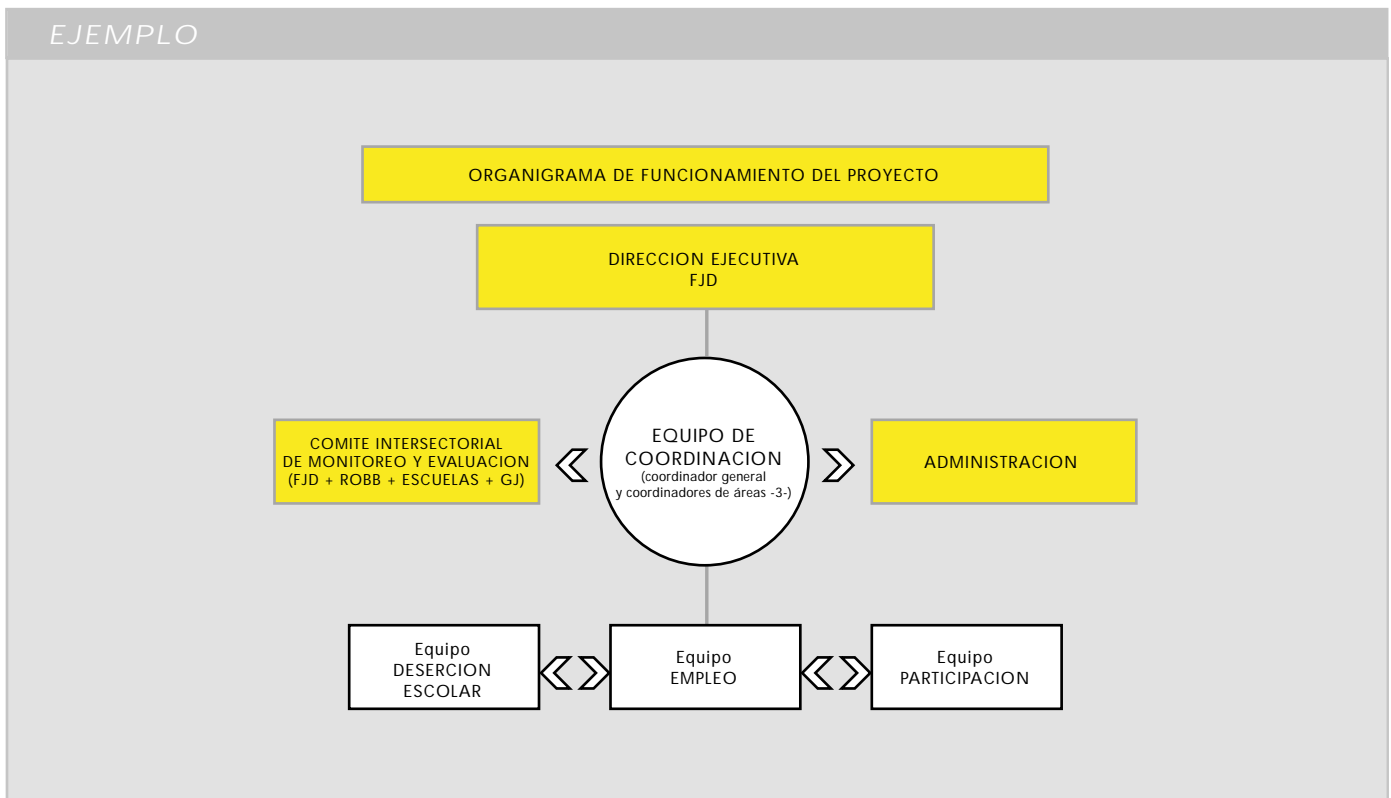
Administración

La realización del proyecto requiere de la participación coordinada de personas, grupos e instituciones diversas, que tendrán distintas funciones, deberes y responsabilidades en la gestión del mismo.

Será necesario diseñar mecanismos de toma de decisiones (¿quién, cuándo, cómo...?), de circulación de información (informes sobre la realización de actividades) y de procedimientos para la rendición de cuentas.

Según la magnitud del proyecto, puede ser necesario realizar un “manual de funciones o reglamento operativo” que establezca con claridad como será su administración. El reglamento puede ir anexado al proyecto.

Puede ser oportuno incluir aquí un “organigrama” del funcionamiento operativo / institucional de la propuesta, que ayude al lector a comprender la línea de responsabilidades y las relaciones entre diversas áreas de trabajo, según se aprecia en el ejemplo:



Administración

El equipo de coordinación

Para el buen desarrollo y ejecución del proyecto en Buenaventura, se conformará un equipo de trabajo de cuatro personas, un coordinador general (contratado para tal fin con experiencia en el tema) y un responsable encargado de alcanzar cada uno de los objetivos específicos del proyecto (miembros de la organización). El equipo será apoyado por dos voluntarios de la FJD.

La toma de decisiones

Se realizarán reuniones quincenales de 2hs. de duración a las que asistirán los coordinadores o responsables de cada área de trabajo. En estas reuniones se analizarán y decidirán las cuestiones más importantes del proyecto (serán coordinadas y preparadas por el coordinador general). Al comenzar la reunión el coordinador de la misma presentará los temas a trabajar, abriendo un espacio para sugerencias y cambios de último momento.

Para resolver los temas urgentes del "día a día", que no pueden esperar a las reuniones quincenales, quien tomará la decisión es el

responsable de cada área, siempre habiendo intentado consultar previamente al coordinador general del proyecto.

La comunicación interna y algunas cuestiones operativas y de funcionamiento

Luego de cada reunión quincenal será elaborado y enviado a todos los miembros del equipo de proyecto, un resumen (no más de 3 páginas) de los temas tratados y las definiciones obtenidas.

Antes de la reunión quincenal, cada coordinador o responsable deberá enviar a todos los miembros un resumen (no más de 2 páginas) de los avances producidos en su área durante los últimos 15 días. De esta forma se busca que todos los miembros vayan informados a las reuniones y que en éstas se genere también un sistema de control y evaluación de los trabajos realizados por cada grupo.

Para lograr un orden financiero, a cada reunión quincenal se deberán llevar y entregar al tesorero designado todas las facturas de los gastos realizados en los últimos 15 días y cualquier cambio en el presupuesto para los próximos 15 días.

Presupuesto y Esquema Financiero

Existen diversas maneras de presentar el análisis financiero del proyecto, pero básicamente son tres las fórmulas habitualmente requeridas:

- costos por actividad.
- detalle de inversión por actividad y fuente de recursos ("contrapartidas").
- flujo de caja (movimiento de fondos por etapas, según cronograma propuesto).

Al solicitar un determinado apoyo financiero a una institución, es importante "cuantificar económicamente" todos los aportes de "tiempo de trabajo humano" y otros recursos (infraestructura, equipos, etc.) aportados localmente, e incluirlos en el presupuesto como "contrapartida local" (de gobierno, de ONG's y de organizaciones vecinales).

Resumen Presupuestario

Se presenta en el ejemplo de esta Guía, un modelo de planilla para presupuestar; habitualmente estos modelos son 'sugeridos' por los organismos que financian proyectos y varían según el detalle y tipo de información que desean conocer del mismo.

Combinando el "cronograma de actividades" y la inversión necesaria a realizar por etapas, podemos construir el llamado "flujo de caja", que nos ayudará a conocer cuánto dinero necesitaremos por período y cuál será el monto de los desembolsos que las agencias que financiarán el proyecto deberán realizar en cada momento.

EJEMPLO

PRESUPUESTO

El costo total del proyecto asciende a \$ 19.790, de los cuales, \$ 9.790 serán aportados por las organizaciones asociadas en la realización del proyecto (principalmente la FJD) y \$ 10.000 se solicitarán a un organismo financiador. Se presenta en la siguiente planilla el detalle de costos por actividad:

Planilla de presupuesto

| Costo por Actividad y Meta | | Costos y Aportes | | |
|----------------------------|--|------------------|-----------------|---------------|
| | | Aporte Local | Aporte Solic. | Costo Total |
| 1 | OBJETIVO 1 META 1 Brindar apoyo pedagógico a 732 alumn. | | | |
| 1.1 | Act. 1 Realizar diagnóstico | 400 | 600 | 1.000 |
| 1.2 | Act. 2 Realizar 3 talleres de apoyo pedagógico | 300 | 500 | 800 |
| 1.3 | Act. 3 Brindar 3 talleres de orientación vocacional | 500 | 700 | 1.200 |
| 2 | OBJETIVO 1 META 2 | | | |
| 2.1 | Act. 1 | 300 | 1.200 | 1.500 |
| 2.2 | Act. 2 | 400 | 150 | 550 |
| 2.3 | Act. 3 | 400 | 480 | 880 |
| 3 | OBJETIVO 1 META 3 | | | |
| 3.1 | Act. 1 | 800 | 370 | 1.170 |
| 3.2 | Act. 2 | 100 | 1.100 | 1.200 |
| 3.3 | Act. 3 | 450 | 100 | 550 |
| | COSTO TOTAL PARA ACTIVIDADES DEL OBJETIVO 1 | | 5200 | 8850 |
| | * COSTO TOTAL PARA ACTIVIDADES DEL OBJETIVO 2 | | 3600 | 9740 |
| | * COSTO TOTAL PARA ACTIVIDADES DEL OBJETIVO 3 | | 1.200,00 | 1.200 |
| | TOTALES | 9.790 | 10.000 | 19.790 |

* se desagregan los costos por actividad de los OE 1 y 2 en planilla adjunta.

Se espera que los fondos solicitados sean desembolsados de la siguiente manera:

20% al inicio de la ejecución del proyecto,
30% al finalizar la primera etapa,
30% al finalizar la segunda etapa y
20% al finalizar la ejecución.

SEGUIMIENTO / EVALUACIÓN / SOSTENIBILIDAD / DIFUSIÓN

Monitoreo y Evaluación

Evaluar la marcha y los resultados de la tarea realizada, más que una instancia de "control", constituye el momento en el que aprendemos de las lecciones que nos deja el proyecto y adquirimos conocimientos que nos permitirán subsanar errores, potenciar aciertos y cubrir vacíos que puedan existir en su implementación.

Siempre es conveniente prever instancias de evaluación a lo largo del proyecto. Si bien una actitud de evaluación permanente es lo que facilita el aprendizaje de las organizaciones y personas que intervienen en el proyecto (monitoreo de "procesos" y cumplimiento de actividades y metas parciales...), es conveniente establecer algunos momentos precisos de evaluación que estarán en relación con la duración del emprendimiento, y las "etapas" en las que estará organizada.

Será necesario revisar discriminadamente, los "resultados", "efectos" e "impactos" del proyecto, durante y una vez finalizada la intervención. Para esto, conviene establecer una 'batería de indicadores' que nos permitan relevar la eficiencia y eficacia del proyecto.

Matriz de monitoreo y evaluación de "resultados, efectos e impactos"

Como se señaló, es importante poner especial atención en el cumplimiento de los **objetivos, metas y actividades** propuestas. Esto implica, dirimir con claridad los indicadores que utilizaremos para relevar el cumplimiento de cada uno de aquellos niveles de análisis, diferenciando la consecución de **resultados, de efectos y de impactos**:

- a. en el caso de la revisión de **resultados**, miraremos especialmente si las actividades programadas se cumplieron en calidad, cantidad, tiempo y forma (nivel de acciones más inmediatas y operativas);
- b. en el caso del análisis de **efectos**, si los destinatarios de los proyectos pudieron hacer uso de los beneficios inmediatos propuestos por aquellas actividades (mediano plazo);
- c. en el caso de la medición del **impacto**, analizaremos si estos beneficios inmediatos contribuyen y en qué medida a cumplir con el objetivo de largo plazo propuesto (cambio de actitudes, aptitudes, relaciones sociales y situaciones vitales concretas).

Para aclarar un poco más esta "mirada tridimensional" del trabajo realizado, revisaremos un par de ejemplos:

CASO 1: TALLERES PARA PREVENCIÓN DE DENGUE Y MALARIA

1. EL CASO: supongamos que tenemos un proyecto que tiene como objetivo principal, mejorar las condiciones de salud de una determinada población, disminuyendo su vulnerabilidad a contraer enfermedades como el dengue y la malaria, reduciendo al menos en un 50% los casos anuales de tales enfermedades. Para el logro de este objetivo de mediano plazo, se propone como meta que 100 familias de esa comunidad adquieran hábitos de cocina y limpieza que favorezcan la prevención de aquellas enfermedades. Para que estos hábitos se generen, se propone, entre otras actividades, impartir cuatro talleres de reflexión y capacitación para las familias seleccionadas.
2. LA EVALUACIÓN TRIDIMENSIONAL: se trata aquí de tener una mirada que vaya desde "lo particular y de corto plazo" hasta "lo más general de mediano y largo plazo". Siendo así, analizaremos en primer lugar si los cuatro talleres de capacitación se realizaron en tiempo y forma, si el número de familias asistentes fue el esperado y si el programa de contenidos se cumplió tal como se previó (resultado). En segundo momento de la evaluación, revisaremos si realmente las 100 familias adquirieron los hábitos de cocina y limpieza que se promovieron en los talleres (efecto). Y por último, un tiempo después, miraremos si realmente la adquisición de los nuevos hábitos propuestos a las 100 familias, contribuyen para que los índices de dengue y malaria disminuyan en la comunidad en un 50%, como indicaba el proyecto (impacto).

CASO 2: MEJORA DE SISTEMA PRODUCTIVO DE FINQUEROS

1. EL CASO: se trata de un proyecto que tiene como objetivo mejorar los ingresos de las familias de una comunidad semirural, colaborando para que éstas obtengan mensualmente un ingreso mínimo que cubra las necesidades básicas, estipulado en esta comunidad, en \$ 300. Para el logro de este objetivo, el proyecto propone como meta, que 10 familias mejoren en un año los cultivos que realizan en sus parcelas e incrementen sus ventas en un 40%. Para que esto ocurra, se realizarán en los primeros 3 meses del proyecto varias actividades, como la conformación de una cooperativa de producción, la entrega a los finqueros de nuevos granos y herramientas, y la realización de dos talleres de capacitación sobre técnicas de cultivo, comercialización y manejo financiero de proyectos productivos.
2. LA EVALUACIÓN TRIDIMENSIONAL: en este caso, nuevamente yendo de lo particular a lo general, debemos analizar en primer lugar si los finqueros conformaron la cooperativa de producción, si los granos y herramientas se entregaron en tiempo y forma y si los talleres de capacitación se realizaron oportunamente con la asistencia de los 10 finqueros (resultados). Seguidamente, es necesario revisar si las familias utilizaron correctamente los enseres y capacidades adquiridas en los talleres y si ubicaron su producción tal lo establecido (efecto). Por último, una vez puesto en marcha el emprendimiento, habrá que verificar si las familias concluyen percibiendo, por lo menos, los

\$ 300 necesarios para elevar sus ingresos mensuales a niveles aceptables, según lo programado en los objetivos del proyecto (impacto).

Los ejemplos 1 y 2 deberían servirnos de guía a la hora de "mirar integralmente" los proyectos, evitando conformarnos con el cumplimiento de las actividades (resultados) e incluso con el de las metas (efectos). Es importante así tomar conciencia que los proyectos habrán sido realmente efectivos una vez que hayamos comprobado que sus objetivos sociales (específicos y generales) se han cumplido (impacto).

Para plantear de manera clara la relación entre estos tres niveles de análisis, se adjunta una "Matriz de objetivos e indicadores" correspondiente al ejemplo que venimos siguiendo en esta Guía; la matriz puede resultar de utilidad a la hora de elaborar los sistemas de seguimiento de los proyectos (Ver pág. 31).

EJEMPLO

Sistema de evaluación y monitoreo

El proyecto tendrá 3 instancias de seguimiento, monitoreo y evaluación:

- La primera, serán las **reuniones quincenales del equipo de coordinación**, donde se revisará principalmente la gestión interna de la FJD.
- La segunda, serán las **reuniones de monitoreo participativo**, que se realizarán mensualmente en la sede de la "Red de Organizaciones Barriales de Buenaventura" (ROBB) en la que participarán representantes del municipio, la FJD, la ROBB, las escuelas, y los grupos juveniles involucrados en el proyecto (Comité Intersectorial de Monitoreo y

Evaluación, CIME). En este espacio se revisará la marcha general del proyecto, las rendiciones financieras y el cumplimiento de las **actividades y metas previstas**.

- La tercera, será **la evaluación final del proyecto**, que se realizará por medio de un evaluador externo 6 meses después de finalizadas las actividades. La evaluación estará dirigida principalmente a relevar los impactos del proyecto; se realizará con técnicas participativas y de acuerdo a **términos de referencia** que serán elaborados por el Comité Intersectorial de Monitoreo y Evaluación (CIME).

La Sostenibilidad social y financiera

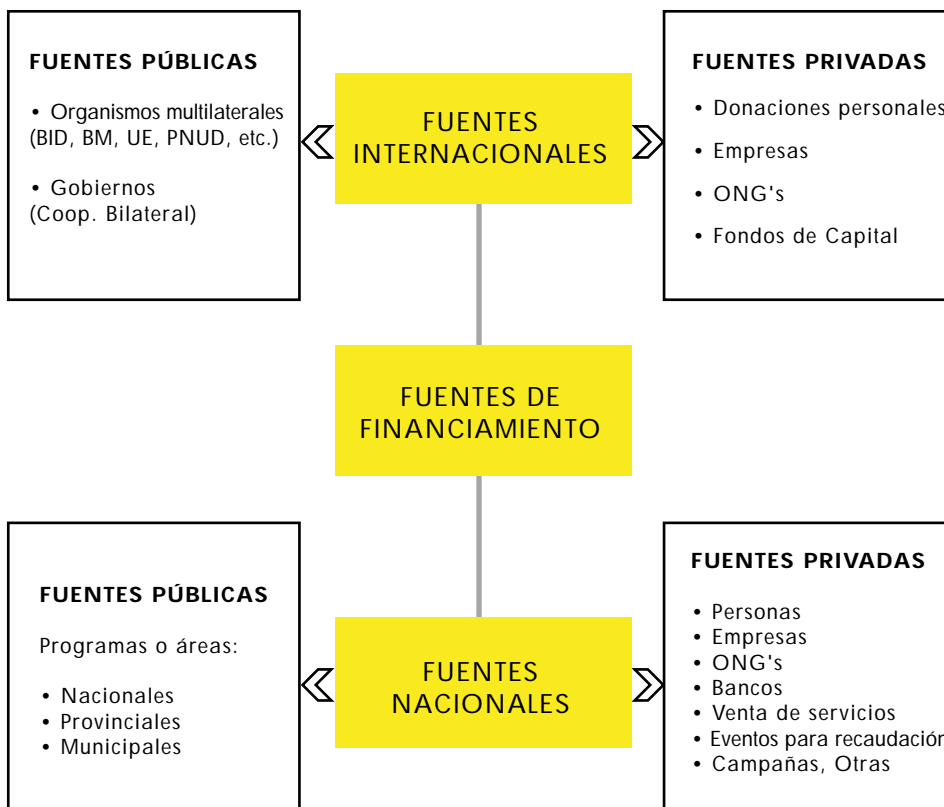
Es importante mencionar si el proyecto soluciona por sí sola el problema a atender, o si intenta iniciar un proceso hacia su solución en el mediano o largo plazo. Es necesario identificar aquellas acciones o estrategias que se llevarán a cabo durante el transcurso del proyecto que demuestren que se ha previsto la forma de sostener financiera y socialmente el proceso iniciado.

En el caso de que el proyecto propuesta modifique sustancialmente el nivel de gastos de la institución que se hará cargo de la misma, aumentando sus costos fijos, es importante mencionar cómo se prevé financiar esa estructura al finalizar el proyecto. Debe mencionarse también si se prevén aportes económicos de otras fuentes, si se obtuvieron antes de comenzar el proyecto, si se generarán durante ella o si se creará o perfeccionará un mecanismo de búsqueda de fondos.

Fuentes de Financiamiento

Existen muy diversas formas de financiar las acciones de un proyecto y todo un ámbito del conocimiento dedicado a esta problemática: la búsqueda y gestión de recursos (llamado también "fund raising"). Puede resultar positivo en algunos casos que tales fuentes estén diversificadas y el proyecto canalice recursos de varios ámbitos institucionales (públicos y privados) y con distintas características (subsidios y/o créditos). En la figura siguiente se presenta un esquema que ayudará a comprender el variado universo institucional llamado habitualmente "fuentes de financiamiento".

Cuadro general sobre fuentes de financiamiento de proyectos sociales



Los Riesgos

Es necesario identificar los riesgos que ponen en peligro la ejecución del proyecto. Sería extraño que no hubiera riesgos, y resulta necesario identificar los posibles impedimentos que puedan condicionar el logro de los objetivos.

Los riesgos pueden ser internos o externos. Internos son aquellos que pueden ocurrir por debilidades intrínsecas del plan propuesto, como ser escasos recursos humanos, estructura administrativa débil, dificultad de conseguir fondos de contrapartida, etc.

Externos son aquellos que estarían fuera del control de la organización promotora, como ser el clima, los acontecimientos políticos, etc. De ser factible, sería interesante conocer qué precauciones se han tomado para minimizar los riesgos que han sido detectados.

Sistematización y comunicación de resultados

Se debe prever cómo se sistematizarán y comunicarán los logros, avances y sucesos producidos durante el transcurso y al concluir el proyecto. Hay que considerar aquí 4 tipos de necesidades de comunicación según sean los destinatarios de esta comunicación.

Es necesario comunicar para:

- para que todas **las personas que trabajan en el proyecto** o programa sepan cómo está funcionando en todos sus niveles
- para mantener informada a toda **la comunidad** afectada por el proyecto,
- para que las **personas e instituciones que han hecho aportes** al proyecto, sepan en qué se han invertido sus recursos
- para que **otras personas e instituciones** puedan aprender de la experiencia realizada.

Con estos objetivos a la vista, cada proyecto debería contener una “estrategia comunicacional”, que variará de dimensión, claro está, según la complejidad del emprendimiento. Será necesario prever aquí también, algún mecanismo de “sistematización” de la experiencia, de modo de poder transmitir de manera ordenada las lecciones aprendidas al interior de las organizaciones que participan del proyecto y a otras que trabajan en la misma dirección.

EJEMPLO

Propuesta para la sostenibilidad del proyecto

Se establecen en el marco de esta iniciativa, acuerdos institucionales con el municipio de Buenaventura, que se hará cargo del apoyo escolar de los alumnos de colegios secundarios una vez finalizado el proyecto. También se acordó con las cooperadoras escolares y con la Red de Organizaciones Barriales de Buenaventura (ROBB), la implementación de un sistema de mantenimiento de las obras de infraestructura a ejecutar en las escuelas seleccionadas.

Riesgos a considerar

Los principales riesgos o amenazas que encontramos en relación al proyecto son:

Los intrínsecos:

- Falta de motivación de los voluntarios afectados

al proyecto.

- *Inexperiencia en manejo de fondos y rendición de cuentas en la FJD.*

Las precauciones que tomamos:

- *Realizar acuerdos con la Universidad de Buenaventura, para lograr el apoyo voluntario a cambio de horas de pasantía o trabajo de campo, tanto para temas de dirección de recursos humanos y motivación de voluntarios como para contabilidad y administración financiera.*
- *Acudir a bibliografía, organismos gubernamentales u ONG's que asistan a la FJD en estos temas técnicos.*

Los extrínsecos:

- *Posibilidad de encarecimiento de los insumos necesarios debido a la incertidumbre económica.*
- *El mal clima (lluvias intensas) podría afectar el*

cronograma de trabajo debido a la imposibilidad de acceder a los sitios previstos.

Las precauciones que tomamos para esto son:

- *Acopiar materiales al inicio de la ejecución del proyecto, de modo de asegurar que con el dinero recibido se podrá comprar lo necesario para las actividades, más allá de posibles cambios producidos por la inflación*
- *Realizar un convenio con la secretaría de transporte de la municipalidad de Buenaventura para brindar un medio que cumpla los requerimientos necesarios para llegar hasta la zona de trabajo los días en que se inunde el acceso.*

Comunicación

El proyecto tendrá 3 formas concretas de comunicación:

- *Interna: informes quincenales de cada área o grupo acerca de los logros obtenidos y dificultades encontradas.*
- *Con las organizaciones que apoyan el proyecto: trimestralmente se escribirá una carta informativa a los donantes y asociados, a la que se adjuntarán 2 hojas con los logros obtenidos hasta el momento y los pasos y objetivos a seguir en el próximo trimestre. Una vez*

finalizado el proyecto se hará una reunión general con todos los “participantes” en la que se mostrarán los resultados obtenidos y se resumirá la gestión realizada mediante una exposición del coordinador general y del representante del comité de seguimiento.

- *Con la comunidad de Buenaventura: se creará una página web donde habrá información sobre el proyecto, sobre el proceso llevado adelante y los logros obtenidos. Además se designará un responsable de difusión que tendrá como responsabilidad principal relacionar a la organización con los medios locales, con el fin de mantener informada a la comunidad de Buenaventura.*
- *Se espera además, editar un libro de “Lecciones aprendidas” al finalizar el proyecto. El libro será enviado a las universidades de Argentina y aparecerá en la web de la FJD (incluido en el presupuesto del proyecto).*

7

INFORMACIÓN ADICIONAL EN ANEXOS

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES / ACUERDOS / INFORMACIÓN TÉCNICA

Antecedentes institucionales

Se deberá incluir en esta sección, cualquier información adicional que resulte de interés para aclarar la experiencia institucional, especialmente en lo que se refiere al tema del proyecto, por ejemplo, informes de gestión, folletos, artículos periodísticos, evaluaciones de proyectos anteriores, y otras.

Acuerdos institucionales

Es importante presentar en este capítulo, actas de acuerdo y compromiso de organizaciones públicas y privadas involucradas en la gestión del proyecto, especialmente, documentos de apoyo de organizaciones vecinales locales afectadas por la iniciativa, legislación de apoyo, normativas varias. También es posible ubicar en esta sección, acuerdos institucionales para la financiación del proyecto (que apoyen los argumentos de diversificación de fuentes de recursos del proyectos).

Información técnica

Es necesario incluir aquí los detalles técnicos de la iniciativa y actividades a desarrollar, por ejemplo:

- planos y especificaciones si se trata de obras,
- detalles de currícula y contenidos, si se trata de un proyecto de capacitación,
- estudios de mercado, TIR y comercialización, si el proyecto fuera de generación de ingresos
- reglamento operativo o manual de funciones del proyecto

Las especificaciones técnicas dotan de seriedad y solidez a la presentación del proyecto, sin ellas, no es posible verificar su viabilidad.

EJEMPLO

Anexos

Se adjunta al documento de proyecto:

- “Estatutos de la Fundación Juventud y Desarrollo” (FJD).
- Nota publicada (copia de la misma): el 14 de febrero de 2000 se publicó en el diario local del municipio de “Las Lomas”, en la provincia de Santa María, datos generales sobre la FJD, su historia, sus proyectos y logros.
- Proyecto Pro-joven (material completo): el mismo fue realizado durante 6 meses en el año 1999 en una localidad de Augusta (3ra provincia de Argentina con mayor índice de

pobreza), tuvo como objetivo reinsertar a 200 jóvenes de entre 13 y 17 años en el sistema educativo formal; 88 ya terminaron sus estudios primarios y 59 están cursando sus estudios secundarios. El proyecto sirve como antecedente a la presente propuesta.

- Convenio de trabajo realizado con el municipio de Buenaventura.
- Currícula preliminar propuesta para los “talleres de apoyo pedagógico” y para los de “orientación vocacional”.

Matriz de resumen del proyecto
Relevamiento de objetivos e indicadores de resultados, efectos e impactos

| NOMBRE DEL PROYECTO "Desarrollo integral y equidad en Buenaventura" | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|
| OBJETIVO GENERAL Mejorar la calidad de vida de los pobladores y pobladoras jóvenes pobres y excluidos de Buenaventura, mejorando a su vez, los niveles de equidad de la localidad. | INDICADOR DE IMPACTO ² Deserción escolar, tasas de empleo, distribución del ingreso y oportunidades de realización entre la población joven de Buenaventura. | TIEMPO DE DURACIÓN 2 años | COSTO TOTAL \$ 19790 | | BENEFICIARIOS DIRECTOS Los destinatarios directos del proyecto, serán 5938 personas de entre 14 y 24 años, habitantes de 5 barrios marginales de buenaventura: "los sauces" (920), "arrieros" (318), "29 de febrero" (1253), "la esperanza" (1593) y "San Fernando" (1854). |
| | | | MONTO SOLICITADO \$ 10000 | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 1 ¹ Incrementar el porcentaje de jóvenes de las poblaciones destinatarias del proyecto, que culminan su educación secundaria | INDICADOR DE IMPACTO 1 Porcentaje de alumnos de colegios secundarios de Buenaventura que culminan el ciclo, en relación al total de jóvenes que ingresan. | META 1.1. Brindar apoyo pedagógico a 732 alumnas y alumnos de escolaridad secundaria, disminuyendo el índice de deserción del colegio secundario, al menos en 50% al cabo de dos años. | INDICADOR DE EFECTO 1.1. Nivel de conocimientos de los 732 alumnos involucrados en el proceso de apoyo pedagógico. Porcentaje de deserciones escolares. | ACTIVIDAD 1.1.1. Realizar diagnóstico sobre áreas específicas en las que se necesite mayor refuerzo. | INDICADOR DE RESULTADO 1.1.1. Documento de diagnóstico realizado (forma y calidad requerida) |
| | | | | ACTIVIDAD 1.1.2. Brindar apoyo pedagógico en 3 talleres específicos por temática. | INDICADOR DE RESULTADO 1.1.2. 3 talleres realizados, listado de particip., programa de los talleres (asistencia y calidad de lo impartido) |
| | | | | ACTIVIDAD 1.1.3. Brindar 3 talleres anuales de 'orientación vocacional' durante dos años, y realizar visitas a universidades locales y de localidades cercanas. | INDICADOR DE RESULTADO 1.1.3. 3 talleres realizados, listado de particip., programa de los talleres (asistencia y calidad de lo impartido) |

¹ Se presenta aquí la desagregación de una sola meta, de un solo objetivo específico del proyecto ejemplo que hemos venido trabajando; la matriz debe ser utilizada para **desagregar todos los niveles de objetivos, metas y actividades**, con sus correspondientes indicadores de medición (qué es lo que se pretende alterar / construir con la acción realizada)

² Para cada uno de los indicadores (de impacto, efecto y resultado), se elaborarán 'índices' que nos permitirán 'medir' el nivel de variación alcanzado en cada caso, en relación a la situación inicial ("línea de base") que se intenta modificar con el proyecto (ej: nivel de ocupación, porcentaje de deserción escolar, o nivel de conocimiento sobre un determinado tema).

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA



BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Bermúdez Eduardo, (1992), "Un instrumento útil y flexible para la planificación : el método ZOPP", en Revista Pobreza Urbana y Desarrollo, año 1, No. 1, Ediciones FICONG, Buenos Aires, Argentina.
- Bombarolo Félix (1999), "Procesos de gestión participativa en programas sociales", documento de trabajo, Buenos Aires, Argentina (www.organizacionpoleas.net).
- Centro Experimental de la Vivienda Económica, CEVE, (1989), "La participación como acción", Ediciones AVE-CEVE, Córdoba, Argentina.
- Cruz Roja Colombiana (1999), "Diseño y formulación de proyectos sociales", CRC, Bogotá, Colombia.
- Darquea, Gonzalo, (1996), La Planificación Local Participativa, Internacional Unión OK Local Authorities, IULA, Quito.
- DNP, (1996), "Manual metodológico para la presentación de proyectos", Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, Colombia.
- Fondo de Inversión Social de Bolivia (1997), "Guía para la presentación de proyectos", Ministerio de la Presidencia, La Paz, Bolivia.
- Fundación Social (1995), "Planificación de proyectos y diseño de indicadores", Fundación Social, Bogotá, Colombia.
- Goethert y Hamdi, (1992), "La Microplanificación: un proceso de programación y desarrollo con base en la comunidad", Edición del Banco Mundial, Washington, USA.
- Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid, (1993), "El enfoque del Marco Lógico", editado por la Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación (1997), "Manual de Planificación Participativa en áreas indígenas", MDSyP, La Paz, Bolivia.
- OIT (1991), "Guía básica para la preparación de perfiles de proyectos", Organización Internacional del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- PNUD - Secretaría de Desarrollo Social (1995), "Guía general para la formulación y evaluación de proyectos y programas", documento de trabajo, Secretaría de Desarrollo Social, Buenos Aires, Argentina.
- SIEMPRO (1999), "Gestión integral de programas sociales. Manual metodológico para la planificación y gestión de programas sociales", Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina.
- Rovere Mario y Pallón José, (1988), "Programación Local Participativa", en Revista Salud Para Todos, año 1, No. 2, Grupo de investigación en APS, Buenos Aires, Argentina.
- UD-NORAD (1997), "Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo" , CEDEAL, AECl, Madrid, España.
- Unión Iberoamericana de Municipalistas (2001), "Manual de planificación y gestión de la Agenda 21", UIM - PEGUP, Lima, Perú.

CONCURSO DE PROYECTOS Y PROGRAMA
DE FORMACIÓN TÉCNICA



Se presentan a continuación las características operativas generales que tendrán tanto el **Concurso de Proyectos** como el proceso de **Formación Técnica** puesto en marcha por Shell desde el año 2003.

¿Quiénes pueden presentarse al Concurso de Proyectos...?

Todas las organizaciones sociales que cumplan en tiempo y forma con las condiciones del concurso definidas cada año; habrá dos concursos que se desarrollarán en forma paralela: uno para seleccionar proyectos sociales a realizar en todo el país, y uno específico para el Partido de Avellaneda (especialmente la zona aledaña a la Refinería).

¿Cuántos proyectos serán apoyados...?

Esta definición variará año a año, según las circunstancias específicas al momento del lanzamiento del concurso.

¿Qué requisitos deben cumplir las organizaciones que se presenten...?

Deberán ser reconocidas organizaciones sociales que atiendan algunas de las problemáticas priorizadas por Shell (explicitadas más adelante). Se tendrá especial consideración si la organización posee 'personería jurídica'.

¿Qué deberán presentar para concursar y acceder al apoyo de Shell...?

Deberán presentar, un "perfil de proyecto" en el formato y en los tiempos indicados por la empresa para cada Concurso .

¿En qué áreas o temas se focalizará el apoyo...?

Se considerarán aquellos proyectos que focalizan su acción en **poblaciones con serios problemas de pobreza y exclusión** y cuyos objetivos coincidan con las siguientes áreas y objetivos:

Áreas de acción priorizadas por Shell en el 2003

| ÁREA PRIORITARIA | OBJETIVOS DE LA ACCIÓN |
|--|---|
| MEDIOAMBIENTE (capital ambiental) | 1. Mejorar el manejo ambiental / urbano de una zona urbana degradada |
| SALUD EDUCACIÓN SEGURIDAD (Capital humano y capital social) | 2. Apoyar acciones de prevención y atención en salud, especialmente de enfermedades provocadas por problemas ambientales. |
| | 3. Promover e informar sobre opciones educativas, laborales y de inserción social de niños y jóvenes |
| | 4. Formar, sensibilizar e informar sobre mejores herramientas de gestión en emprendimientos productivos o de servicios |
| | 5. Apoyar la implementación de sistemas o redes locales de prevención social del delito |

¿Para qué rubros se puede solicitar apoyo...?

Para compra de materiales, equipos y/o contratación de actividades de formación y sensibilización.

¿Qué población deberá ser principalmente la destinataria de las acciones de los proyectos...?

Niños, niñas y jóvenes de 0 a 24 años, que habiten comunidades en riesgo social.

¿Qué rubros no serán financiados por Shell...?

Sueldos de personal de las organizaciones, y sólo se considerará financiamiento de hasta un 15% del total del proyecto para rubros relacionados con "administración y gastos de infraestructura" de la organización solicitante.

¿Qué tipo de apoyo es posible solicitar a la empresa...?

Como se mencionó, hasta un máximo de dinero por proyecto (según sea del Partido de Avellaneda o del interior del país); pero también será posible solicitar apoyo técnico del personal de la empresa en algún rubro específico o materiales que la empresa posea y

esté en condiciones de donar en el marco de los proyectos (especialmente en la zona de Refinería).

¿En qué tiempo debe ejecutarse el proyecto...?

El tiempo estipulado para la ejecución de los proyectos variará año a año y será especificado en las bases de cada concurso.

¿Qué aspectos serán valorados a la hora de la evaluación de los proyectos...?

A la hora de la selección se priorizarán especialmente a aquellos proyectos que:

1. sean presentados por organizaciones reconocidas e incuestionables socialmente;
2. presenten al menos 2 organizaciones locales (públicas y privadas) asociadas para su elaboración y ejecución;
3. presenten al menos una fuente adicional de recursos económicos para el emprendimiento, además del solicitado a Shell;
4. se hayan realizado con una amplia participación de la población destinataria de la acción del proyecto;
5. que demuestren tener un mayor impacto social en la mejora de las condiciones de vida de la población destinataria;
6. sean presentados por organizaciones que hayan tenido experiencias de trabajo anteriores con la empresa

¿Quiénes evaluarán los proyectos..?

Un "*Comité de Selección*" formado por: personal de la empresa y referentes técnicos de reconocidas organizaciones argentinas.

¿Quiénes participarán del Programa de Formación Técnica...?

Participarán miembros de las organizaciones sociales con las que Shell trabajará cada año.

¿Cómo estará organizado el Programa...?

Se trabajará durante tres jornadas a lo largo del año; en la primera (al inicio del proceso), se analizarán herramientas para la "*formulación de proyectos sociales*"; en la segunda (al promediar la ejecución), cuestiones relativas a la "*gestión*" de los proyectos, y en la tercera (al finalizar la tarea), se trabajará la temática "*evaluación*".

A cada jornada de trabajo asistirán representantes de las organizaciones ejecutoras, que presentarán los avances de los proyectos realizados año a año. En cada taller se trabajarán cuestiones generales sobre la temática a abordar y las organizaciones recibirán asesoramiento técnico sobre sus propios proyectos y podrán también

intercambiar sus experiencias con el resto de las instituciones que estarán trabajando junto a Shell. Los talleres servirán también como espacios de presentación y análisis de los '*informes de avance*' de los proyectos en marcha.

¿Cómo será el cronograma de presentación, selección, ejecución y evaluación de las propuestas...?

Los pasos a seguir en el proceso de presentación, selección, ejecución y cierre de los proyectos, son los siguientes:

1. Difusión / llamado a concurso : se realizará a través de diversos medios de difusión y transmisión personalizada hacia las organizaciones con las que Shell ha venido trabajando en los últimos años.
2. Formación de organizaciones pre-seleccionadas: se brindará a las organizaciones de zona Refinería, un taller de formación en "Formulación y evaluación de proyectos", que les servirá para definir y/o "ajustar" sus propuestas y para fortalecer su capacidad para elaborar y presentar propuestas en otras organizaciones.
3. Presentación de "perfiles de proyectos": las organizaciones presentarán un "perfil de proyecto" , que deberá respetar los ítems solicitados en la guía adjunta.
4. Selección de propuestas: la realizará el Comité de Selección en base a los criterios ya mencionados y se comunicará el resultado a todas las organizaciones concursantes;
5. Primer desembolso e inicio de ejecución: según el tipo de proyecto, se podrá hacer uno o dos desembolsos, al inicio y al promediar la ejecución del proyecto.
6. Jornada de Formación en Monitoreo y Gestión de Proyectos: al promediar la ejecución de los proyectos, se realizará una jornada de evaluación e intercambio entre todas las organizaciones que llevan adelante las iniciativas seleccionadas.
7. Jornada de evaluación y cierre de proyectos: al finalizar la ejecución de la cartera de proyectos, se realizará un "evento de evaluación final e intercambio" entre las organizaciones de Avellaneda y las del resto del país que ejecutaron proyectos durante el período, juntamente con personal de la empresa y otros actores sociales.

¿Dónde y en qué fechas hay que presentar las propuestas...?

La información será brindada año a año por el personal responsable de la empresa junto con el llamado a concurso de proyectos.