

Herramientas para
el Fortalecimiento de las
Organizaciones Comunitarias

Planificación Estratégica para Organizaciones Comunitarias

Argentina unida



Ministerio de
Desarrollo Social
Argentina

Secretaría de
Inclusión Social

PRESIDENTE DE LA NACIÓN

Dr. Alberto Ángel Fernández

JEFE DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN

Lic. Santiago Andrés Cafiero

MINISTRO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN

Lic. Daniel Fernando Arroyo

SECRETARIA DE INCLUSIÓN SOCIAL

Lic. Laura Valeria Alonso

DIRECTORA NACIONAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Lic. María Victoria Colombo

DIRECTOR DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

Lic. Emanuel Matías Damoni

DIRECTOR DEL CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD

Dr. Luis Antonio Palmeiro

COORDINADORES ÁREA DE GÉNEROS Y DIVERSIDAD SEXUAL

Lic. Víctor Bracuto - Coordinador General

Lic. Javier Wenger - Coordinador Técnico

PRODUCCIÓN:

Coordinación General

Carolina Von Oertel

Equipo de Elaboración de Contenido

Javier Alejandro Aragón - Nancy Patricia Bustamante González - Milagros Puig - Daniela Romano - María Andrea Vidales

Equipo de Edición

Nathalia Rack - Rodrigo Galeani Calvín

Equipo de Diseño

Ayelen C. Oturakdjian - Juan E. Colombo - Jeanette Becerra Coro

Ilustrador

Emanuel Monteavaro

Prólogo

En diciembre de 2019 iniciamos una nueva etapa de la Argentina con la profunda convicción de reconstruir el tejido social y productivo devastado tras cuatro años de especulación financiera y endeudamiento con su trágica contracara social: aumento de la desocupación, pobreza, desigualdad e indigencia.

Sobre este punto de partida nos propusimos recuperar al Estado como instrumento de desarrollo económico con inclusión social para todo el pueblo argentino, a lo largo y a lo ancho de nuestro territorio nacional.

En esa línea de concebir la política pública y la gestión pública con un compromiso social y responsabilidad solidaria, la Dirección Nacional de Fortalecimiento Institucional se propuso recuperar la experiencia institucional de nuestro Ministerio en el trabajo con las organizaciones comunitarias. Éste ha sido un importante pilar en las políticas públicas con una perspectiva de inclusión social y desarrollo de las comunidades.

Como lo ha mostrado la experiencia, el aporte que realizan las organizaciones comunitarias al desarrollo de los barrios y al bienestar de las familias es central. Son las organizaciones comunitarias las que con sumo esfuerzo, dedicación y solidaridad, han jugado un papel central en la contención afectiva y en la resolución material y concreta de las múltiples necesidades de la gente. Ese compromiso con los otros, quedó evidenciado en contextos económicos de crisis como los que vivimos en 2001, en los últimos años y también en momentos tan especiales como la actual pandemia del COVID-19 que amenaza al mundo entero.

Desde el Estado Nacional, valoramos ese gran esfuerzo y por eso en este nuevo ciclo político queremos recuperar la experiencia de trabajo conjunto que alguna vez tuvimos, tanto como potenciarla para enfrentar con mejores resultados a los nuevos desafíos que se nos presentan.

Desde una perspectiva multidisciplinaria, y desde una visión del desarrollo sostenible y con igualdad de género e igualdad social, nos propusimos diseñar estas herramientas de fortalecimiento para las organizaciones comunitarias. Sabemos que es tan sólo un primer paso en esta ardua tarea. Esperamos que sean de gran utilidad tanto a los líderes comunitarios, integrantes de organizaciones, agentes del Estado en sus tres jurisdicciones y cualquier persona interesada en aportar con su trabajo para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.

Estamos convencidos de que el desarrollo de una Argentina Unida sólo será posible con un Estado presente que cumpla el rol de garantizar el ejercicio de los derechos de todos los habitantes de nuestro país. Y también un Estado que trabaje codo a codo con organizaciones comunitarias fuertes y comprometidas con el bienestar de los que menos tienen.

Aclaración a la lectura

La producción de un material de capacitación tiene como punto de partida dos reflexiones: lo que se quiere comunicar y a quién está destinado. En función de ello, se ajustan los objetivos, planteos, lenguajes, posiciones, en fin: el mensaje y la forma en que se transmite.

La redacción de esta guía de capacitación para organizaciones de la sociedad civil tiene el riesgo que tiene cualquier material que transmite un mensaje a organizaciones que son, inexorable y saludablemente, heterogéneas.

Heterogéneas en sus historias, en sus trayectorias, en sus sueños y anhelos, en sus formas de organización interna, en sus localizaciones geográficas y así podríamos continuar nombrando otras diferencias...

Esta diversidad es un símbolo de fortaleza y un signo al que apostamos: trabajar con un amplio abanico de organizaciones de nuestra amada patria.

Sabemos que en los contenidos que integran esta guía se mencionarán aspectos que para algunas organizaciones son obvios y que algunas cuestiones o saberes que, humildemente, se pretenden transmitir, son conocidos o redundantes.

A esas organizaciones, simplemente, apostamos a poder contribuirles a la hora de sistematizar aspectos, metodologías o fijar contenidos.

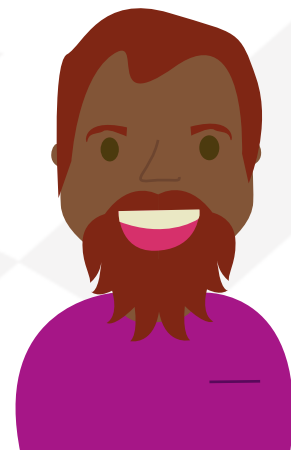
Ahora bien, en la gran diversidad de actores con los que el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación trabaja, existe también un conjunto amplio de organizaciones cuyos niveles organizativos son mucho más embrionarios.

Aspiramos a que este material pueda ser útil para todos, todas y todes, especialmente para aquellos que son el eslabón más débil de las organizaciones de la sociedad civil.

Como señala el presidente Alberto Fernández, tenemos que empezar por los últimos para llegar a todos.

El lenguaje es producto de la realidad, al mismo tiempo que la construye. En ese sentido, la serie que les presentamos está escrita en lenguaje inclusivo, como una apuesta a contribuir a la creación de una realidad más inclusiva; y en un esfuerzo por cambiar el lugar hegemónico dado a los varones, reconociendo diversidades y disidencias, por lo que la escritura de estos materiales procura no ser androcéntrica, binaria ni excluyente.

Es por ello que de las diversas formas que puede tomar el lenguaje inclusivo hemos optado por tomar a la E, ya que el uso de la x -por ejemplo- haría que el material no fuese posible de lectura en programas para personas no videntes. Por este mismo motivo, los textos no están justificados y las imágenes se encuentran descriptas.



Índice

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2
PRIMEROS PASOS	3
¿Qué es la Planificación Estratégica?	4
Misión	5
Visión	6
<i>Actividad 1</i>	7
Identidad	8
<i>Actividad 2</i>	9
Objetivos Estratégicos	10
<i>Actividad 3</i>	11
<i>Actividad 4</i>	12
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	14
Fortalezas y debilidades	14
Factores internos	14
Factores externos	15
<i>Actividad 5</i>	17
<i>Actividad 6</i>	18
<i>Repasemos</i>	19
EVALUACIÓN Y MONITOREO	21
Metodologías	23
Resultados	23
Factores externos	24
Objetivos	24
<i>Actividad 7</i>	25
<i>Repasemos</i>	26
FORMULACIÓN Y REDACCIÓN DE PROYECTOS	28
¿Qué es un proyecto?	28
Financiamiento de proyectos sociales	36
Algunas cuestiones a tener en cuenta para rendir un subsidio	37
Guía rápida para la formulación de proyectos	39
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	40

Planificación Estratégica

¿De qué nos vamos a ocupar en esta guía?

¿Para qué les puede servir?

En esta guía vamos a tratar de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la planificación estratégica?
- ¿Qué pasos habría que dar para planificar de modo estratégico?
- ¿Cómo hacer un diagnóstico interno?
- ¿Cómo reconocer qué pasa y qué puede pasar en el contexto?
- ¿Qué es la evaluación de un proyecto y para qué sirve?
- ¿Cuáles son los pasos para la redacción de un proyecto?
- ¿Cómo rendir cuentas del financiamiento solicitado?

Con estas respuestas ustedes podrán saber:

- Si su organización planifica estratégicamente.
- Si conocen cómo llevar a cabo una planificación estratégica y una planificación operativa.
- Si su organización orienta sus acciones en base a un diagnóstico interno.
- Si consideran lo que acontece en el exterior de la organización.
- Si su organización hace un monitoreo y evaluación de sus acciones.
- Si conocen cómo redactar un proyecto.
- Si organizan su trabajo pensando en la rendición.

Primeros pasos

Para dar los primeros pasos en la planificación estratégica, les invitamos a pensar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la misión de la organización? ¿Para qué nos organizamos?
- ¿Qué sueños queremos lograr con nuestra organización?
- ¿Cómo queremos que sea la organización en cinco o diez años?
- ¿Cómo lo vamos a conseguir? ¿Qué medios necesitamos?
- ¿Qué tenemos y qué nos falta como organización para lograr lo que nos proponemos?
- ¿Cómo vamos a conseguir lo que nos falta?
- ¿Qué tipo de proyectos podemos proponernos realizar con lo que tenemos, con lo que hacemos y sabemos?

Más adelante cuando profundicemos sobre el resto de los temas, iremos respondiendo entre todas estas preguntas.

Si tomamos el ejemplo del Barrio Nuevo Sol:

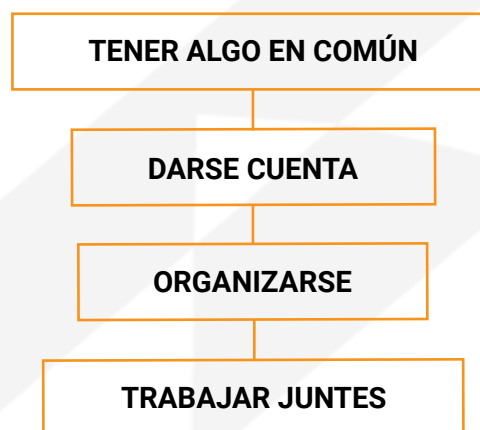
Les vecinos se han dado cuenta que tienen algo en común: comparten necesidades y problemas.

Darse cuenta de lo que tienen en común les lleva a organizarse para trabajar juntas, para realizar acciones entre todas.

Se ponen a ver con qué otras organizaciones, personas o empresas pueden relacionarse.

Definen roles internos y un reglamento de funcionamiento, para evitar desacuerdos.

Entonces...



El próximo paso que tienen que dar es planear qué hacer. Por eso en esta guía nos ocuparemos de la planificación estratégica.

¿Qué es la Planificación Estratégica?

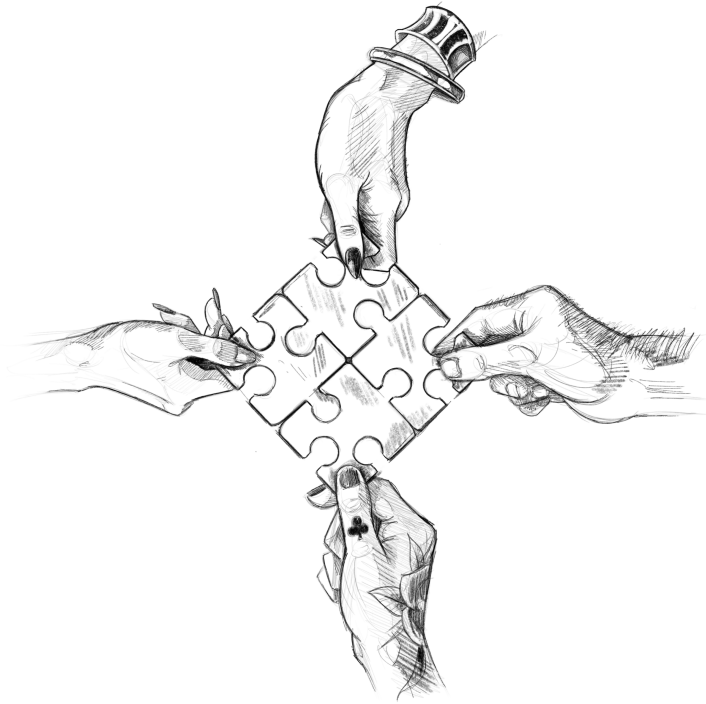


Ilustración 1: cuatro manos uniéndose las piezas de un rompecabezas.

La planificación estratégica es un camino, un método para planear las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos que queremos conseguir con la organización.

- Nos hace **tener en cuenta tanto los factores de la misma organización** (es decir lo que pasa **dentro** de la organización, factores internos), como lo que pasa **afuera de la organización** (factores externos).
- Hace más fácil que veamos **la organización como un todo** y no como un montón de actividades, personas o proyectos sueltos.
- Nos permite **pensar hacia el futuro**. Imaginarnos qué queremos que pase dentro de un tiempo.
- Nos permite **pensar más allá de los problemas particulares**.
- **La planificación debe ser dinámica y flexible**, ya que si cambian las condiciones de la organización o del contexto, habrá que cambiar los métodos o técnicas. Por eso, tenemos que **dialogar con nuestro entorno y estar abiertos al cambio**. Estos cambios a veces apuran la marcha, otras veces la retrasan.
- **No hay un único plan posible**, todos pueden opinar y decir qué desean, qué quieren, qué piensan.
- Ayuda a que quienes integramos la organización **participemos y pongamos nuestra imaginación a trabajar**. Al tener que imaginarnos cosas que se relacionan con el futuro y la vida de todos, conseguimos que se motiven y se interesen.

- Es necesario que en todas las etapas, **pensemos en las personas a las que van dirigidas nuestras acciones**. Entonces, siempre tengamos en cuenta las edades, los géneros, las etnias, etcétera. No es lo mismo planificar pensando en todos como algo homogéneo que pensar en las necesidades y particularidades de los niños, los adolescentes, las mujeres, las disidencias/diversidades sexuales, los adultos mayores.

Planificar estratégicamente de forma colectiva promueve la participación de todos los integrantes.

Cuando planifica una persona, el resto no siente a la organización como propia. Por el contrario, si las personas se involucran en la planificación se logra más compromiso para realizar las tareas. Como resume el dicho "individualmente vamos más rápido, colectivamente vamos más lejos". De lo que se trata es de poner en valor las construcciones colectivas, reconociendo por supuesto que al interior de las organizaciones existen roles, jerarquías, distribución de responsabilidades, etc., pero siempre poniendo el valor del trabajo colectivo por delante.

Si todas las tareas recaen sobre uno o dos de sus integrantes, la organización no tendrá mucho futuro.

Misión

Empezamos entonces con el primer punto de la lista: **la misión**.

La misión de la organización **es su razón de ser, el para qué nos reunimos, las razones más importantes por las que se organizó el espacio colectivo que van más allá de los problemas particulares**. Dicho de modo coloquial, refiere a nuestros objetivos, anhelos, sueños y, por ende, a nuestra identidad.

Podemos preguntarnos:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quiénes trabajamos?

Los vecinos del Barrio Nuevo Sol han conformado la Sociedad de Fomento para trabajar juntos en la solución de sus necesidades y problemas básicos.

La razón de ser de las personas que se organizaron en el Barrio Nuevo Sol es mejorar la calidad de vida de los vecinos promoviendo el acceso a actividades deportivas y recreativas.

Esa es su misión, por eso se conforma la organización.

Para definir la misión antes hay que tener claro tres cosas de la organización:

- Visión
- Identidad
- Objetivos estratégicos

Visión

La visión o propósito se refiere a cómo imaginamos el futuro. Esta imagen del futuro a su vez tendrá que ver con valores y sentimientos que compartimos quienes integramos la organización.

La pregunta que podríamos hacernos es:

¿Cómo queremos ser reconocidos?

En la Sociedad de Fomento Nuevo Sol se comparten algunos valores y sentimientos:

Solidaridad: ayudarse entre todes, que individualmente es más difícil, que juntas podemos más, que con esfuerzo y ayuda mutua avanzamos todes.

Pertenencia: que todes desean vivir en el barrio y sentir que pueden proyectar su futuro allí.

Prosperidad: desean mejorar las condiciones materiales en las que todes viven.

Futuro mejor para sus familias: quieren un mejor ambiente para sus familias, construir una comunidad solidaria y respetuosa para todes.



La visión de la organización la construimos entre todes poniendo en común nuestras propias miradas.

Actividad 1

Júntense con sus compañeros de organización. ¿Qué valores y sentimientos orientan a la organización para cada uno? ¿Cuáles son los sueños que desde su organización persiguen?

Luego, cada persona comente al grupo lo que entiende por estas palabras.

La visión es un conjunto de ideas que tienen mucha fuerza, que convocan, que reúnen, que dan sentido a pertenecer a una organización.

Identidad

Otro de los elementos de la planificación estratégica es nuestra identidad como organización.

Para definir la identidad, les proponemos que hagan una representación actuada, armen una canción, creen un dibujo o collage; cualquier elemento que les permita acercarse a algún rasgo de su identidad. O generen una ronda en donde puedan debatir, discutir, intercambiar puntos de vista, opiniones; enriquecerse mediante el debate colectivo.

Luego podrán preguntarse:

- ¿Quiénes somos? ¿A qué nos dedicamos como organización?
- ¿Cuáles son las otras personas u organizaciones con quienes convendría relacionarnos para cumplir con nuestros sueños?
- ¿Otras organizaciones comunitarias como la nuestra, organismos públicos, empresas u organizaciones religiosas?
- ¿Queremos relacionarnos con esas organizaciones? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

La **identidad colectiva** se construye mediante la acción. Se inicia al compartir espacios, al realizar actividades conjuntas, al debatir cómo hacerlas y construir los consensos de lo que se debe hacer, de los objetivos propuestos por la organización y de la tarea por realizar. También es la visión compartida, una mirada común sobre el mundo y sobre cómo queremos que sea el futuro. Esto es lo que funciona como base del reconocimiento de cada integrante en el colectivo.

Actividad 2

Reflexionen sobre la identidad de la organización. Avancen con estas preguntas:

- ¿Qué les diferencia de otras organizaciones?
- ¿Cuáles son las características que les hacen diferentes?
- ¿Creen que es posible trabajar en conjunto con otras organizaciones diferentes a la propia?

Dense un momento para pensar las respuestas individualmente. Después, compartan entre todos lo que cada uno pensó, considerando las coincidencias y diferencias.

Objetivos Estratégicos

Hasta acá nos hemos acercado a cuál es nuestra visión y nuestra identidad como organización. Para terminar este apartado trabajaremos sobre la siguiente pregunta: ¿Qué queremos decir con objetivos estratégicos?

Nos referimos **a dónde queremos llegar con nuestro trabajo**.

Los llamamos objetivos estratégicos porque son los sueños que marcan las grandes direcciones que la organización se propone seguir.

Este punto no es otra cosa que hablar de los grandes sueños y anhelos que como organización nos damos. Definir los objetivos estratégicos nos permite responder dos cuestiones:

- ¿Qué queremos conseguir a partir de la organización?
- ¿Cómo queremos que sea la organización dentro de cinco o diez años?

Cuando se definen los objetivos estratégicos es más fácil definir los temas a los que nos dedicaremos, las acciones que tenemos que poner en marcha, cuándo, dónde y cómo.



Ejemplos de objetivos estratégicos de distintas organizaciones pueden ser:

- Defender y promover el derecho a la tierra de las comunidades de pueblos originarios de la provincia de Jujuy, de modo tal que en los próximos tres años se complete la transferencia de tierras a un mínimo de 50 comunidades.
- Fortalecer la economía popular de nuestra localidad a través de incentivar la compra a las ferias y mercados populares y a los emprendedores locales.
- Mejorar las condiciones de vida de las mujeres y personas de la diversidad sexual del barrio, creando espacios de atención y contención para violencias de género.

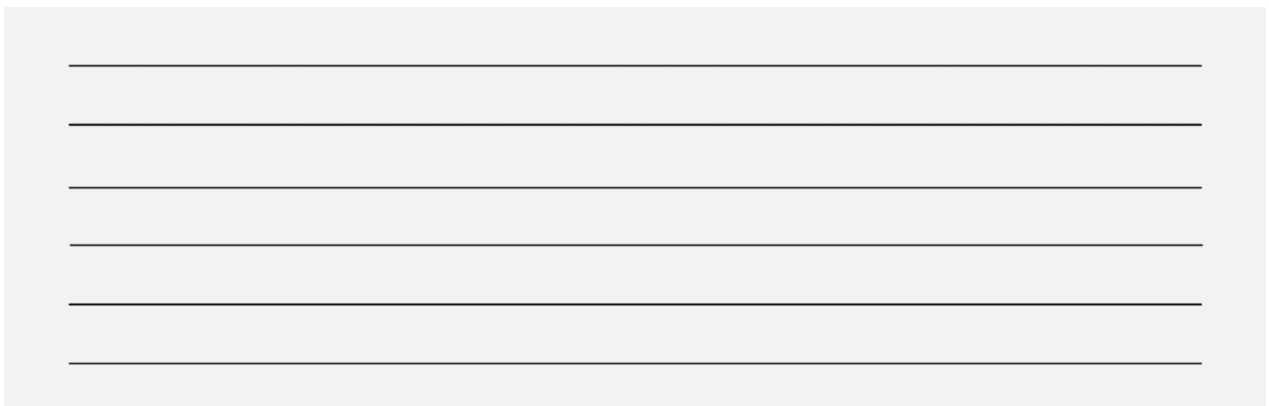
Y así puede haber muchos otros objetivos según el tipo de organización de que se trate.

Actividad 3

Trabajen sobre los objetivos estratégicos de su organización, si es que no los tienen o no los escribieron aún.

Escribirlos les ayudará a delimitar los grandes caminos, definiendo la zona o las regiones donde trabajará la organización, y les dará una idea de cuánto quieren lograr en cuánto tiempo y, si es posible, de qué formas piensan lograrlo.

Reunidos los integrantes de la organización, y a través de un afiche, pueden entre todos ir escribiendo los objetivos. Una vez que se hayan puesto de acuerdo, pueden dejar ese afiche en algún lugar visible de la organización para tenerlo siempre presente.



A large rectangular area with horizontal lines, intended for writing strategic objectives.

Actividad 4

Algunas organizaciones comunitarias se forman porque claramente hay un problema principal, único, que quieren resolver.

Pero otras organizaciones se integran por una preocupación de los vecinos por mejorar la situación en general, sin tener un objetivo estratégico claro.

En estos casos pueden usar el Método UxGxT para definir cuáles serán los ejes estratégicos de la organización. Este método permite identificar los problemas más importantes de forma rápida.

La U es la urgencia: ¿hay que resolver ya el problema? ¿o puede esperar un tiempo, un año, varios años?

La G es la gravedad: ¿el problema afecta a mucha gente o a poca? ¿afecta a una extensión importante de territorio o solamente a unas pocas manzanas? ¿se pueden revertir las consecuencias de este problema o no? ¿afecta la salud de las personas, genera violencia, contaminación, inseguridad, hambre, desocupación?

La T es la tendencia: quizás el problema hoy no es tan grave, pero si no se hace nada por resolverlo hoy la situación se agravará de forma progresiva en el tiempo.

Pueden armar una planilla como la siguiente:

Problema	Urgencia	Gravedad	Tendencia	Total de Puntos
Hay problemas para conseguir trabajo o los salarios no alcanzan	10	10	10	1000
No hay espacios cerrados donde realizar actividades deportivas y recreativas	6	8	10	480
El colectivo que ingresa al barrio no respeta las frecuencias acordadas.	3	6	1	18

Los problemas indicados como los puntajes, son sólo una referencia a modo de ejemplo. Seguramente en sus barrios sean otros los problemas, y tengan mayor o menor urgencia, gravedad y tendencia.

Escriban en la primera columna los problemas que ustedes como organización identifican o se proponen resolver.

Luego, en las siguientes tres columnas adjudiquen un puntaje a cada problema. ¿Es urgente? ¿Es grave? ¿La tendencia es que va a empeorar o a mejorar? La idea es poder establecer prioridades y jerarquías que permitan identificar por dónde empezar. Qué es lo más urgente que no puede esperar y qué queda relegado a un segundo plano.

Para este puntaje pueden usar como referencia la siguiente tabla de puntos. Luego, para sacar el puntaje total, multipliquen las cifras de las distintas columnas, siguiendo el ejemplo de arriba. Habrá que atacar primero a los problemas con mayor puntaje.

Puntos	Urgencia: Es necesaria una acción...	Gravedad: El problema es...	Tendencia: si no hacemos algo la situación...
10	Inmediata	En extremo grave	Saldrá de control
8	Con alguna urgencia	Muy grave	Va a ser muy difícil de manejar
6	Lo más rápido posible	Grave	Va a complicarse
3	Puede esperar	Poco grave	Podría complicarse
1	No hay prisa	No es grave	No va a pasar nada o podría mejorar

Es importante recordar que los problemas de nuestro barrio pueden ser pocos o varios... y cuando los identificamos es importante que notemos cómo nos afectan de forma diferente según nuestra edad, nuestro género, nuestros ingresos, nuestra situación laboral, nuestra vivienda, etc.

Otra técnica útil y participativa para la identificación de problemas es la lluvia de ideas.

Debe designarse a una persona que será la responsable de coordinar la actividad. Se inicia haciendo una pregunta disparadora para que el grupo analice. Puede ser, por ejemplo: ¿"Cuáles son los principales problemas del barrio?". Es importante que cada participante pueda opinar y expresar su visión.

En un segundo paso, la persona responsable de la coordinación, ordenará por similitud las opiniones manifestadas. Se las ordena según el grado de importancia, su urgencia y la posibilidad de ser resuelto por la organización. Hay muchos problemas que afectan a nuestros barrios, que debido a su complejidad y dimensión, no siempre pueden ser resueltos por las organizaciones comunitarias.

Finalmente y de modo consensuado, se definen cuáles serán las problemáticas que serán abordadas y que se convertirán en inspiración para definir los objetivos estratégicos de la organización.

Si ya tenemos claro cuáles son los principales problemas y definimos nuestros objetivos estratégicos, ahora tenemos que ver qué vamos a hacer primero y qué después para conseguir esos objetivos. A esto llamamos planificación operativa.

Planificación Operativa

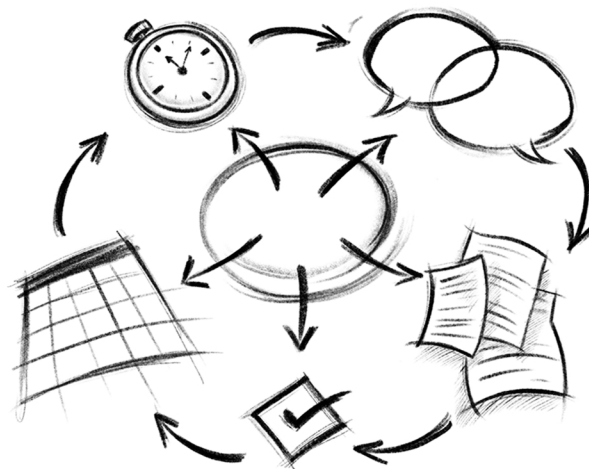


Ilustración 2: un calendario, un cronómetro y otros elementos que simbolizan la planificación operativa.

Este es el momento táctico, el momento de definir cómo hacer para lograr los objetivos, para el cambio de la situación inicial, es pensar ¿cómo lograremos esto?

Fortalezas y debilidades

Podemos hacernos dos preguntas:

1. ¿Con los recursos que tenemos y los que nos faltan, nuestra organización podrá afrontar esto que nos proponemos?
2. ¿Cómo incide el contexto político, social, económico?

Factores internos

Para responder a la pregunta acerca de qué podemos hacer, tenemos que intentar responder con la mayor sinceridad posible, lo siguiente:

- ¿Qué problemas tenemos como organización para conseguir lo que queremos?
- ¿Con qué contamos? ¿Qué sabemos hacer?
- ¿Qué nos falta? ¿Qué no sabemos?
- Entonces, ¿en qué necesitamos ayuda?

Siempre tengamos en cuenta los recursos con los que contamos, como mencionamos en la "Guía de Organización y Administración". Los recursos pueden ser humanos, materiales, financieros y vinculares.

Al momento de ponernos en marcha, es fundamental que conozcamos en qué nos destacamos y en qué otras cosas necesitamos apoyo. Lo importante es que como organización seamos conscientes de nuestras capacidades y fortalezas y también de nuestros puntos débiles.

Factores externos

A modo de ejemplo, si el objetivo de la organización es contar con un Salón de Usos Múltiples en el barrio, por ejemplo: ¿Empezamos a juntar dinero para construir el salón? ¿Empezamos a buscar a los profesores para que realicen las actividades? ¿Hacemos las dos cosas al mismo tiempo?

Para definir prioridades, tenemos que tener en cuenta las circunstancias que nos rodean, el contexto, es decir: los factores externos. Tener en cuenta los factores externos supone responderse preguntas como:

- ¿Qué está sucediendo en el barrio? ¿En la ciudad? ¿En la región? ¿En el país?
- ¿Qué organizaciones, agrupaciones políticas o referentes actúan en la comunidad y en la región?
- ¿Cuáles son sus intereses y necesidades? ¿Nos pueden ayudar o se pondrán en contra nuestra?
- ¿Qué tipos de recursos están disponibles?
- ¿Son recursos personales, de una institución, una organización política, del Estado?



Ilustración 3: personas sentadas en círculo debatiendo qué financiamiento solicitar de acuerdo al contexto.

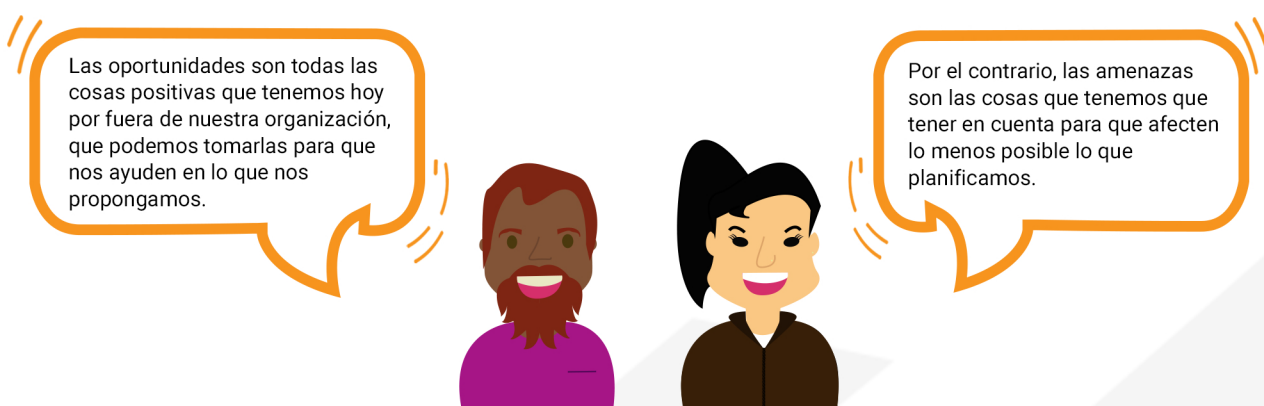
La organización no puede hacer todo a la vez. Tenemos que establecer prioridades.

Para definir qué hacer primero y qué dejar para después los integrantes de la organización deberán conocer la situación en profundidad.

En el caso de la Sociedad de Fomento Nuevo Sol, quienes participan de la organización deben hacer primero el análisis de los factores internos: ver con qué recursos cuentan, qué otros recursos les estarían faltando, qué respaldo tendrían si convocan al barrio para hacer una movilización o para pedir firmas de apoyo, qué contactos tienen con la Municipalidad y otras oficinas provinciales o nacionales.

Lo segundo que deben hacer es analizar los factores externos: conocer qué política tiene el Estado sobre la construcción de espacios comunitarios, sobre fortalecimiento de organizaciones, cuáles son los organismos públicos que tienen a cargo ese tema y qué trámites hay que hacer. También tienen que averiguar si hay instituciones, organizaciones, organismos o entidades a las que puedan solicitar asesoramiento o subsidios, si hay otros barrios que lograron construir algún Salón de Usos Múltiples y cómo fue ese proceso.

Analizar el afuera, el contexto de nuestra organización, nos permite reconocer amenazas y oportunidades.



Esto quiere decir que, de todo lo que pasa, algunas cosas nos van a ayudar en nuestros objetivos, mientras que otras serán obstáculos.

La Sociedad de Fomento Nuevo Sol se puso a buscar datos en su escenario más cercano: en la provincia, en el municipio, en los barrios vecinos. La crisis presupuestaria del municipio que llevó a recortar el presupuesto en el Área de Deportes y Cultura, una interna política en el barrio que dejó sin apoyo a la Sociedad de Fomento; pueden resultar amenazas.

Pero pueden encontrar oportunidades en el apoyo de instituciones del Estado provincial y nacional, congregaciones religiosas, una organización de profesores de educación física. El apoyo también puede venir de otras sociedades de fomento de toda la provincia.

¿Hay en el contexto cosas que nos ayuden a lograr lo que queremos? ¿Hay factores que nos complican lograr lo que queremos?

Actividad 5

Les proponemos que realicen un diagnóstico interno sobre las fortalezas y debilidades de su organización.

Para eso, pueden armar en una hoja la silueta de un escudo y reflexionar sobre lo que significan los escudos y lo que suelen representar. Dividan en cuatro partes el escudo y trabajen los cuatro elementos del FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Esta primera aproximación les permitirá iniciar el análisis del contexto inmediato y general, identificando amenazas y oportunidades. Para ello, tengan en cuenta a otros actores: programas del Gobierno municipal, provincial y nacional, otras organizaciones comunitarias que actúen en el barrio, en barrios vecinos u organizaciones de apoyo.

Pueden resultarles orientadoras las preguntas que aparecen punteadas en las páginas 14 (factores internos) y 15 (factores externos). Agreguen las preguntas que les parezcan útiles para lograr el diagnóstico.

La Matriz FODA es una técnica simple que permite analizar a la organización considerando su entorno y sus características internas.
 La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades.
 La situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Variables internas	Fortalezas	Debilidades
Variables externas	Oportunidades	Amenazas

Actividad 6

Reúnanse para poder reflexionar en conjunto. Traigan el afiche en el que escribieron los objetivos estratégicos y el afiche del escudo en el que identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Teniendo a la vista los dos afiches, intenten ver qué acciones harán para concretar cada uno de esos objetivos estratégicos y dónde buscar ayuda para compensar las debilidades o los factores del contexto que no ayudan. Escriban una lista con las ideas.

Presten especial atención en que las debilidades y amenazas identificadas no les lleven a dejar de lado objetivos estratégicos que realmente les resultan importantes de lograr. No sería deseable que después de este ejercicio concluyan, por ejemplo: “el Municipio dejó de financiar los sueldos de los profesores del Área Deportes y Cultura para que brinden sus actividades en organizaciones comunitarias y como nuestra organización no lo puede solventar, decidimos hacer cada tanto algún bingo en nuestro recientemente inaugurado Salón de Usos Múltiples”. Conocer las debilidades y amenazas debe servir para armar un plan operativo.



Repasemos

¿Qué pasos dimos hasta aquí en este proceso?

- Primero definimos nuestra misión. Para eso definimos nuestra visión, analizamos nuestra identidad como organización y definimos nuestros objetivos estratégicos. Hasta ahí nos pusimos a pensar y planificar lo que queremos lograr.
- Después establecimos prioridades, es decir, ver qué hacer primero y qué después para conseguir eso que queremos. Para eso analizamos lo que pasaba por fuera de la organización y diagnosticamos nuestra situación interna.
- Esto nos sirvió para hacer una lista de acciones posibles de encarar, primero las más factibles, después aquellas para las que no tenemos recursos o para las que no tenemos apoyo externo o no sabemos cómo encararlas.
- Ahora hay que definir cómo vamos a realizar esas acciones.

Es imposible encarar todos los problemas a la vez, y solucionarlos al mismo tiempo.

La planificación operativa nos ayuda a cumplir los objetivos, porque los divide en temas y define los pasos necesarios hasta lograr una acción concreta.

La planificación estratégica plantea los caminos, la planificación operativa nos indica cómo recorrerlos.

De cada uno de los objetivos estratégicos pueden derivarse una o varias líneas de trabajo. Estas líneas de trabajo forman los programas, y cada programa puede estar compuesto por uno o varios proyectos.

En el caso de la Sociedad de Fomento Nuevo Sol, la promoción de las actividades deportivas y recreativas es un objetivo estratégico. Un proyecto para concretar ese objetivo tiene que ver con la construcción del Salón de Usos Múltiples.

Otro puede apuntar al desarrollo de una variada oferta de actividades deportivas y recreativas en el salón.

Otro proyecto puede ser organizar el carnaval barrial en el mes de febrero, en el que todes les vecines participan.



La cantidad y variedad de programas y proyectos dependerá de la cantidad de integrantes que tenga la organización, de que esos integrantes cumplan con la responsabilidad que asumen, que haya una buena organización interna y que cada uno tenga un rol claro asignado.



Ilustración 4: dos malabaristas arrojando mazas que representan los programas y proyectos de la organización.

Las organizaciones ponen en marcha uno o varios programas y proyectos. Pero lo importante es no abarcar más de lo que se puede hacer bien.

Para hacer cualquier proyecto hay que prestar atención a los cambios que ocurren sobre la marcha y ser capaces de revisar y ajustar nuestra planificación; pero no nos olvidemos que también es importante evaluar antes de planificar un proyecto. Evaluar es ver si contamos con los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, si nos falta algún material o alguna persona en el equipo técnico.

Evaluar es reflexionar sobre lo que vamos a hacer y puede proponerse antes, durante y después de implementar un programa o proyecto. Tengamos en cuenta que cuando evaluamos, podemos dar nuestras opiniones de manera fundamentada y comunicable, lo que nos sirve para seguir tomando decisiones y aprendiendo.

Esto nos lleva al próximo tema.

Evaluación y Monitoreo



Para hacer cualquier proyecto hay que prestar atención a los cambios que ocurren sobre la marcha y ser capaces de revisar y ajustar nuestra planificación.

Para que esto sea posible tenemos que evaluar nuestras actividades, planificaciones y proyectos.

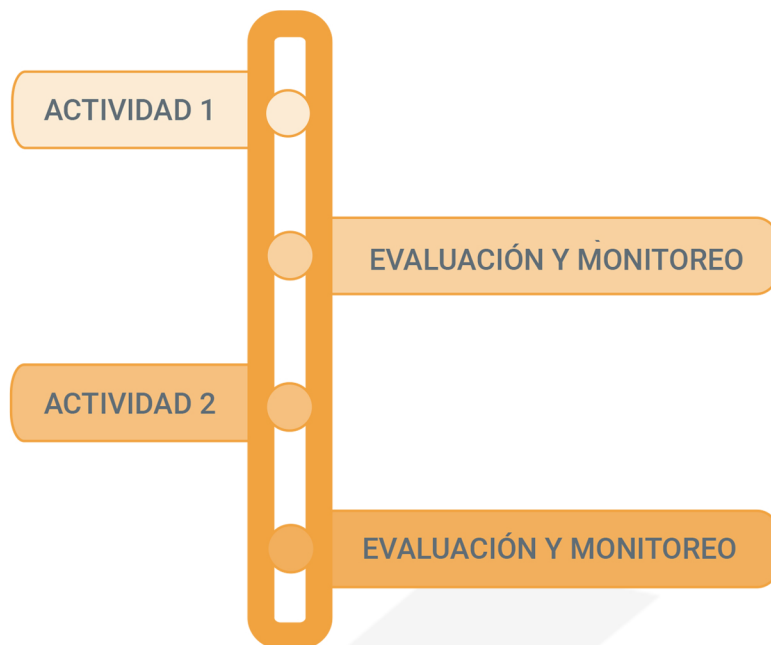


Ilustración 5: línea de tiempo donde se marca que la evaluación y el monitoreo se realizan luego de cada actividad.

Evaluar y monitorear nos permite reconocer qué ajustes y cambios son necesarios.

Evaluar significa comparar lo que realmente hemos logrado con lo que pensábamos lograr

El monitoreo y la evaluación se complementan y están interconectados. El monitoreo nos permite saber si las actividades se están realizando y de qué manera, si los resultados que estamos teniendo son los que nos propusimos. También sirve para darnos cuenta si está surgiendo algún obstáculo, alguna necesidad y así pensar en corregir o modificar. El monitoreo es constante y continuo, y la evaluación se hace por períodos.

Por lo general, se evalúa cuando termina una etapa del proyecto, al finalizar el año o en un momento definido cuando se formuló (por ejemplo, luego de terminar una etapa de prueba).

Nos permite aprender de las experiencias, de los aciertos y también de los errores.

✓	✗
Todes participaron de la construcción del Salón de Usos Múltiples.	Faltaron materiales de construcción. No se pudieron levantar dos paredes.
Conseguimos que las empresas del barrio financien los insumos deportivos y materiales para los talleres recreativos.	Les profesores que mandaron del Municipio vienen cuando pueden.
A medida que pasaron los meses, cada vez más personas se inscribieron a las actividades y los talleres.	Por falta de recursos, no pudimos reponer los insumos deportivos y recreativos que con el paso del tiempo se deterioraron.

Evaluar es preguntarse:

- ¿Se hizo? ¿En cuánto tiempo?
- ¿Con qué recursos se hizo?
- ¿Qué se logró?
- ¿Qué factores internos de la organización influyeron en el proyecto? ¿Cómo?
- ¿Qué factores del contexto influyeron en el proyecto? ¿Cómo?
- ¿Qué se hizo?
- ¿Cómo se hizo?
- ¿Quién o quiénes?



Pero... ¡muchas de esas preguntas nos las hacemos todos los días en nuestras organizaciones!

Exactamente.

Siempre estamos evaluando en forma espontánea.

La cuestión es evaluar de manera ordenada y haciendo que participen todes les integrantes de la organización comunitaria.

Para evaluar hay que tener en claro:

- ¿Por qué y para qué evaluar?
- ¿Quiénes evaluarán?
- ¿Qué se va a evaluar?
- ¿Cómo vamos a evaluar?



Evaluando se aprende y podemos reformular las formas de trabajo. Podemos ser más eficientes logrando nuestros objetivos al menor costo posible.

¿Qué vamos a evaluar?

Metodologías	Factores Externos	Resultados	Objetivos
			

Ilustración 6: checklist, globo terráqueo, lupa y diana con una flecha que representan cada elemento a describir.

Metodologías

Nos preguntamos:

- ¿Cómo se hizo?
- ¿Quién o quiénes lo hicieron?
- ¿En cuánto tiempo?
- ¿Con qué recursos?

Resultados

Se evalúan los logros alcanzados.

- ¿Qué se logró?

Los logros se comparan con los objetivos estratégicos, con los objetivos del programa y los del proyecto.

Factores externos

Evaluamos cómo han incidido en los resultados, el contexto comunitario inmediato y el contexto social general.

- ¿Qué cosas de afuera influyeron en nuestro proyecto?
- ¿Cómo influyeron?

Objetivos

Se intenta ver si se alcanzaron los objetivos propuestos, si hubo coherencia entre lo alcanzado y la misión de la organización. Es decir, evaluar si frente a nuestros objetivos y anhelos se construyeron los mecanismos para poder lograrlos.

- ¿Hay diferencias entre lo que se logró efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?

Luego evaluamos la relación entre estos cuatro elementos, tratando de ver cómo influyó cada uno para que pudiéramos o no concretar el proyecto.

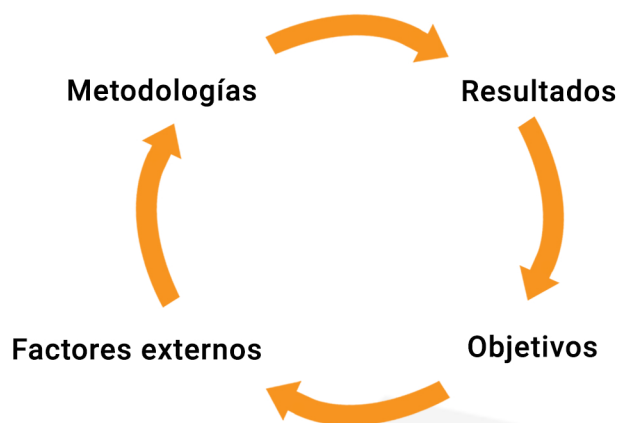


Ilustración 7: Círculo de flechas que muestra la interrelación entre Metodologías, Resultados, Objetivos y Factores externos.

Debemos ir anotando qué fue pasando con cada persona en los momentos de la evaluación, para poder ver de forma clara la relación entre los mismos.

El registro escrito es importante porque nuestra memoria a veces falla.

Actividad 7

Ahora van a poner en práctica la evaluación con un proyecto o actividad que hayan hecho.

Tengamos en cuenta para ello los elementos y preguntas que les presentamos:

- ¿Qué se hizo?
- ¿Cómo se hizo?
- ¿Qué persona la hizo?
- ¿En cuánto tiempo?
- ¿Con qué recursos?
- ¿Qué se logró?
- ¿Qué cosas de afuera, del contexto, influyeron en nuestro proyecto? ¿De qué manera?
- ¿Hay diferencias entre lo que se logró efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?
- ¿Cómo repercutieron entre sí las metodologías con los resultados con los objetivos y con los factores externos?

Repasemos

La planificación estratégica es un camino, una herramienta de gestión para planear las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la organización.

Cada organización tiene una "razón de ser", una misión que es la que guía el trabajo en común y permite sumar los esfuerzos particulares.

Cuando definimos la misión, el para qué de una organización es porque tenemos en claro:

- Su visión o propósito.
- Su identidad, lo que nos constituye por la positiva y, a la vez, nos diferencia de otras organizaciones.
- Los objetivos estratégicos, que marcan el lugar a donde queremos llegar y aquellos problemas o temas que vamos a resolver antes que nada.

Para definir los objetivos estratégicos podemos hacer un análisis de los problemas más graves, más urgentes y de aquellos que si no se interviene hoy, tenderán a agravarse. Una vez definidos los objetivos estratégicos, tenemos que pensar qué acciones pondremos en marcha para lograrlos. Y cuáles de estas acciones haremos primero.

Para esto debemos analizar:

- Qué fortalezas y debilidades tiene la propia organización.
- Qué oportunidades y amenazas nos presenta el contexto.

Una vez que definimos qué hacer antes y después, llegamos a la planificación operativa.

Esta consiste en dividir los objetivos por temas, definiendo los programas y los proyectos que se incluirán en ellos.

Una vez que se implementan los proyectos, hay que evaluarlos.

Evaluar y monitorear nos permite reconocer qué ajustes y cambios son necesarios. El monitoreo nos da la posibilidad de ver a diario si el camino que elegimos, es el que nos va a llevar a cumplir con los objetivos establecidos.

Evaluar significa comparar lo que realmente hemos logrado con lo que pensábamos lograr hasta un momento en un proyecto. Por lo general, se evalúa cuando termina una etapa del proyecto, al finalizar el año o en un momento definido.

Nos permite aprender de las experiencias, de los aciertos, y también de los errores.

Qué vamos a evaluar:

➔ **Metodologías**

¿Cómo se hizo? ¿Quién la hizo? ¿En cuánto tiempo? ¿Con qué recursos?

➔ *Resultados*

¿Qué se logró? Los logros se comparan con los objetivos estratégicos, con los objetivos del programa y los del proyecto.

➔ *Factores externos / Contexto*

¿Qué cosas de afuera influyeron en nuestro proyecto? ¿Cómo influyeron?

➔ *Objetivos*

¿Hay diferencias entre lo que se logró efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?

La evaluación ayuda a que la organización pueda lograr sus objetivos y cumplir más adecuada y eficazmente su misión.

Formulación y Redacción de Proyectos

Ya tenemos una visión general sobre nuestra organización, sobre lo que nos influye el contexto, lo que tenemos y sabemos hacer y los problemas más urgentes a resolver.


Ahora vayamos a lo más concreto: a cómo llevar adelante algo que pensamos que nos ayudará a resolver lo que queremos modificar. Para ello nos enfocaremos en cómo redactar nuestras ideas en formato de proyecto.

Lo siguiente nos ayudará a ordenar y organizar nuestro trabajo en función del tiempo, el espacio y los recursos disponibles, y pensar cómo conseguiremos lo que nos falta.

¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un conjunto de actividades y acciones que se emprenden, que se piensan y argumentan, de manera ordenada y articulada, en el que se combina el uso de distintos recursos orientados a alcanzar determinados objetivos propuestos, lo que a su vez se relaciona con los objetivos estratégicos de la organización.

Un proyecto se realiza en un tiempo y lugar determinado, en donde existe la situación-problema que queremos modificar.



Es muy importante para la formulación del proyecto ser realistas y concretos.

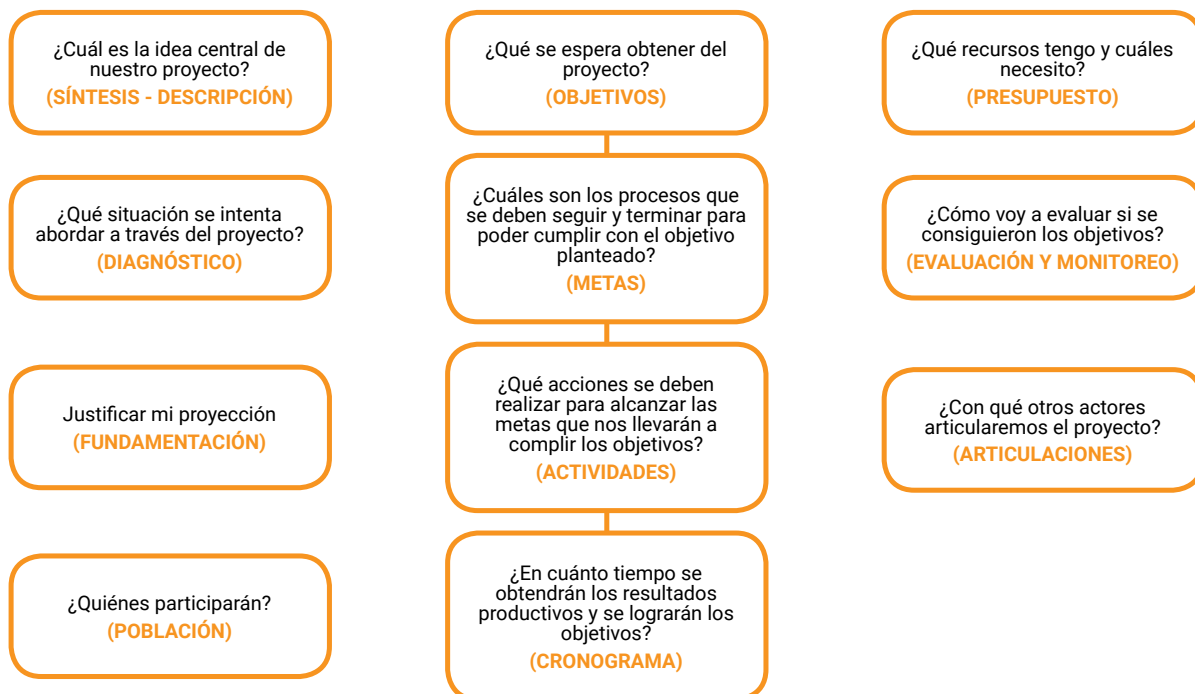
Armar un proyecto significa dar el puntapié inicial para poner nuestra idea en acción.

Nuestra organización puede tener muchos proyectos. Recordemos que los objetivos de los proyectos no necesariamente tienen que ser idénticos a los objetivos estratégicos de la organización. Pero es ideal que tengan coherencia con ellos y ayuden a su concreción.

Los dos puntos más importantes que debemos tener en cuenta a la hora de pensar nuestro proyecto son que cada una de las partes debe ser coherente con la propuesta integral y que debemos pensarlas en función de la capacidad de trabajo que tenemos como organización para garantizar la viabilidad del proyecto.

¿Qué va a contener el diseño de nuestro proyecto?

Un proyecto está formado por distintas partes que se complementan entre sí para crear una propuesta realizable.



- **Nombre: ¿Cómo vamos a llamar nuestra propuesta?**

El nombre tiene que ser corto, atractivo y que sintetice la esencia de nuestro proyecto. Que tenga relación con lo que queremos desarrollar, pero no necesariamente que lo describa ni que sea lo que resultará luego de la intervención.

Por ejemplo: Si queremos armar un proyecto sobre actividades lúdicas en una plaza y le ponemos de nombre "Flores silvestres", no tiene ninguna concordancia y no denota relación.

- **Resúmen: ¿Cuál es la idea central de nuestro proyecto?**

Es la síntesis de la idea central de la propuesta, qué se va a hacer, en qué marco, qué necesidades viene a satisfacer. Debe ser corto pero contener toda la información necesaria.

Ayuda que lo armemos pensando en quién lo leerá, teniendo en cuenta que se trata de una persona o grupo de personas que no están inmersos en el trabajo cotidiano de la organización. Por eso es necesario que nuestro resumen sea bien claro, conciso, concreto, correcto, coherente, completo y cortés (las 7C de la Comunicación, aspecto que se profundiza en la "Guía de Comunicación Integral").

Es conveniente elaborar el resumen al finalizar la redacción completa del proyecto, ya que tendremos mayor claridad sobre los aspectos centrales del mismo.

- **Diagnóstico de la situación: ¿Qué situación se intenta abordar a través del proyecto?**

Es muy importante que reconozcamos a través de caracterizar el estado de situación, aquello que intentamos abordar con el proyecto. El diagnóstico debe ser la "foto" inicial de lo que queremos cambiar, es lo que da origen a nuestra acción, tiene que brindarnos información sobre el problema que buscamos resolver, en un tiempo y espacio determinado.

Hay distintas herramientas que se pueden utilizar, como encuestas (propias o ajenas), reuniones grupales, entrevistas, estadísticas oficiales, datos elaborados por otras organizaciones.

Lo importante es que cuando pensemos una intervención en el territorio, sea a partir de la identificación de problemas, debidamente fundamentados.



- **Fundamentación: El por qué del proyecto**

Teniendo en cuenta el diagnóstico, podremos avanzar en responder a las siguientes preguntas:

- *¿Por qué queremos ejecutar el proyecto?*
- *¿A qué situación problemática responderá?*
- *¿Cuáles son las necesidades que serán satisfechas?*
- *¿Por qué nuestra idea es el mejor abordaje a la situación planteada?*
- *¿Por qué es necesario que se realice nuestro proyecto?*

Justificaremos la necesidad de llevar adelante nuestro proyecto y describiremos por qué consideramos que es la propuesta más viable para resolver el problema identificado en el diagnóstico.

- **Población destinataria: ¿A quiénes va dirigido nuestro proyecto?**

Describiremos la población a la que se busca alcanzar con nuestro proyecto. La cantidad de personas que participan de manera directa e indirecta, el grupo de edad al que pertenecen, el lugar de residencia, situación laboral, escolaridad y formación, los géneros y otras características que resulten importantes de la población a la que estará dirigido nuestro proyecto.

- **Objetivos: ¿Qué queremos lograr?**

En la redacción de nuestro proyecto, como también cuando realicemos una actividad, es importante que definamos qué queremos lograr. Es decir, plantearnos un horizonte de hacia dónde queremos llegar. Esos son los objetivos.

Debemos pensar primero en el objetivo general del proyecto, es decir, lo que nos proponemos lograr. Es fundamental no confundir los objetivos del proyecto con los objetivos de la organización, aunque lo razonable es que tengan coherencia, no deben ser los mismos.

Luego iremos incorporando los objetivos específicos, que son más acotados y que tienen que tener relación con el objetivo general para que haya coherencia.

Ayuda pensar que si logramos cada objetivo específico, estaremos logrando el objetivo general.

En otras palabras, nuestro objetivo general tiene que expresar el cambio esperado en el problema que da origen al proyecto. Y luego los objetivos específicos deben ayudar a la concreción del general.

No siempre es necesario tener objetivos específicos. Esto dependerá del nivel de amplitud de nuestro objetivo general y del tamaño y la envergadura de nuestro proyecto.



Los objetivos siempre se escriben en infinitivo: promover, incluir, generar, formar, organizar, etcétera.

Por ejemplo:

Objetivo general: Generar espacios de inclusión social para las personas del barrio a través del deporte y actividades artísticas con el fin de mejorar su calidad de vida.

Objetivos específicos:

- a) Fortalecer las actividades deportivas y recreativas con la adquisición de nuevos insumos.
- b) Promover la participación de la población sedentaria a las actividades deportivas y artísticas a través de campañas de difusión y sensibilización.
- c) Armar una red con otros espacios deportivos y culturales de los barrios cercanos.

● Metas

Las metas derivan de los objetivos y sirven para plantear conjuntos de acciones que serán medibles y cuantificables.

Los escribimos de formas más específicas y decidimos cuánto queremos lograr en la realización del proyecto, en un plazo determinado y en un espacio delimitado.

Por ejemplo:

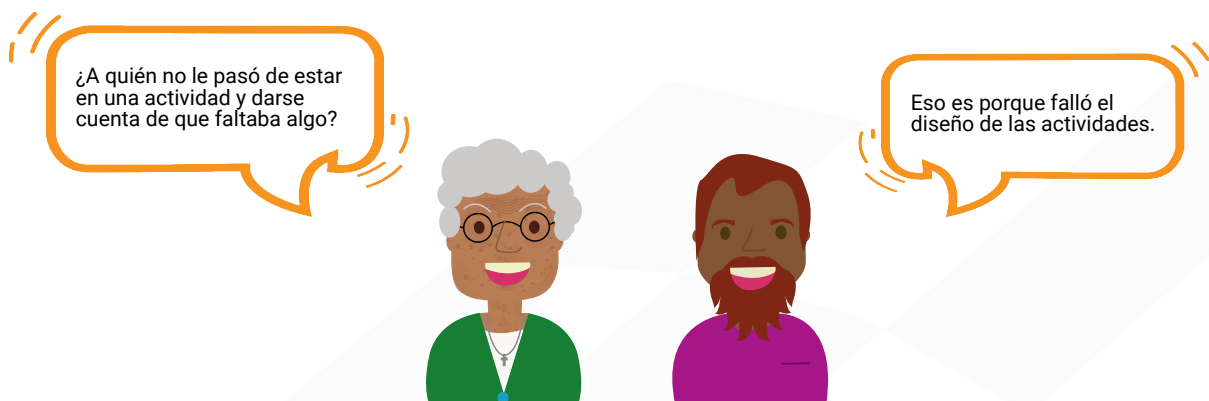
- a) *En el término de dos meses, se habrán invertido 20 mil pesos en insumos para las actividades deportivas y recreativas.*
- b) *En el término de cinco meses, se habrán invertido 100 mil pesos en refacciones al Salón de Usos Múltiples.*
- c) *En el término de un año habrá aumentado la matrícula en todas las actividades en un 50%.*

● Actividades

Las actividades son el conjunto de acciones que debemos llevar adelante para concretar nuestros objetivos y metas.

Deben ser coherentes, realizables y estar enfocadas a cumplir con lo propuesto.

Es importante que cuando planifiquemos las actividades nos tomemos el tiempo de escribir metódicamente todas las acciones que serán necesarias para poder llevarla adelante, por más que parezcan obvias.



Por ejemplo:

Actividad 1: Organización, armado del espacio y compra del equipamiento.

Actividad 2: Planificación de las actividades deportivas.

Actividad 3: Selección de profesores.

Actividad 4: Difusión de las actividades en el barrio.

Actividad 5: Inscripción de los interesados.

Actividad 6: Organización por grupos de edad.

Actividad 7: Desarrollo de los talleres.

A modo de resumen:

Con objetivos específicos:



Sin objetivos específicos:



● **Cronograma**

Esta es la parte donde plasmamos las actividades en función del tiempo en el que las realizaremos. Tenemos que tratar de ser lo más realistas posibles.

A partir de la secuencia de actividades necesarias para alcanzar los objetivos, tenemos que establecer los tiempos para cada una de ellas.



Siempre es recomendable tener el cronograma a mano para ir evaluando los tiempos de cada actividad.

Como verán en el cuadro de la página siguiente, es conveniente pensar nuestro proyecto en número de meses antes que en nombres (enero, febrero, marzo), ya que muchas veces suceden demoras o contratiempos para la implementación. De este modo, no estaremos comprometidos a llevar a cabo nuestras actividades en determinado mes del año.

Por ejemplo:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
Acciones	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Organización, armado del espacio y compra del equipamiento	X					
Seleccionar a los profesores	X					
Planificación de las actividades		X				
Difusión de las actividades en el barrio		X				
Inscripción de participantes			X			
Organización por grupos de edad			X			
Desarrollo de los talleres				X	X	X

● **Articulaciones o alianzas estratégicas con otros actores**

Detallaremos qué otras instituciones o actores colaboran o colaborarán con nosotros para desarrollar el proyecto. Tanto similares como complementarias.

Por ejemplo:

- a) Las escuelas y la radio local colaborarán con la difusión de las actividades deportivas y recreativas.
- b) Parte de los insumos será donado por el área de Responsabilidad Social de la empresa X.

● **Evaluación y Monitoreo**

Describiremos de qué manera se realizará el monitoreo o seguimiento y la evaluación del proyecto. Pueden repasar los conceptos en la sección de evaluación.

Por ejemplo:

- a) Se realizará una reunión mensual con el equipo profesional para hacer el seguimiento de los talleres y realizar ajustes de ser necesario. La información de esas reuniones será sistematizada y guardada para analizarla junto a la información de otras reuniones (Monitoreo).
- b) Al finalizar el proyecto se realizarán encuestas a los profesores y participantes con la finalidad de identificar logros y desafíos (Evaluación).

● Presupuesto

A la hora de definir el presupuesto, es muy importante que tengamos pensadas todas las actividades, puesto que aquí vamos a incluir el costo de todas ellas. Olvidarnos de incluir algo, implica que después tengamos que sacar la plata de otro lado. Por eso es fundamental no olvidarse de nada.

Armaremos un cuadro que nos permita visualizar todo lo que necesitaremos.

EQUIPAMIENTO				
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total	
INSUMOS				
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total	
ASISTENCIA TÉCNICA				
Tipo de asesoramiento	Cantidad de RRHH	Total hs	Costo Unitario	Total
DIFUSIÓN / MATERIAL IMPRESO				
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total	

Y luego otro del resumen presupuestario agrupado por rubros:

RESUMEN PRESUPUESTARIO	
Rubro	Monto solicitado
<i>Equipamiento</i>	
<i>Insumos</i>	
<i>Asistencia técnica</i>	
<i>Difusión/material impreso</i>	
Total presupuesto	

Financiamiento de proyectos sociales

¡Ya tenemos listo nuestro proyecto! Ahora sabemos si podemos llevarlo adelante nosotres o necesitaremos solicitar financiamiento externo.

Si vamos a solicitar financiamiento externo, debemos -en primer lugar- saber quiénes lo hacen, considerando la zona y también la temática, ya que algunas líneas de financiamiento sólo están disponibles para determinados territorios y asociados a ciertas problemáticas (violencias de género, deportes en la infancia, fortalecimiento de proyectos artísticos). También debemos considerar los organismos públicos municipales, provinciales y nacionales e internacionales; otras organizaciones y empresas. Y también pensar quién o quiénes pueden ser nexos con los posibles financiadores.

Luego tenemos que tener en cuenta los requisitos solicitados. Si bien cada entidad financiadora tiene su particularidad, siempre debemos solicitar:

- ✓ **Formulario de proyectos:** cada entidad tiene su propio modelo de formulario sobre el cual iremos volcando nuestro proyecto.
- ✓ **Bases y condiciones:** Son los parámetros dentro de los cuales deberemos adaptar nuestro proyecto. Esto significa los rubros que financia, el monto máximo para el proyecto, los porcentajes por rubro, el tiempo máximo y mínimo para la ejecución, los requisitos legales para solicitarlo, entre otras cosas.
- ✓ **Metodología de rendición de subsidio:** cuales son los parámetros que se tienen en cuenta para rendir los fondos, en qué formatos se hacen, qué documentación será necesaria.

Nos pueden solicitar también que entreguemos facturas proformas (presupuestos) que validen los costos que colocamos en el cuadro presupuestario. En este caso, recordemos siempre que los presupuestos otorgados por proveedores siempre tienen vencimiento, es decir, que nos mantendrán ese precio presupuestado por un determinado periodo de tiempo y que es necesario preguntar si incluyen los impuestos en ese monto, para evitar sorpresas luego. Los presupuestos en general se acompañan de la constancia de inscripción en AFIP de los posibles proveedores.

Recordemos que solicitar financiamiento externo es un compromiso de trabajo avalado por les integrantes de nuestra organización y que, por ende, debe ser realizado en el tiempo y forma planteado. Ante cualquier duda siempre es conveniente consultar a quienes nos otorgaron ese subsidio, leer la copia que tenemos de ese convenio, y en caso de ser posible, solicitar que se nos asigne un técnico para que nos acompañe en el proceso de ejecución.

Algunas cuestiones a tener en cuenta para rendir un subsidio

Lo más importante es conocer la metodología de rendición de la entidad financiadora donde aplicamos al subsidio.

De todos modos, hay generalidades que son las que detallaremos a continuación, pero cada vez que se rinde dinero, se deben entregar comprobantes de gastos que justifiquen dichas operaciones.

También nos pueden pedir informes de actividades, mensuales y/o semestrales. Esta información conviene requerirla antes de iniciar el proyecto, para así poder organizarnos en la recolección de la información desde el inicio.

La mayoría de la información se encuentra en el convenio que se firma, por lo que es importante que tengan una copia y lo lean. El convenio es lo que definirá el parámetro con el que se implementará el proyecto y a lo que se comprometen cada una de las partes.

El resto de la información, en caso que no la tengamos, es fundamental solicitarla a quien nos otorga el financiamiento. Sobre todo las fechas y tiempos disponibles para llevar adelante nuestro proyecto, así como el tiempo que tendremos para entregar la documentación respaldatoria y las notas que sean necesarias.

Tendremos en cuenta:

Plazo de ejecución: es el tiempo que dispondremos para llevar adelante el proyecto. En general no se puede facturar ni antes de iniciado el proyecto, ni después de pasada la fecha de finalización.

Comprobantes:

- **Tipos de comprobantes:** cuales serán válidos para la rendición.
- **Datos:** tenemos que saber con certeza a nombre de quién deben confeccionarse los comprobantes. Tenemos que facilitarle al proveedor los datos de tipo de comprobante, nombre, domicilio, CUIT, condición de IVA, que serán volcados en el comprobante que nos entregue.
- **Condición de venta:** en líneas generales, lo mejor es poder pagar en efectivo, pero la forma de pago puede variar. Es importante señalar que en el marco de la pandemia del COVID-19, así como tendencia creciente, cada vez más se utilizan mecanismos electrónicos de pago. En este sentido, es pertinente prestar especial atención a la facturación de los mismos y la obtención de comprobantes de pago.
- **Detalles del comprobante:** debe estar detallado el producto que compramos, o el servicio que se nos brindó (tal como se solicitó en el presupuesto).

Asistencia técnica: debemos tener claridad sobre cómo se debe facturar, si mes a mes, o toda la asistencia junta, cuántas personas, en qué roles o servicios y qué requisitos se solicitan.

Viáticos y pasajes: si los contempla, qué tipo de comprobantes son necesarios para rendirlos y a nombre de quién deben estar.

Gastos bancarios: algunas entidades los contemplan y suelen solicitar los movimientos bancarios para rendirlos.

Inutilización: puede que nos soliciten que los comprobantes contengan alguna leyenda que haga referencia al subsidio o área que financia, esto se suele hacer para que no se utilicen los mismos comprobantes para rendir distintos proyectos. Actualmente, con las facturas electrónicas se puede agregar la leyenda correspondiente en el detalle de la factura. Si no nos dan esta información, es fundamental solicitarla.

Validación de comprobantes: actualmente, los comprobantes que recibimos, salvo los que sean emitidos con controladores fiscales homologados en AFIP, tienen un código para conocer su validez. Este código debe introducirse en la página de AFIP <https://servicios1.afip.gov.ar/genericos/comprobantes/> según si es CAI o CAE para comprobar que, efectivamente, ese comprobante es válido y no tiene observaciones. Es recomendable realizar este ejercicio cuando uno recibe la factura. Es más fácil lograr por parte del proveedor la solución del problema que si dejamos pasar el tiempo.

Presentación: es la forma en que vamos a presentar nuestra rendición. En general nos solicitan las fotocopias de los comprobantes y nosotros debemos guardar los originales por un periodo de tiempo que figura en el convenio, así como también una especie de formulario donde consignar todos los comprobantes.

Notas: debemos consultar si es necesario validar con alguna nota, los gastos o cambios realizados. Para esto, siempre es bueno pedir previamente los modelos. Es necesario e imprescindible que antes de hacer cualquier cambio, lo charlemos con quien otorgó el subsidio o financiamiento.

Para terminar con esta sección les compartimos a modo de resumen y también de ejercicio esta guía rápida para formular un proyecto.

Guía rápida para la Formulación de Proyectos

ÍNDICE

1. Carátula
2. Presentación
3. Contenido

1. CARÁTULA

- *Nombre del proyecto, responsables, contactos y fecha.*

2. PRESENTACIÓN

- *Nombre del proyecto:* Debe referir a la intencionalidad del proyecto, puede tener un nombre de fantasía pero, en este caso, deberá agregarse una frase explicativa que describa la finalidad del mismo.
- *Localización:* Delimitar geográficamente el lugar en donde se desarrollará el proyecto (dirección, localidad, partido, provincia).
- *Población destinataria:* Refiere a quiénes está dirigido el proyecto.
- *Tiempo de ejecución:* Refiere a la cantidad de tiempo en meses que llevará la ejecución total del proyecto.
- *Equipo realizador:* Quiénes son responsables del diseño del proyecto.
- *Presupuesto:* Refiere al costo total del proyecto.
- *No olvidar preguntar por las bases y condiciones, que son las normativas del área o lugar que financia el proyecto.*

3. CONTENIDO

- *Resumen:* breve descripción de todo el proyecto.
- *Fundamentación:* se describe la importancia que tiene la ejecución del proyecto. Se deberá incluir el contexto socio-económico-productivo en el que se enmarcará, la identificación de actores y recursos disponibles y la vinculación de las necesidades con el modo de la resolución propuesta.
- *Población destinataria:* cantidad y caracterización de la población a la que se dirige el proyecto. Si existieran, incluir los criterios que el proyecto define para la participación.
- *Objetivos:* qué nos proponemos cumplir con nuestro proyecto.
- *Metas:* indican cuánto se quiere hacer, en cuánto tiempo y en qué espacio. Van en concordancia con el objetivo.
- *Actividades:* es el conjunto de acciones que se realizarán para cumplir con las metas y lograr así los resultados necesarios que ayuden a cumplir el objetivo.
- *Cronograma:* organizan las tareas y los tiempos estimados para las actividades propuestas.
- *Presupuesto:* detalla el costo de cada actividad, según el programa de actividades y los recursos necesarios para cada una de ellas. Identifica el costo total del proyecto.
- *Evaluación y Monitoreo:* se detallan las actividades de monitoreo y evaluación que se realizarán, la información necesaria y su periodicidad.

Bibliografía y fuentes consultadas

- Ander-Egg, Ezequiel: La Planificación (Adaptación del texto "Introducción a la Planificación", Ezequiel Ander Egg- Siglo XXI-1991. <https://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/mod/resource/view.php?id=2740&forceview=1>
- Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José: Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Colección políticas, servicios y trabajo social, 18va. edición. Editorial Lumen/Humanitas. Buenos Aires, 2005.
- CEDEPO (CENTRO ECUMENICO DE EDUCACION POPULAR); ALFORJA. Técnicas participativas para la educación popular. Lumen-Hvmanitas, 1996.
- Di Virgilio, María Mercedes y Solano, Romina: Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Fundación CIPPEC-Unicef. Buenos Aires, noviembre 2012.
- Fernández Arroyo, Nicolás y Schejtman, Lorena: Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Fundación CIPPEC. Buenos Aires, 2012.
- GESTIÓN INTEGRAL DE PROGRAMAS SOCIALES ORIENTADA A RESULTADOS: Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales SIEMPRO Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales, Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social, UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- VARGAS, Laura Vargas; DE NÚÑEZ, Graciela Bustillos; MARFAN, Miguel. Técnicas participativas para la educación popular. Dimensión Educativa, 1987.

Este documento fue realizado sobre la base del Paquete Audiovisual Didáctico elaborado por el CENOC en 2007.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2020 - Año del General Manuel Belgrano

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: Anexo V - Cuadernillo de Planificación Estratégica para Organizaciones Comunitarias

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 46 pagina/s.