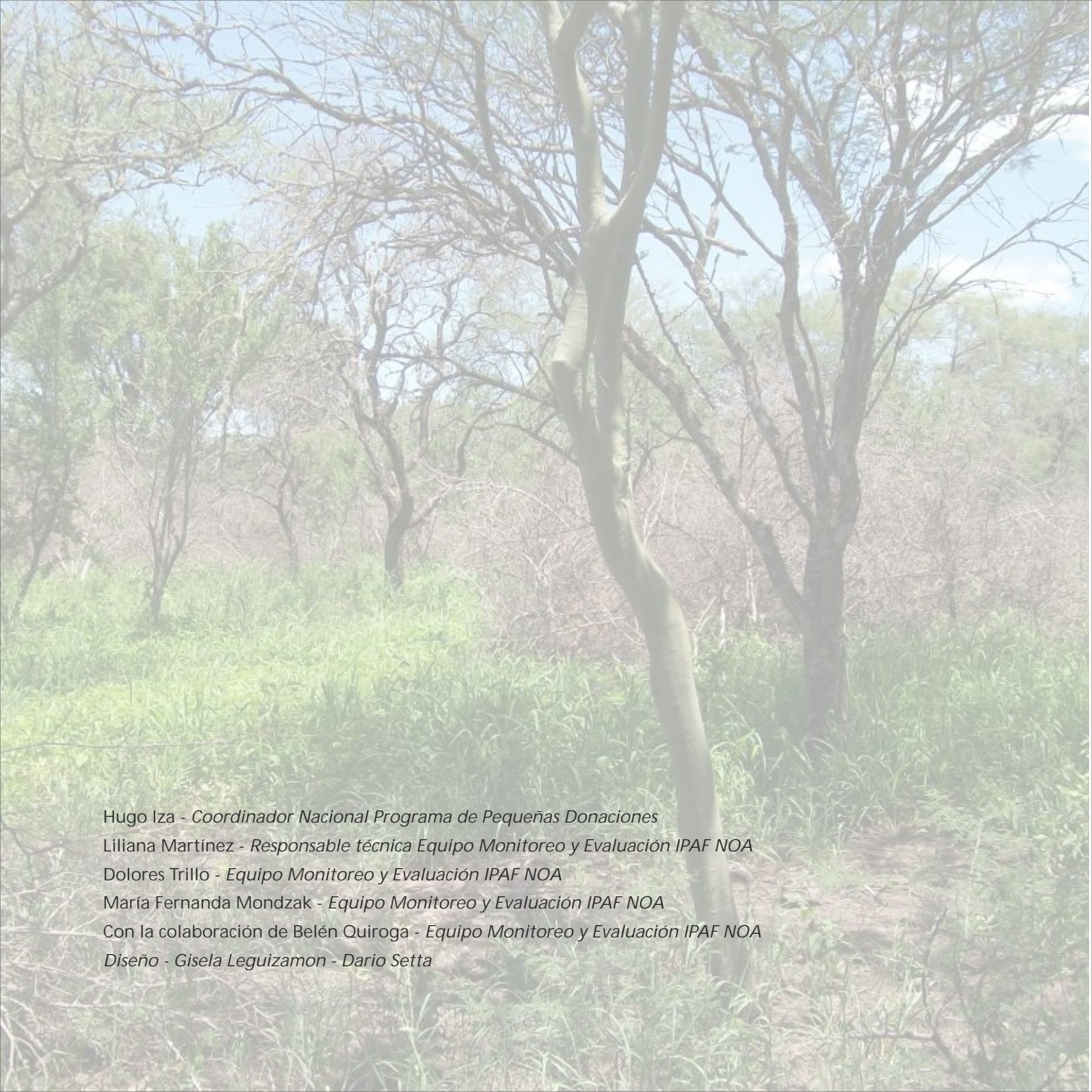


Guía para la
formulación participativa
de proyectos en organizaciones
de base comunitaria.





Hugo Iza - *Coordinador Nacional Programa de Pequeñas Donaciones*

Liliana Martínez - *Responsable técnica Equipo Monitoreo y Evaluación IPAF NOA*

Dolores Trillo - *Equipo Monitoreo y Evaluación IPAF NOA*

María Fernanda Mondzak - *Equipo Monitoreo y Evaluación IPAF NOA*

Con la colaboración de Belén Quiroga - *Equipo Monitoreo y Evaluación IPAF NOA*

Diseño - *Gisela Leguizamón - Darío Setta*

PRESENTACIÓN

Los proyectos pueden ser una oportunidad para resolver o iniciar procesos que contribuyan a la solución de los problemas presentes en las comunidades. Mediante ellos se accede a recursos monetarios y humanos que no siempre están disponibles para tales fines.

Por otra parte, los proyectos necesitan de la participación de todas y todos, para que reflejen los intereses genuinos de quienes se verán comprometidos y beneficiados por su implementación.

Esta guía, validada en 7 talleres con comunidades campesinas e indígenas de las provincias de Catamarca, Salta y Jujuy, fue diseñada con la finalidad de que los proyectos surjan desde las propias organizaciones comunitarias como el resultado de procesos participativos para la solución de problemas o dificultades existentes en la comunidad.

OBJETIVOS de la guía:

- Que las y los integrantes de la organización cuenten con las herramientas para formular un proyecto, posible de ser presentado al PPD Argentina o a otros organismos e instituciones de apoyo;
- Que genere instancias de diálogo en la organización para la formulación participativa de un proyecto, contemplando las opiniones, necesidades y posibilidades de todas y todos, aportando a la apropiación de la propuesta.

Con estos objetivos, la metodología aquí propuesta invita a la reflexión para elaborar un proyecto teniendo en cuenta tres aspectos esenciales:

- Las problemáticas ambientales que están presentes en distintos aspectos de la vida cotidiana de las comunidades;
- La Perspectiva de Género para hacer visibles los diferentes intereses, necesidades y miradas que mujeres y varones tenemos frente a una misma situación;
- El fortalecimiento organizacional, promovido desde la reflexión, toma de decisiones y gestión participativas en función de los problemas que todas y todos sentimos.

Por último, esta guía intenta ser una vía de retroalimentación entre el PPD Argentina y las organizaciones de base.

ÍNDICE DE CONTENIDOS



¿Qué es un PROYECTO?

Dinámica para trabajar las partes de un proyecto

- EI DIAGNÓSTICO
Dinámica 1

- EI PRESUPUESTO
Dinámica 6



- La FUNDAMENTACIÓN
Dinámica 2.A para la fundamentación del problema
Dinámica 2.B para la fundamentación de la solución

- EI CRONOGRAMA
Dinámica 7

- EI MONITOREO
Dinámica 8



- EI OBJETIVO
Dinámica 3

- La EVALUACIÓN
Dinámica 9



- Las ACTIVIDADES
Dinámica 4

- Los SUPUESTOS



- Los COMPONENTES
Dinámica 5

- La SUSTENTABILIDAD

¿Qué es un PROYECTO?

Identificación de las distintas partes o etapas



Un proyecto es una “hoja de ruta” preparada especialmente para dar una respuesta a un problema identificado. Es el conjunto ordenado de actividades y recursos que se necesitan para resolverlo, durante un tiempo determinado, en un lugar específico y con un objetivo claramente definido.

Para empezar nos tenemos que hacer ciertas preguntas que ayudarán a organizar la información, la que tenemos y la que nos falta. Al responder estos interrogantes de manera ordenada estaremos teniendo en cuenta las distintas partes o etapas de un proyecto, que luego serán escritas en un papel o formulario para ser presentado ante un organismo que nos apoye en su ejecución.

Enriquecimiento de bosque nativo con cedro, Burruyacu, Tucumán



Etapas de un proyecto



DIAGNÓSTICO

¿Cuáles son nuestros problemas y necesidades?

¿Cuáles son las causas y las consecuencias?

¿Qué recursos y capacidades tenemos para resolverlas?



FUNDAMENTACIÓN

(del problema y justificación de la solución)

¿Qué problema priorizamos y por qué?

¿Cómo afecta este problema a mujeres y cómo afecta a varones?

¿Cómo este problema afecta al ambiente?

¿Cuáles son sus causas y sus consecuencias?

¿Cómo solucionaremos este problema teniendo en cuenta las necesidades e intereses de mujeres y varones?

¿Cómo afectarán estas soluciones a las mujeres y cómo a los varones?

¿Cómo afectarán estas soluciones a la problemática ambiental?



OBJETIVOS

¿Qué queremos lograr?

4

ACTIVIDADES

¿Qué vamos a hacer?

5

COMPONENTES

¿Cómo podemos agrupar las actividades vinculadas entre sí?

6

RECURSOS - PRESUPUESTO

¿Qué necesitamos para realizar el proyecto?

¿Con qué contamos? ¿Qué necesitamos buscar afuera?

7

CRONOGRAMA

¿Cómo y cuándo vamos a realizar nuestro plan?

¿Cómo nos organizaremos? ¿Quiénes lo harán y cuándo?

8

MONITOREO

¿Cómo lo estamos haciendo?

¿Vamos caminando hacia donde queremos? ¿Qué deberíamos cambiar?



EVALUACIÓN

- ¿Alcanzamos los objetivos?
- ¿Cuáles fueron los obstáculos?
- ¿Cómo funcionaron los equipos de trabajo?
- ¿Fueron suficientes los recursos presupuestados?



SUPUESTOS

- ¿Qué dificultades u obstáculos externos al proyecto pueden impedir su ejecución?



SUSTENTABILIDAD

- ¿Cómo continuaremos con la propuesta una vez finalizado el proyecto?

A medida que avancemos en el recorrido de esta guía nos iremos deteniendo en cada parte del proyecto, proponiendo dinámicas para trabajar en las organizaciones.



DINÁMICA PARA TRABAJAR LAS ETAPAS DE UN PROYECTO

Trabajo en grupos:

MATERIALES PARA LA DINÁMICA :

- De un color con las preguntas formuladas anteriormente para cada parte del proyecto;
- 11 tarjetas ➤ otro color con las mismas preguntas;
- y 11 tarjetas de otro color con los nombres de las partes de un proyecto.

Confeccionamos por lo menos dos conjuntos de tarjetas con las preguntas formuladas para cada parte del proyecto (o tantos conjuntos como grupos de participantes haya).

Nos dividimos en grupos de mujeres por un lado y varones por otro con la idea de rescatar las voces y apreciaciones de unos y otras. Esto permite enriquecer el análisis y contemplar las distintas miradas que se tienen de la realidad. Le entregamos a cada grupo un conjunto de tarjetas mezcladas para que las ordenen.



Casa Grande, Jujuy, abril de 2010.

Luego, nos juntamos en plenario y vamos discutiendo entre todos los grupos el orden correspondiente, y le vamos asignando a las preguntas el nombre de la parte del proyecto a la que pertenecen.



“ TODAS Y TODOS ”

Incluir la Perspectiva de Género no significa trabajar sólo con mujeres. Por el contrario, nos permite ampliar la mirada y analizar cómo somos las mujeres y cómo somos los varones, qué nos pasa en nuestra vida cotidiana y qué tipo de relaciones construimos entre nosotros. A veces le prestamos más atención a la situación de las mujeres porque históricamente son las que se enfrentan a mayores dificultades, y cuentan con menos posibilidades de acceder a los recursos materiales, económicos, sociales y políticos.

Hablar del género no es lo mismo que hablar del sexo de las personas. Con el sexo nacemos, es lo biológico, son las características fisiológicas y anatómicas que nos definen como mujeres o varones. Nos viene dado. El género, en cambio, no nos llega biológicamente sino que lo aprendemos a partir de las relaciones familiares, sociales y culturales. Aprendemos a “ser varón” y a “ser mujer” con la ropa, los juguetes, lo que hacemos en la casa, los trabajos, lo que se espera y se valora de cada uno y cada una. Lo que se cree que debe hacer o pensar un varón o una mujer se transmite de generación en generación, cambia de sociedad a sociedad y a lo largo de la historia. Si queremos construir organizaciones y una sociedad justa para mujeres y varones, debemos generar diálogo y consenso para cambiar las situaciones que queramos cambiar, alcanzando una mayor equidad.

No contemplar la equidad entre géneros produce pobreza, discriminación y exclusión social, así como situaciones de malestar y violencia en las relaciones familiares, laborales y comunitarias.

EL DIAGNÓSTICO

1

El diagnóstico es el punto de partida para la formulación de un proyecto. Es el momento de identificar cuáles son los problemas, las necesidades que aquejan al territorio y a las familias que lo pueblan, como así también lo que tenemos.

Aquí es bueno preguntarnos cómo vivimos, qué hacemos, qué tenemos, qué producimos, qué nos falta.

Cada uno puede tener un diagnóstico en función de su propia experiencia, pero ante un proyecto comunitario es importante realizarlo de manera conjunta o colectiva para que refleje la visión de todas y todos.



Antofagasta de la Sierra, Catamarca,
junio de 2010.

MATERIALES PARA LA DINÁMICA 1:

- Tarjetas para que cada participante escriba los problemas.
- Afiches; marcadores y lapiceras.
- Cinta adhesiva.
- Marcadores.

DINÁMICA 1

Con la idea de que todas y todos puedan expresar los problemas que visualizan, se propone que cada participante anote en una tarjeta 2 o 3 problemas que considere más importantes.

Luego se van leyendo y anotando en un afiche, marcando todas las veces que se repite.

Recomendación: formular los problemas como tales y no como soluciones.

Muchas veces vemos primero la solución. **Si logramos identificar claramente el problema, podemos pensar en más de una solución.**

Por ejemplo: primero pensamos en que “necesitamos cocinas solares”, cuando el problema aquí es “la escasez de leña”, y nos damos cuenta porque “cada vez hay que ir a buscar la leña más lejos”. En este caso, a partir del problema podríamos plantear otras soluciones, como “cocinas ahorradoras de leña”.

El PPD Argentina: objetivos y prioridades.

Si el proyecto fuera presentado al PPD Argentina, es importante que tengamos en cuenta sus objetivos y prioridades.

El Programa tiene como objetivo contribuir a resolver problemas ambientales de interés mundial mediante acciones comunitarias locales. Al mismo tiempo, mejorar la calidad de vida de los integrantes de las comunidades involucradas, promover la equidad de género y fortalecer a las organizaciones, tornándolas más participativas; aumentando su capacidad de gestión y las relaciones con otros actores de la sociedad.

Para ello aporta donaciones (subsidios) a Organizaciones de Base Comunitarias (OBC) y Organizaciones No Gubernamentales (ONG). No financia a gobiernos ni a entidades públicas, aunque promueve alianzas estratégicas con ellos.

Es implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y ejecutado por la Oficina de Servicios de Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS). Como el dinero proviene del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM o GEF por sus siglas en inglés), los proyectos deben incluirse en algunas sus áreas de interés, denominadas "Áreas Focales del FMAM".

Para acceder al PPD Argentina, las organizaciones deben contar con:

- Personería jurídica;
- Cuenta bancaria de la organización;
- Autoridades con mandato vigente;
- Inscripción en la AFIP.

El PPD Argentina aporta hasta 50 mil dólares, y no más del 50% del proyecto. El restante 50% lo deben financiar las organizaciones, del cual el 25% debe ser en dinero y el otro 25% en especies. El aporte en dinero no necesariamente debe hacerlo la organización, puede provenir de otro programa o proyecto.

¿Qué tipos de proyectos apoya el PPD Argentina?

Las comunidades locales son las primeras en percibir los cambios ambientales, tales como la pérdida o disminución de plantas y animales autóctonos, la contaminación de los cursos de agua, la disminución de la fertilidad de los suelos, entre otros, porque su vida cotidiana y su producción dependen en gran medida del ambiente. Por eso en general sus proyectos están dentro de las Áreas Focales del FMAM y por lo tanto son elegibles para el PPD Argentina. Algunos ejemplos son:

-Conservación de la Biodiversidad: conservación y uso de bosque nativo, mediante el empleo de fibras, lianas, tintes naturales, frutos, desarrollo de apicultura, restauración y Manejo Forestal Sustentable; conservación y uso de la biodiversidad de interés para la producción agrícola y ganadera, transformando y comercializando productos derivados de papa, maíz, oca, yacón, quinoa, porotos, llamas, vicuñas, guanacos.

-Cambio climático: uso de artefactos que reduzcan o eviten el consumo de leña, disminuyendo la emisión de gases, como cocinas eficientes o "ahorradoras de leña", braseros eficientes, cocinas y calefones solares y biodigestores; la generación de "energía limpia" mediante microturbinas, aerogeneradores y paneles solares y la promoción de medios de transportes no contaminantes.

-Desertificación y prevención de degradación de la tierra: obras hídricas que aumenten la calidad y cantidad de agua disponible para brindar cobertura a los suelos mediante la instalación de pasturas, cortinas forestales y bosques multifuncionales. Promoción de cultivos en andenes o terrazas y curvas de nivel, mejoramiento de sistemas ganaderos basados en especies autóctonas.

-COPs y productos químicos contaminantes: manejo integrado de plagas, abonos orgánicos, manejo responsable de agroquímicos para reducir o eliminar el uso de fertilizantes, herbicidas y plaguicidas que contaminan el suelo, el agua y el aire y provocan enfermedades en las personas que los aplican o manipulan.

Tanque Australiano, El Perchel, Jujuy



Hasta aquí entonces tenemos dos elementos para elegir el problema que queremos y podemos solucionar (o contribuir a solucionar) con el proyecto:

- La cantidad de veces que surgió o se priorizó; y
- Y las posibilidades según la fuente de financiamiento.

Muchas veces, luego de identificar el conjunto de problemas que tiene nuestra comunidad, priorizamos uno de ellos porque su solución está a nuestro alcance, aunque no aborde la necesidad más urgente o sentida. Esto es, contamos o podemos contar con los recursos necesarios y podemos llevar adelante acciones concretas.

Ahora es el momento de analizar con mayor profundidad el problema priorizado, sus causas, consecuencias y posibles soluciones.

El Angosto, Jujuy, agosto de 2010



2

LA FUNDAMENTACIÓN

Es la parte del proyecto en la que vamos a explicar, fundamentar o justificar la prioridad y urgencia del problema que elegimos tratar, así como la solución que proponemos al respecto.

MATERIALES PARA LA DINÁMICA 2.A:

- ▶ Tres afiches, cada uno con una de las preguntas escritas en la parte superior.
- ▶ Marcadores.
- ▶ Cinta adhesiva.

DINÁMICA 2.A

Proponemos reflexionar nuevamente en grupos divididos mujeres por un lado y varones por otro, sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo afecta este problema a mujeres y cómo afecta a varones?
- ¿Cómo afecta este problema al ambiente?
- ¿Cuáles son sus causas y sus consecuencias?

Luego en plenario compartimos lo trabajado en cada grupo. Anotamos las reflexiones en los afiches para ir acordando y complementando las miradas.



Casa Grande, Jujuy , mayo de 2010

La división en grupos por género puede permitirnos observar claramente cómo, ante un mismo problema ambiental, mujeres y varones identificamos evidencias (qué está pasando) y consecuencias (cómo nos afecta) diferentes según los ámbitos y roles que asumimos en la vida cotidiana: las mujeres expresamos rápidamente los inconvenientes y preocupaciones de la vida doméstica y familiar, mientras que los varones hacemos más hincapié en el trabajo productivo y fuera del hogar.

Casa Grande, Jujuy , mayo de 2010





Antofagasta de la Sierra, Catamarca, Junio de 2010

GÉNERO Y AMBIENTE

El género diferencia las relaciones que la gente establece con los recursos naturales, porque las mujeres y los varones tenemos diferentes y complementarios conocimientos e intereses sobre los usos, la gestión y el impacto sobre los recursos naturales. Si el proyecto no incorpora la equidad de género, estará teniendo en cuenta sólo una parte de los actores locales y de las actividades necesarias para lograr la sustentabilidad ambiental.

Por ejemplo, en Casa Grande, Jujuy, decidieron hacer un proyecto para tener cocinas "ahorradoras" de leña y solares. Las mujeres de la comunidad se inclinaban más por las primeras porque manifestaban que "si la cocina está dentro de la casa, no se cocina al viento y la casa se calefacciona, además de tener agua caliente para bañarse y lavar la ropa". Por su parte, los varones elegían más las solares, destacando "un menor esfuerzo y gasto en sogas y peleros para el traslado de la leña".

Justificación de la propuesta o solución:



MATERIALES PARA LA DINÁMICA 2.B:

- ▶ Tres afiches, cada uno con una de las preguntas escritas en la parte superior.
- ▶ Marcadores.
- ▶ Cinta adhesiva.

DINÁMICA 2.B

Manteniendo los mismos grupos de trabajo de la actividad anterior, continuamos la reflexión con las siguientes preguntas:

- ¿Cómo solucionaremos este problema teniendo en cuenta las necesidades e intereses de mujeres y varones?
- ¿Cómo afectarán estas soluciones a las mujeres en grupo de mujeres- y cómo a los varones en grupo de varones?
- ¿Cómo afectarán estas soluciones a la problemática ambiental?

Recordemos que en cada grupo alguien tome nota de lo que se va acordando para registrar el debate.

Nuevamente en plenario compartimos lo trabajado en cada grupo y lo vamos escribiendo en afiches.

En el plenario, las preguntas se contestan de a una por vez y se registran en un afiche diferente, tomando nota de lo expresado por cada grupo en cada una de las preguntas y diferenciando lo dicho por mujeres (♀) y varones (♂).

<p>ESTAS SOLUCIONES: CÓMO AFECTARÁN A LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL?</p> <p>♀ El agua que captamos va a dejar de correr río abajo y va a afectar a animales y plantas y a las personas que antes recibían el agua.</p> <p>■ las defensas más van a proteger a nosotros pero tal vez afecten a OTROS (por el desvío del río) Conflictos con otras comunidades y vecinos que no tengan defensas</p> <p>● Por la forestación recuperaremos plantar que son del lugar.</p> <hr/> <p>♂ Teniendo agua podemos poner más variedad de árboles (como defensas)</p> <p>■ Con el agua podemos poner "CORTINAS" RINTE VIENTO" de árboles p/ proteger la terracería.</p> <p>■ así...</p>	<p>TENIENDO EN CUENTA LAS NECESIDADES E INTERESES DE VARONES (♂) Y MUJERES (♀).</p> <p>CÓMO SOLUCIONARÍAMOS ESTE PROBLEMA?</p> <p>♂ trabajando en conjunto y organizándonos como comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - con la captación, pentaban y almacenamiento del agua - tendríamos agua todo el año <hr/> <p>♀ Buscando un lugar p/ la captación</p> <ul style="list-style-type: none"> - " un técnico p/ los estudios - mejorar los canales - plantando árboles - haciendo defensas y protegiendo los canales - buscando más, trabajando juntos y generando confianza - involucrándonos en el proyecto 	<p>ESTAS SOLUCIONES: CÓMO AFECTARÁN A VARONES (♂) Y A MUJERES (♀)?</p> <p>♂ Disminución del trabajo en: la terna, los canales y acequias -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menos conflictos en la comunidad por el agua - más tiempo p/ dedicarle a otros trabajos y a la familia. - se puede sembrar más variedad de verduras y también criar animales - mejorará la situación económica - Menos problemas de salud <hr/> <p>♀ Habría agua para lavar, cocinar, bañarse, para regar, para sembrar p/ tener frutas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agua p/ ganado - Agua p/ construcciones - Permitiría mejorar y defender la infraestructura
--	--	--

El Churcal, Jujuy, abril de 2010

Este análisis que realizamos como integrantes de la organización resulta muy útil para generar una propuesta consensuada por todas y todos. Esto garantiza una mayor apropiación del proyecto ya que la solución se ajusta a nuestras necesidades, intereses y posibilidades como involucrados directos.

3

EL OBJETIVO del proyecto

Es la finalidad para la cual se plantea un proyecto, y hacia la cual se dirigen los recursos y los esfuerzos. En la vida cotidiana nos planteamos “objetivos” muy a menudo: “mejorar la vivienda”, “aumentar los ingresos”, “incrementar la producción”, por ejemplo. Pensando en ellos establecemos plazos, actividades y recursos.

Para definir el objetivo de un proyecto debemos responder a la pregunta:

¿Qué queremos lograr? Aquí tendríamos detallar dónde, cuántas familias estarían involucradas, de qué manera queremos lograrlo, en cuánto tiempo.

Rinconada, Jujuy , agosto de 2010





Braseros ahorradores de leña, Fundación Mallku Andina, Humahuaca, Jujuy

Al formular el proyecto tenemos que pensar cómo vamos a medir más adelante si nuestro objetivo se va cumpliendo o se cumplió. Para esto tenemos que formular “**indicadores de resultados**”, en los que debemos especificar la “cantidad” y la “calidad” de lo que queremos lograr, y en qué “tiempo”.

También es muy importante que tengamos en claro la situación actual desde la que partimos; esto es lo que se conoce como “**línea de base**”.

Por otra parte, debemos contar con registros confiables que nos permitan confirmar si se están alcanzando los resultados esperados. Estos registros o “pruebas” serán los “**medios de verificación**” y pueden ser escritos, fotográficos y/o audiovisuales. Cada organización tiene que conservarlos durante toda la vida del proyecto.

Veamos algunos ejemplos

¿Cómo quedaría escrito el **objetivo** de un proyecto que “reduce el consumo de leña mediante cocinas más eficientes” ?:

“Mejorar el ambiente y la calidad de vida de 30 familias campesinas de Los Toldos, Salta, mediante la disminución del 70% del consumo de 'leña' y del 50% del consumo de gas envasado, sustituyendo 'fogones' por cocinas ahorradoras de leña y calefones en un plazo de 24 meses, reduciendo la emisión de gases que afectan a la atmósfera y a la vista y pulmones de campesinas y campesinos.”

¿Y si se tratara de un proyecto que quiere “evitar la erosión de los suelos mediante el mejoramiento del sistema de riego” ?:

“Reducir en un 5% la erosión de los suelos en 26 hectáreas de 40 parcelas agrícolas de familias campesinas de Cianzo, Jujuy, aumentando en un 25% la disponibilidad de agua a nivel predial, promoviendo la realización de curvas de nivel o terrazas, la instalación de coberturas verdes en período invernal y cortinas forestales con especies autóctonas, al tiempo de asegurar el abastecimiento de agua a los cultivos tradicionales (maíz, papa, oca), en un plazo de 18 meses.”

En el primer ejemplo, la “**línea de base**” es “30 familias que cocinan en fogones emplean cada mes 1.000 kilos de leña y una garrafa de 10 kilos”. En el segundo caso, “26 hectáreas de cultivos sin prácticas de conservación de suelos”.

DINÁMICA 3

Para facilitar la formulación del objetivo, entre todos los participantes vamos respondiendo a las siguientes preguntas, mientras alguien guía la reflexión y va tomando nota de las respuestas:

- ¿Qué cosas queremos lograr con este proyecto?
- ¿Para qué?
- ¿Dónde, en qué lugares?
- ¿Cómo, de qué manera?
- ¿Qué población o cuántas familias se beneficiarán con el proyecto?
- ¿En cuánto tiempo queremos lograrlo?

Antofagasta de la Sierra, Catamarca, junio de 2010



4

Las ACTIVIDADES

Las actividades son las acciones que llevaremos adelante en el transcurso del proyecto para conseguir el objetivo que nos planteamos.

Para poder realizar una buena planificación, debemos tener claras y presentes todas las actividades a desarrollar.

Para identificarlas, podemos preguntarnos:

¿Qué haremos para llegar a ese objetivo?

MATERIALES PARA LA DINÁMICA 4:

- Afiches.
- Cinta adhesiva.



DINÁMICA 4

Trabajaremos con una “*Lluvia de Ideas*” para proponer todas las actividades que tenemos que emprender.

En un afiche escribimos la siguiente pregunta:

¿QUÉ VAMOS A HACER PARA LLEVAR ADELANTE ESTA PROPUESTA? Luego, en plenario, todos los presentes responderán con absoluta libertad, mientras alguien toma nota en el afiche. La consigna es que todas y todos participen, sin interrumpirse ni hacer valoraciones de ninguna actividad hasta el final. Esto es lo que se conoce como “*Lluvia de ideas*”.

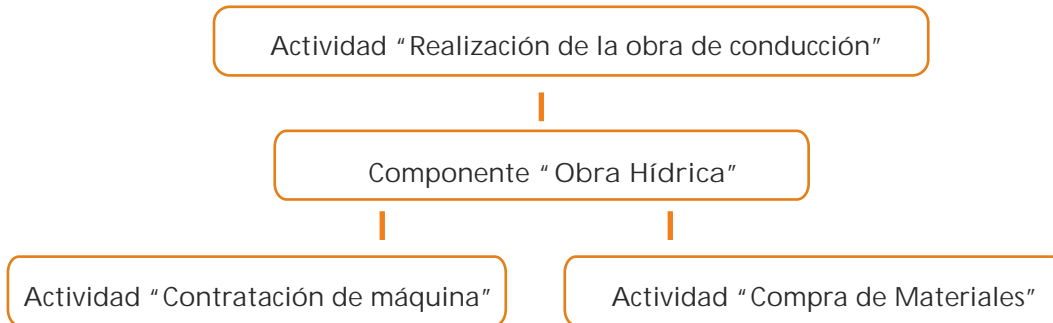
Luego a las respuestas que surgieron les daremos un ordenamiento lógico. Por ejemplo: para un proyecto de “provisión de cocinas y calefones solares” se han propuesto y luego ordenado estas actividades:

- Relevamiento de necesidades y listado de beneficiarias
- Buscar proveedores y solicitar 3 presupuestos
- Compra de materiales
- Traslado de materiales
- Capacitación para la construcción y montaje
- Construcción de cocinas y de calefones



Los COMPONENTES

Una vez que tenemos la lista de actividades, las ordenamos dentro de grandes grupos a los que llamaremos "componentes". Cada uno agrupará actividades afines entre sí. Por ejemplo: componente de capacitación, componente de infraestructura, componente de fortalecimiento organizacional.



MATERIALES PARA LA DINÁMICA 5

- 4 afiches para el cuadro de componentes. Uno por cada columna.
- Cinta adhesiva.
- Marcadores.

DINÁMICA 5

Nos podemos organizar en plenario, mientras alguien coordina la actividad. En un par de afiches armamos un cuadro como el que aparece a continuación, y entre todos vamos agrupando las actividades en componentes.

Para cada una de las actividades necesitaremos disponer materiales y recursos varios, entonces nos preguntaremos ¿Qué tenemos? y ¿Qué nos falta? Veamos dos ejemplos de dos proyectos distintos:

COMPONENTES	ACTIVIDADES	¿QUÉ TENEMOS?	¿QUÉ NOS FALTA?
CONSTRUCCIÓN DE COCINAS AHORRADORAS DE LEÑA	Relevamiento de necesidades y listado de beneficiarias	Lista preliminar	Revisar la lista de beneficiarios, ajustarla y definir listado final.
	Buscar proveedores y solicitar tres presupuestos de insumos para cocinas ahorradoras	Una persona de la organización que vive en la capital de la provincia y puede buscar los presupuestos	Buscar la información de distintos proveedores
	Compra de insumos	Listado con cantidades y presupuesto	El dinero para comprarlas
	Traslado de materiales	Contactos para hacer los traslados	Vehículo y combustible para el traslado
	Capacitación para la construcción de las cocinas	Un integrante de una comunidad vecina que nos brindará la capacitación	Convenir el lugar, el día y la hora de la capacitación
	Construcción de cocinas ahorradoras	Los beneficiarios divididos en 3 grupos; mano de obra, adobes, áridos	Tanque, hierros, plancha, calefón

COMPONENTES	ACTIVIDADES	¿QUÉ TENEMOS?	¿QUÉ NOS FALTA?
INFRAESTRUCTURA (Obra de conducción de Agua)	Definir el listado de los materiales necesarios (hierro, cemento, caños, mangueras)	El relevamiento de los canales principales y acequias que nos brinda el estado de situación	Tener una visión del conjunto de la obra
	Compra de materiales	Transporte para traslados menores	Solicitar el camión a la comisión municipal
	Contratación de máquina retroexcavadora	Carta solicitando la máquina en Dirección de Recursos Hídricos	Confirmación de Dirección de Recursos Hídricos o contratar un privado
	Obra conducción	Mano de obra	Herramientas

Una vez que agrupamos las actividades y definimos los componentes, tenemos que pensar en nuevos indicadores y medios de verificación, esta vez para cada uno de los componentes. Al igual que para los objetivos, estos también se llaman “ indicadores de resultados” , y la manera de formularlos es similar.

Cada componente tendrá entonces su indicador, que nos permitirá confirmar si se cumplió ese conjunto de actividades. Este indicador tiene que describir la “ cantidad” y la “ calidad” de lo que se pretende obtener, además del “ tiempo” en que se alcanzará el resultado. Además, tenemos que definir cuál es la “ línea de base” , es decir, cuál es la situación previa al proyecto para ese componente (¿dónde estamos parados?) para poder compararlo al final de la ejecución.

Para el ejemplo de las “ cocinas ahorradoras de leña” , podríamos redactar de esta manera el indicador de resultado:

“ Construcción de 30 cocinas ahorradoras con calefón construidas con material local (adobes y/o ladrillos), tanques de 200 litros, chapas de 6 mm de espesor y calefones con capacidad de 100 l, en el lapso de 12 meses (enero diciembre de 2010).”

Y la línea de base expresarla así:

“Actualmente todas las familias cocinan en ‘fogones en el piso’ que consumen 250 kilos de leña por semana, y una garrafa de gas de 10 kilos por mes.”

En el ejemplo de la obra hídrica, el indicador de resultado podría ser:

“4,5 kilómetros de canal principal totalmente entubado con caños de PVC de 20” en el lapso de 6 meses (abril septiembre de 2011) y 23 acequias secundarias totalmente revestidas con piedra y cemento.”

Y la línea de base: *“4,5 kilómetros de canal principal y 23 acequias secundarias sin revestimiento ni entubado, con una pérdida de agua del 25%.”*

Horno y cocina bajo consumo de leña, Comunidad Guarani Yacendi Catu, Yuto, Jujuy



También aquí deberíamos disponer de registros escritos, fotográficos y/o audiovisuales, que nos permitan verificar el cumplimiento gradual del componente. A estos registros los llamamos “medios de verificación”, y normalmente se confeccionan durante la implementación de las actividades. Conviene archivarlos en la sede de la organización a lo largo de la ejecución del proyecto.

Conducción de agua, Comunidad San Roque, Jujuy



Por ejemplo en una obra hídrica, los registros podrían ser:

- Remito y factura del proveedor de materiales;
- Relevamiento del estado de situación de canales y acequias;
- Medición del caudal antes del inicio de la obra y una vez finalizada;
- Actas de las reuniones de la organización donde se tratan la planificación y la ejecución de las actividades;
- Registro de los aportes de mano de obra de los miembros de la organización en cada una de las actividades del componente;
- Horas máquina aportada por la Comisión Municipal;
- Registros fotográficos de las reuniones y de los diferentes momentos de la realización de la obra (antes, durante y después).

6

EL PRESUPUESTO

El presupuesto es el cálculo que hacemos anticipadamente de los costos de cada una de las actividades del proyecto. Tiene que prever todo el período de ejecución, que por ejemplo puede ser dos años, como en el caso del PPD.

Recordemos que el PPD financia la mitad del proyecto. La otra mitad o contraparte será un aporte de nuestra organización y de otra institución o programa que nos apoye cofinanciando el proyecto.

Presupuesto



Al aporte de la organización, aunque sea en “especies” (mano de obra, áridos, espacio físico, equipamiento, etc.) debemos calcularle un precio y ponerlo en pesos. Por ejemplo, darle el precio que corresponda al jornal según cuánto cueste la mano de obra en la zona. En caso de equipamiento o infraestructura como salón u oficinas, tenemos que darles un valor de acuerdo al uso que se les dará durante el proyecto.

MATERIALES PARA LA DINÁMICA 6:

- Afiches para armar cada columna del cuadro presupuesto.
- Para la columna de Componentes y la de Actividades podemos recuperar los afiches de la actividad anterior.
- Cinta adhesiva.
- Marcadores.

DINÁMICA 6

Nuevamente nos organizamos en plenario. En afiches armamos el cuadro que figura a continuación y con la participación de todas y todos iremos completando con los importes cada una de las columnas:

- en "Aporte de nuestra organización" colocaremos la parte de esa actividad que asumiremos nosotros, tanto en efectivo (\$) como en especies;
- en "Aporte de otra organización..." escribiremos la suma que aportará la institución o programa que nos apoya, en efectivo (\$) y en especies;
- en "Aporte PPD" anotaremos el dinero solicitado al Programa de Pequeñas Donaciones;
- por último, en la de "Total" pondremos el costo total de la actividad, que será la suma de todas las columnas anteriores.

Una persona coordinará la actividad e irá escribiendo en los afiches.

Componentes	Actividades	Aporte del PPD(\$)	Aporte de nuestra organización (\$)	Aporte de nuestra organización (en especies)	Aporte de otra organización, programa o institución de apoyo (\$)	Aporte de otra organización, programa o institución de apoyo (en especies)	Total
CONSTRUCCIÓN DE COCINAS AHORRADORAS DE LEÑA	Relevamiento de necesidades y listado de beneficiarias						
	Buscar tres presupuestos de insumos para cocinas ahorradoras						
	Compra de insumos						
	Traslado de materiales						
	Capacitación para la construcción de las cocinas						
	Construcción de cocinas ahorradoras						

Componentes	Actividades	Aporte del PPD(\$)	Aporte de nuestra organización (\$)	Aporte de nuestra organización (en especies)	Aporte de otra organización, programa o institución de apoyo (\$)	Aporte de otra organización, programa o institución de apoyo (en especies)	Total
INFRAESTRUCTURA Obra de conducción de agua	Compra de materiales						
	Contratación de máquina retroexcavadora						
	Obra de conducción						



EI CRONOGRAMA

Un cronograma es una lista ordenada con todas las actividades del proyecto, con sus fechas de realización y los responsables para llevarlas adelante.

Hasta aquí ya tenemos definidas las actividades, los recursos y el presupuesto. Ahora en nuestro cronograma tendremos que definir cuándo lo haremos y designar responsables para cada actividad.

Para esto nos preguntamos:

¿Cómo podríamos ordenar las actividades de acuerdo a los plazos de ejecución del proyecto y quiénes estarán a cargo?

MATERIALES PARA LA DINÁMICA 7:

- Afiches para armar cada columna del cuadro de cronograma.
- Las tres primeras columnas las recuperamos de la dinámica 5.
- Cinta adhesiva.
- Marcadores.

DINÁMICA 7

Para diagramar el cronograma armaremos un cuadro más con afiches, y nuevamente en plenario iremos completando: ¿Quiénes lo harán? y ¿Cuándo?, mientras una persona coordina la dinámica. Veamos los últimos ejemplos:

Componentes	Actividades	¿Qué nos falta?	¿Quienes lo harán?	¿Cuándo?
PROVISIÓN DE COCINAS Y CALEFONES SOLARES A LAS FAMILIAS	Relevamiento de necesidades y listado de beneficiarias	Revisar la lista de beneficiarios, ajustarla y definir listado final.	Todos en asamblea	18 de agosto de 2010
	Buscar tres presupuestos de insumos para cocinas ahorradoras	Buscar la Información de distintos proveedores	Margarita	Hasta 1º de septiembre 2010
	Compra de insumos	El dinero	Presidente y Tesorera	Enero 2011
	Capacitación para la construcción de las cocinas	Convenir el lugar y la hora de la capacitación	Todos en asamblea	Abril 2011
	Entrega de cocinas y calefones		Simón	Mayo 2011

Componentes	Actividades	¿Qué nos falta?	¿Quienes lo harán?	¿Cuándo?
INFRAESTRUCTURA Obra de conducción de Agua	Compra de materiales		Tesorero	Marzo de 2011
	Contratación de máquina retroexcavadora	Confirmación de Dir. de Recursos Hídricos o contratar un privado	Roberto	Abril 2011
	Obra conducción		Comunidad	Mayo-Agosto 2011

Una vez que terminamos de completar el cronograma, deberíamos mirarlo en su conjunto y analizar si hay una distribución equitativa de tareas y responsabilidades, o por el contrario, recaen sobre los mismos de siempre. Tenemos que revisar además si no nos estamos olvidando de algo.

Éste también es un buen momento para evaluar las tareas y responsabilidades que nos asignamos como mujeres y varones. Generalmente, estamos acostumbrados a repetir en la vida de nuestra organización los roles y tareas que asumimos dentro del hogar: las mujeres nos ocupamos de la cocina y de las “tareas livianas”, y los varones del trabajo afuera y de la representación en el ámbito público. Trabajar aquí por la “equidad de género” significará entonces animarnos y animar al resto a hacernos responsables de otras tareas, intercambiando roles y dándonos la posibilidad de que todas y todos estemos a cargo de la ejecución del proyecto.

Antofagasta de la Sierra, Catamarca, junio de 2010



Los cuadros anteriores nos permitirán construir un Cronograma de Actividades y un Cronograma de Uso de Fondos. Si una vez aprobado el proyecto llevamos estas tablas en afiches y los pegamos en una pared del salón comunitario, nos servirán como una “hoja de ruta” que nos guiará durante el desarrollo del proyecto.



EL MONITOREO

Llamamos "monitoreo" a las instancias que nos daremos durante la ejecución del proyecto para analizar si estamos yendo por el camino planeado, hacia el objetivo propuesto y, si tenemos dificultades, cómo resolverlas. Son momentos de reflexión y decisión que nos permitirán ajustar la planificación, o según el dicho popular "acomodar las cargas en el camino".



Antofagasta de la Sierra, Catamarca, junio de 2010

Dos cosas importantes para recordar:

- Aunque el monitoreo y la evaluación van de la mano, aquí los presentamos por separado para poder diferenciarlos y facilitar su puesta en práctica.
- Si bien el monitoreo y la evaluación son procesos que iremos haciendo en el transcurso de la ejecución y al finalizar el proyecto, al momento de formular la propuesta tenemos que pensar y dejar por escrito de qué manera y cuándo los llevaremos adelante. Por ende tienen que estar contemplados en el cronograma y en el presupuesto.

DINÁMICA 8

Proponemos dividirnos en grupos de mujeres por un lado y de varones por otro para responder las preguntas que siguen. Luego, en plenario, mirando todo lo que planificamos al principio del proyecto, compartimos las respuestas.

- ¿Estamos cumpliendo con las actividades planificadas?
- ¿Estamos cumpliendo con los plazos que nos propusimos?
- ¿Está funcionando la organización que nos dimos? ¿La distribución de responsabilidades? ¿Cómo es la participación de mujeres y varones en las actividades y en las decisiones?
 - ¿Alcanzan los recursos presupuestados?
 - ¿Qué dificultades tenemos? ¿Las vamos resolviendo? ¿Cómo?
 - ¿Estamos yendo hacia donde queríamos? Aquí tenemos que revisar los indicadores de nuestro objetivo y de los componentes y las líneas de base para ver si hay cambios.
 - ¿Qué deberíamos cambiar o ajustar?

San Antonio, Salta





Artesanías, Comunidad Aborigen Guaraní Cuae Suinandi, Jujuy.

La modalidad de trabajo del PPD Argentina es entregar el subsidio en cuotas. Para concretar los pagos posteriores al primero, antes la organización tiene que presentar los informes financiero y técnico de la cuota anterior. Entonces, cada informe debería reflejar los resultados del monitoreo que la propia organización hace de su proyecto. Por eso es importante ver en el monitoreo no sólo el cumplimiento de las actividades para una “correcta” rendición de cuentas, sino también tomarlo como un momento de reflexión sobre cómo estamos marchando, cuáles son las dificultades y cómo se podrían resolver.



La EVALUACIÓN

Llamamos “evaluación” al momento que nos damos cuando finaliza el proyecto para analizar lo que hemos hecho, pero con la mirada puesta en los resultados y en los impactos. De aquí surgirán aprendizajes que servirán para continuar gestionando los recursos como organización, para tomar decisiones y mejorar la planificación.

Evaluamos la gestión del proyecto, sus acciones, la capacidad de ejecución y lo realizado, para luego valorar los cambios en la realidad social, institucional, económica, política, ambiental.

DINÁMICA 9

Para la evaluación del proyecto podemos dividirnos en grupos de mujeres y varones para reflexionar sobre estas preguntas:

- ¿Alcanzamos los objetivos? Para esto deberemos revisar los indicadores de nuestro objetivo y su línea de base, para ver si hay cambios teniendo en cuenta la situación desde la que partimos.
 - ¿Cuáles fueron los obstáculos? ¿Cómo los resolvimos?
 - ¿Cómo funcionó la organización que nos dimos para la ejecución del proyecto?
- ¿Participamos todas y todos?
 - ¿Fueron suficientes los recursos presupuestados?
 - ¿Hay cambios en nuestras relaciones como organización, con otras instituciones locales, con los vecinos, con otras comunidades?
 - ¿Nos ven distinto? ¿Por qué?
- ¿Podemos ver cambios positivos o negativos en el ambiente? ¿Cuáles?



Los SUPUESTOS

Los supuestos son limitaciones o imprevistos externos que pueden impedir la ejecución de las actividades. Son aquellos factores que están por fuera del proyecto pero que pueden influir en él. Debemos tenerlos en claro y vigilarlos. Si pueden preverse en la formulación (por ejemplo, alguna cuestión climática o ambiental que puede diagnosticarse) no son supuestos, sino "obstáculos".

Se trata entonces de una condición general del entorno social, económico, político, institucional (a nivel regional y/o nacional y/o internacional) que está fuera de la capacidad de control de los actores y gestores del proyecto, pero que influye significativamente sobre el éxito y la sostenibilidad de su acción.

Caminos con teñidos naturales, Cooperativa Santa Ana, Los Toldos, Salta





Calefones Solares, Tolar Grande, Salta

¿Cuáles son los factores del entorno que pueden condicionar directamente nuestra acción y vale la pena tener en cuenta? Veamos un ejemplo.

Si el objetivo de un proyecto fuera “ la conservación y uso de cultivos de alto valor de biodiversidad” y alcanzar esto depende de una “ mayor disponibilidad de agua” , será necesario realizar una obra hídrica que asegure tal disponibilidad. Entonces, uno de los componentes del proyecto será la realización de la obra para que el agua llegue a las parcelas de los regantes. Pero puede suceder que el acceso al agua dependa de la decisión del consorcio que involucra a miembros de otras comunidades o del gobierno, en tanto reguladores de la entrega del agua. En este caso el supuesto será “ que las reglas en el consorcio permitan disponer de la cantidad de agua necesaria” .

11

La SUSTENTABILIDAD

Al referirnos a la sustentabilidad de un proyecto debemos considerar dos cuestiones. Por un lado, tenemos que preguntarnos cómo continuaremos con la propuesta una vez finalizado el proyecto. Es muy importante pensar cómo vamos a seguir, cómo vamos a sostener o sustentar las acciones una vez que se termina el financiamiento recibido para llevar adelante el proyecto.

Y por otro, también tenemos que reflexionar sobre cómo vamos a mantener las acciones que están impactando de manera positiva en el ambiente, así como evaluar si indirectamente estamos produciendo impactos negativos.

Por ejemplo, si fuera el caso de una agroindustria rural basada en el aprovechamiento de la diversidad de cultivos andinos, al final del proyecto deberíamos prever el mantenimiento de la infraestructura, la formación permanente de quienes trabajan en ella e incluso la comercialización de productos para garantizar la sustentabilidad económica y social. Pero si el desarrollo de nuevos productos se enfoca solamente en un cultivo autóctono, cuando existen al menos cinco, esto implica que se perderán otros cuatro y no se logrará la sustentabilidad ambiental.


Otro caso podría darse cuando en un proyecto de elaboración de derivados de carne de llama, los productos logran una gran aceptación en el mercado. Esto aseguraría la sustentabilidad económica de la propuesta. Pero podría suceder que los integrantes

de la comunidad aumenten la cantidad de llamas y no consideren la “capacidad de carga del ecosistema”. Aumentar la cantidad de animales sin tener en cuenta cómo esto impacta sobre las pasturas y el suelo, iría en contra de la sustentabilidad ambiental.

También en algunos proyectos de obras hídricas se presenta este tipo de ejemplos. Muchas veces “más agua” no significa necesariamente “una mejora para el suelo”. En ciertos casos, hasta puede ser perjudicial cuando se riega por “manto” o “inundación”, o cuando se tiene más ganado y, al igual que en el caso anterior, se “sobrepastorea”.

Colectores secadero solar, Cooperativa San Carlos, San Carlos, Salta



A dirt path winds through a forest. Sunlight filters through the trees, creating dappled light on the ground. The path is surrounded by green foliage and trees. A large tree trunk is visible in the upper left corner.

Hasta aquí hemos hecho un recorrido sobre las distintas partes de un proyecto, y nos hemos hecho las preguntas fundamentales para su formulación. Esta práctica nos puede ser útil tanto para completar el formulario de proyectos del PPD Argentina, así como para ajustarla a las preguntas y requerimientos que otros organismos y agencias proponen.

Pero fundamentalmente, esta guía puede ayudarnos a pasar en limpio las necesidades, intereses, problemas y posibles soluciones que nos unen como integrantes de nuestra organización. También nos puede ayudar a ver los problemas ambientales con los que diariamente convivimos, y pensar entre todos y todas cómo aportar a resolverlos. Si logramos que las definiciones sean en conjunto, seguramente sentiremos como “propio” al proyecto y nuestra organización se verá más fortalecida.

