



CEADL

**Centro de Apoyo
al Desarrollo Local**

CUADERNO N° 38

**OPORTUNIDADES EDUCATIVAS COMUNITARIAS:
FORMULACIÓN DE PROYECTOS
Y EVALUACIÓN EX ANTE**

Dra. Olga Nirenberg, 2005

1. RESUMEN

Este documento constituye un antecedente del que fue escrito para la Iniciativa de Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC), de la Fundación Arcor. Se hace referencia, en primer lugar, a la metodología para el diseño y formulación de proyectos que las ONG presenten a dicha iniciativa; también a los criterios para la evaluación ex ante de los mismos y los consecuentes ajustes requeridos. Se parte de hacer distinciones entre términos muy usuales en la jerga de la planificación social: intervenciones, políticas, planes, programas, etc. y luego se resumen los pasos requeridos para una adecuada formulación; por último, se resaltan los principales aspectos considerados por la evaluación con foco en la formulación (ex ante).

2. CONCEPTOS USUALES EN PLANIFICACIÓN

Se abordarán en este capítulo en forma sintética los significados de términos muy usuales en la jerga de la planificación pero que suelen ser polisémicos y que se usan a veces en forma indistinta, como por ejemplo: políticas, planes, programas, proyectos.

2.1. Las intervenciones como concepto abarcativo

En el marco de este texto, cuando se alude a *intervención* se hace referencia un tipo de actividad que reúne las siguientes características básicas:

- Se realiza de manera formal u organizada, es decir, programada.
- Responde a necesidades (o situaciones problemáticas) priorizadas y definidas socialmente, que no pueden ser satisfechas o superadas en forma individual.
- Se orienta al cambio, a transformar situaciones insatisfactorias hacia modelos deseables.
- Aspira a una legitimación pública o social.

Así comprendido, el término alude a un abanico amplio de iniciativas y acciones que se realizan en diferentes niveles que pueden ir desde proyectos locales, comunitarios, a las políticas y programas de gobiernos nacionales, provinciales o municipales, así como iniciativas de organismos o agencias de cooperación internacional, de organizaciones no gubernamentales y de empresas.

También comprende distintos campos temáticos o sectoriales, como pueden ser los de salud, de educación, de desarrollo social, desarrollo económico o productivo, de trabajo, de cultura, de medio ambiente, de vivienda, de seguridad, entre otros muchos.

El carácter formal u organizado de las intervenciones alude no sólo a su formulación bajo la lógica de la programación, sino que las distinguen de aquellas acciones de apoyo informal a partir de grupos familiares o redes comunitarias o vecinales. Tal distinción no debería ser comprendida de forma excluyente, sino que permite poner de manifiesto la interacción deseable entre las intervenciones y esos apoyos o acciones de carácter informal (Fantova, 2005).

Es remarcable que las intervenciones se llevan a cabo para cambiar, para modificar o mejorar situaciones o modos de realizar acciones que no resultan satisfactorias o efectivas.

Al aludir a la legitimación pública o social de las intervenciones, se hace referencia al hecho de que las necesidades y problemáticas, así como las modalidades propuestas para su resolución sean consideradas como asuntos de responsabilidad pública o social (ya que no son posibles de afrontar en forma individual); como consecuencia, requieren de regulación o involucramiento de los poderes públicos y/o el cuerpo social.

2.2. Las políticas públicas

Las políticas públicas se consideran intervenciones en el sentido antedicho. Un denominador común entre las diversas definiciones que existen acerca las mismas, consiste en que se refieren a un ámbito de la vida que no es privado, sino que es público y colectivo, y que es sobre este ámbito sobre el cual se piensan, diseñan, ejecutan y evalúan.

Las políticas públicas pueden ser concebidas como los cursos de acción mediante los cuales los decisores públicos procuran dar respuestas a los asuntos definidos como de interés general. Constituyen "cursos de acción y flujos de información

relacionados con un objetivo público definido en forma democrática, los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado" (Lahera, E. 2008).

Acá se asumirá que las políticas públicas constituyen el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un determinado momento histórico los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Son estrategias intencionales, con objetivos a ser alcanzados, haciendo converger una visión y una acción de largo plazo, pero con efectos también en el corto y mediano plazo.

El proceso por el cual algunos problemas son politizados, socialmente problematizados o colocados en la agenda pública, refleja los valores que una sociedad prioriza, da cuenta de su historia sociopolítica y depende del funcionamiento de un complejo campo de fuerzas donde los grupos de interés de diversa índole e institucionalidad, según sus posicionamientos en la sociedad y sus diferentes cuotas de poder, priorizan o seleccionan ciertas cuestiones por sobre otras. No sólo determinan los problemas, sino que eligen además las estrategias o formas que consideran más eficaces para resolverlos, entre una serie de posibilidades o alternativas de acción.

Pueden verse así las políticas públicas como un conjunto de acciones y omisiones que ponen de manifiesto una determinada modalidad de intervención del estado en relación con una cuestión o un asunto que es de interés de diversos actores de la sociedad civil. Desde esa perspectiva, el estado constituye un actor más que interviene, en una posición sin duda privilegiada, dentro del campo de fuerzas donde se dirimen cuáles son los temas y los modos para su resolución, es decir, cuáles son las políticas públicas en un determinado momento y contexto. Así, el proceso de formulación de políticas constituye una construcción social donde intervienen múltiples actores, que diferirán según el ámbito o sector de que se trate (Oszlak y O'Donnell, 1984).

Bustelo afirma que las políticas sociales son el subconjunto de políticas públicas (él dice "acciones públicas y/o privadas") relacionadas con la distribución de recursos

de todo tipo en una sociedad particular. Su finalidad es la provisión de bienestar individual y colectivo. La determinación de los beneficiarios principales y la modalidad del financiamiento constituyen aspectos centrales de la forma de concebir la política social (Bustelo, 2000). Así planteadas, es posible sostener que toda política pública tiene siempre, en mayor o menor medida, contenidos o consecuencias sociales. Danani va aún más allá cuando expresa que las políticas públicas (como tomas de posición) "son intervenciones sociales del Estado" (...) "configuran un ancho campo de intervenciones sociales" al actuar sobre las condiciones de vida y de reproducción de la vida de la población (Danani, C. 2009).

Las políticas públicas varían según sean las concepciones que se tengan sobre los principales valores que deben orientarlas, la forma en que se han de satisfacer las necesidades humanas, el rol que le cabe al estado y a la sociedad civil en la construcción del bienestar colectivo.

Acorde con lo dicho, las políticas públicas expresan al estado en acción, en la medida que regulan la distribución de bienes colectivos y la relación entre el estado, la economía y la sociedad. Actúan sobre los asuntos públicos dado que estos requieren de la regulación o intervención del estado sobre cuestiones o asuntos socialmente problematizados, a partir de los cuales los actores sociales movilizan intereses, recursos y acciones.

Cuando se habla de política pública (de su diseño, su implementación, sus efectos y su evaluación) se hace referencia a procesos políticos y sociales que se desarrollan en el tiempo (están histórica y socialmente situados) y suponen la configuración de un campo de disputa de paradigmas de conocimiento, de visiones del mundo, de intereses, de múltiples actores involucrados. Son el resultado de un proceso social, político y económico en el que participan múltiples actores y en el cual además intervienen diferentes niveles de decisión que implican un conjunto de procesos de la gestión, desde la planificación, la programación, la implementación o ejecución, el monitoreo y la evaluación.

Conviene aclarar que las políticas públicas no siempre son explícitas y pueden estar más manifiestas en algunos sectores que en otros. Eso no implica que no existan, sino que se expresan a través de los programas o proyectos vigentes y pueden interpretarse a partir de los discursos y las acciones de los actores significativos. Suele decirse que no tener política es en sí una política, al dejar que las cosas continúen como están, o que las definiciones sean según las situaciones concretas y las fuerzas predominantes, o bien por las espontáneas y eventuales articulaciones entre programas o proyectos destinados a fines parecidos y mismas poblaciones (Nirenberg et al, 2003).

2.3. Los procesos de planificación y sus productos: los planes

Si las políticas públicas se refieren a los lineamientos generales que orientan las acciones marcando la direccionalidad deseada e indicando los cursos de acción elegidos y a ser ejecutados por un gobierno, la planificación puede ser concebida como una de las principales herramientas para introducir racionalidad y previsión en la operacionalización y gestión de dichas políticas.

Más allá de sus múltiples acepciones, la planificación es un proceso que se refiere a decisiones relativas al futuro. Pueden hacerse distinciones también según el horizonte temporal (largo, mediano y corto plazo) y los niveles organizacionales en los que se planifica (macro, meso o micro).

La idea de planificar desde el estado reconoce antecedentes aún en el siglo XIX. Sin embargo, es a partir de la crisis de 1929 - 30 y por la influencia que entonces tuvo la teoría keynesiana, que se consideró importante la intervención activa del estado para corregir desvíos en el funcionamiento del mercado, para reasignar recursos y así morigerar los efectos negativos del funcionamiento del libre mercado en vastos sectores de la población.

La planificación tomó impulso luego de la segunda guerra mundial, y predominó desde mediados de 1960 hasta comienzos de 1980. Era realizada casi exclusivamente desde el estado (en sus distintos niveles y sectores), con sus propios recursos (humanos, materiales y financieros), con la autoridad e instrumentos de los que disponía para inducir, controlar y/o restringir la conducta de los actores privados, en pos de objetivos y metas de bien común, de

mejoramiento de las condiciones de vida, ya sea de toda la sociedad o bien de determinados segmentos poblacionales. Esa forma de planificación estaba enmarcada en el paradigma del Estado de Bienestar. Había por detrás la concepción del planificador (individuo, equipo u organismo, de carácter técnico) como alguien externo y con los conocimientos idóneos, que por sí sólo podía identificar y definir la situación, las necesidades y las soluciones, bajo el supuesto de que el estado disponía de los recursos adecuados y suficientes para implementar las propuestas.

Se trataba de una concepción tecnocrática (los técnicos son los que saben definir las necesidades de la población, identificar sus prioridades y plantear las soluciones), autoritaria (se basaba en la autoridad y el poder coercitivo del estado), centralista (el estado como actor central o único, sin considerar otros actores), estática (suponía escenarios estables) (Robirosa et al, 1990) y normativa (suponía relaciones sociales mecánicas, previsibilidad de los comportamientos de los actores y agentes, excluyendo la incertidumbre).

En la década del 70 ya surgieron las primeras críticas a esa concepción. Matus desarrolla entonces los fundamentos de estas críticas, refiriéndose a los condicionamientos, esencialmente fluctuantes o coyunturales, que el contexto impone a la práctica de la planificación y a la necesidad de combinar la lógica técnica con la lógica política. Incorpora la noción de estrategia para identificar posibles escenarios alternativos que aseguren la viabilidad política de propuestas técnicas basadas en supuestos estáticos, dando lugar a los primeros desarrollos conceptuales relativos a la planificación estratégica en el ámbito gubernamental (Matus, C. 1972). Esta reconoce la complejidad de los sistemas sociales, incorpora el análisis del contexto y valoriza el análisis situacional en función de las diversas racionalidades e intereses de los actores en juego. Propone el desarrollo de una visión compartida entre los sujetos que participan en la formulación y ejecución de planes y programas, que permita fundamentar las acciones en previsión de oposiciones e incertidumbres que seguramente surgirán.

Considera también la necesidad de invertir recursos de todo tipo para construir la viabilidad del plan, aún antes de su efectiva formulación final y durante todo el

ciclo de la gestión. En esta concepción, el proceso de planificación nunca es realmente definitivo, dado que durante su implementación se incluyen reformulaciones periódicas orientadas a superar las restricciones externas que suelen presentarse en los distintos escenarios de la acción concreta.

Nadie discute ya que los escenarios sociales lejos de ser estáticos, son turbulentos, conflictivos y cambiantes, a veces con mucha rapidez y que existe una variedad de actores sociales con concepciones e intereses diferentes, a veces opuestos y con grados de poder distintos, lo cual influirá en el curso que tomen las acciones.

De tal modo fue cobrando relevancia la consideración de los otros (alteridad) en las prácticas de la planificación, produciéndose un descorrimiento del velo que los hacía opacos, para volverlos transparentes y protagónicos.

La alteridad puede ser entendida de dos maneras:

- Desde la perspectiva de la ya mencionada planificación estratégica, que caracteriza a los otros como diferentes y eventualmente como opositores, con distintas cuotas de poder en los escenarios específicos. Se caracteriza a esos otros como obstaculizadores o favorecedores para encauzar la acción en la direccionalidad deseable, estableciendo así la necesidad de negociaciones y alianzas.
- Desde la perspectiva de la planificación participativa que concibe al otro como un semejante, un ciudadano, cuyo saber es complementario, con derechos y responsabilidades para intervenir en la gestión, desde la identificación de los problemas, la determinación de prioridades, la intervención en las actividades y la evaluación.

Ambas perspectivas combinadas han permitido el desarrollo de modelos e instrumentos de planificación estratégica y participativa. Es que en el fondo no hay contradicciones, sino que cada una puso el acento en diferentes aspectos de la consideración de los otros: la primera en los intereses de los actores políticos e institucionales del contexto donde se desarrolla la acción y la segunda en los sujetos valorizados como ciudadanos.

También contribuyeron a estos enfoques los recientes paradigmas epistemológicos que reconocen la validez o legitimidad de diferentes fuentes y formas de producción de conocimiento: la tradición (saber popular), la experiencia (aprendizaje a partir de la práctica), la intuición, y no sólo de la prueba y la “evidencia científica”, entendida bajo los cánones del empirismo.

Sea cual sea la perspectiva que se adopte para el proceso de planificación, el plan es el producto que se obtiene del mismo. Se trata de un documento, básicamente orientador, generalmente producido por los niveles centrales (por ejemplo, de gobiernos nacionales o provinciales, o bien de áreas sectoriales de dichos niveles de gobierno) que especifica las situaciones problemáticas que se procurarán solucionar, plantea en relación con las mismas los objetivos prioritarios a alcanzar, explicita la estrategia general, un conjunto de amplias líneas de acción y especifica el esquema general de asignación de recursos requeridos.

2.4. Programas y proyectos

El término programa hace referencia a un conjunto coordinado y ordenado de propuestas o líneas de acción que persiguen los mismos objetivos y tienden a la atención de problemas específicos relacionados con algunos de los aspectos señalados en el plan o priorizados por las políticas. No necesariamente los programas tendrán temporalidad acotada, y aunque se los implemente para períodos determinados (por ejemplo, programa anual), se les suele adjudicar continuidad a lo largo del tiempo (ejemplos de programas con continuidad, aunque adoptaron diferentes nominaciones a lo largo del tiempo, son el de salud materno infantil, el de comedores escolares o el programa nacional agropecuario).

En la práctica de la planificación tradicional normativa, la administración nacional formulaba los planes de desarrollo económico y social con distintas aperturas, generalmente denominadas programas y proyectos. En esa concepción, esas aperturas se realizaban según sectores y/o temas específicos, por ejemplo, dentro del plan de salud, los programas materno - infantil, de salud mental, de recursos humanos, de infraestructura, de regulación y control, entre otros. Se aludía así a la apertura programática del plan de salud. Algunas estructuras ministeriales

conservan aún esa nomenclatura en sus organigramas que reflejan esa apertura por programas.

Esa planificación central "bajaba" verticalmente a los otros niveles (provincias, municipios, establecimientos) donde se llevaban a cabo las acciones; las estructuras de ministerios provinciales replicaban casi exactamente las nacionales (en muchos casos aún siguen haciéndolo).

En cuanto a los proyectos, en tal concepción los mismos se refieren a un nivel de intervención más acotado – temporal o geográficamente – vinculado a los objetivos más específicos de los programas.

Había una secuencia lógica desde lo más general, que se reflejaba en la política pública, la cual se operacionalizaba en el plan, el cual se abría a su vez en diversos programas, de los cuales se desagregaban proyectos específicos.

Con los cambios ocurridos en los paradigmas de las políticas sociales y del rol del estado, fue paulatinamente desapareciendo la planificación como proceso destinado a orientar los recursos globales de la sociedad en función de prioridades políticas, entre otras razones porque éstas ya no son pasibles de ser definidas por el estado como único actor.

Paulatinamente el plan documento – estático – formulado en el marco de la planificación tradicional, mostró sus limitaciones y su rigidez para dar respuesta a la distinta dinámica y complejidad de los problemas, lo cual fue reforzado por la pérdida del rol planificador del estado. De modo tal que si la programación aludía antes al nivel más operativo y a plazos más reducidos, en la actualidad planificación y programación son términos que tienden a usarse indistintamente y puede encontrarse esa identificación en la utilización en la literatura del término compuesto: planificación/ programación.

Por otra parte, con el auge producido en la década de los noventa de proyectos a cargo de organizaciones de la sociedad civil, los términos programas y proyectos también comenzaron a usarse indistintamente y esa identificación aún persiste. Cuando se los distingue, las diferencias suelen aludir a niveles de complejidad y de

gestión, donde la palabra programa se utiliza para los niveles centrales (nacional o provincial), y el término proyecto para las aplicaciones del programa en los territorios, a cargo de organizaciones locales públicas y/o no gubernamentales. Por otra parte, los municipios, al igual que las provincias, ejecutan programas nacionales, replicando el formato programático y/o generando programas propios. La lógica de proyectos si bien se relaciona frecuentemente con lo local, también refiere a una lógica de financiamiento diferente. Los organismos internacionales manejan la lógica de proyecto para apoyar el diseño de programas en los países, y esta lógica se introduce con fuerza desde la idea de la articulación entre estado y sociedad civil.

En general el significado atribuido al concepto "proyecto", es el de un conjunto interrelacionado de actividades para resolver un problema determinado en un espacio territorial y/o poblacional definido; se trata de una intervención planificada con tiempo y recursos acotados. Es común decir que un proyecto debe tener fecha de inicio y fecha de finalización (aún cuando sus antecedentes y luego sus consecuencias vayan más allá de esos límites temporales preestablecidos).

Refiriéndose a los proyectos sociales la CEPAL (Centro de Planificación para América Latina) sostiene que "un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema" (Cohen, E. y Martínez, R. s/f). Tal consideración puede ampliarse a todo tipo de proyectos.

Desde una perspectiva más amplia, un proyecto puede entenderse además como (Robirosa et al, 1990):

- Un instrumento de cambio que se inserta en procesos preexistentes y en contextos más amplios;
- Un escenario de interacción de diferentes actores sociales con intereses y perspectivas también distintas;

- Un espacio de intercambio de información y articulación entre grupos e instituciones donde tienen lugar alianzas y negociaciones así como resistencias y conflictos frente los cambios que promueve;
- Un ámbito para el aprendizaje social de todos los actores;
- Un proceso de elaboración de diagnósticos y estrategias de acción y de aplicación, monitoreo y ajuste de dichas estrategias.

Teniendo en cuenta esas connotaciones, los proyectos no debieran concebirse como intervenciones aisladas, aún cuando en muchas oportunidades sean utilizados como estrategia para solucionar o enfrentar problemas puntuales que afectan a un tipo de población específica.

Sea como componentes de un programa más complejo, como expresión de una política institucional o pública o como iniciativas de organizaciones de la sociedad civil o de los propios afectados, los proyectos se insertan en realidades complejas y multidimensionales, que implican aspectos económicos, políticos e institucionales. Cualquiera sea el problema que se trate de abordar, son múltiples las relaciones causales y se requerirán múltiples abordajes para su solución; quienes los formulen sostendrán modelos de intervención cuyas hipótesis centrales privilegiarán ciertas relaciones en función de sus propios marcos teóricos y valorativos.

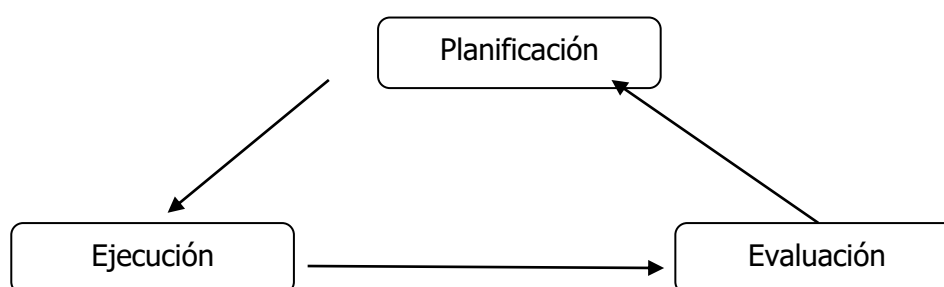
Por ende, un proyecto es parte de un universo mayor y si bien ha de contribuir a la obtención de cambios en la situación problemática específica de sus destinatarios, debe constituir a su vez un medio para el logro de objetivos de alcance más general.

Todo proyecto revela una "visión" de la sociedad y una teoría en uso que da sentido a las causalidades postuladas, a las relaciones entre los medios utilizados y los resultados esperados. Ambas deben satisfacer requisitos de legitimidad social y aceptación profesional.

Los proyectos sociales se desarrollan en medio de incertidumbres, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. De tal modo, su desarrollo se aleja a veces de las previsiones de los diseños originales originándose así una distancia entre

intenciones y resultados e impactos. Es por ello que es necesario considerar, desde la propia formulación, un sistema de seguimiento y evaluación que posibilite redireccionar las acciones en pro de los objetivos buscados.

Es bien conocido el ciclo de la gestión de todo tipo de intervención, como un proceso iterativo que puede esquematizarse en forma muy abarcativa en la secuencia lógica (no necesariamente temporal) de los siguientes momentos:



Vale anticipar que la formulación deberá prever los momentos de ese ciclo en forma completa.

2.5. Las intervenciones o proyectos participativos

Parafraseando a Pizzorno¹, puede decirse que un proyecto social permite generar un sistema de solidaridad que opera sobre la estructura y sobre los valores de un sistema de intereses, resultando un proceso de "formación de áreas de igualdad"; dado que el sistema de intereses es una estructura de desigualdades, se conforma un "sistema de solidaridad" que actúa por sobre dicha estructura, en la medida que en un área de acción, por mínima que sea, las desigualdades son negadas (o puestas entre paréntesis, en lenguaje fenomenológico). La solidaridad se torna concreta a partir de la organización como asociación entre "iguales" frente a objetivos y actividades específicas. Cuando a ese quehacer se lo convierte en "demanda", es que se ha tomado conciencia de ello como "derecho" y se ha

¹ Pizzorno, Alejandro. 1976. *Introducción al estudio de la participación política*. SIAP, Planteos, Buenos Aires, Argentina.

transformado el quehacer en una práctica de igualitarismo en el campo de la política.

Reforzando esa idea, vale recordar también a Tocqueville² cuando decía que una vez que los humanos han probado y aceptado ser iguales en algún plano, van a querer igualdad en todos los planos y llamó "revolución democrática" a esa idea de igualdad.

Los proyectos sociales, en tanto escenarios donde interactúan distintos actores sociales alrededor de ciertos intereses particulares u objetivos específicos, generan "áreas de igualdad" – en el sentido antedicho – las cuales permiten la emergencia y consolidación de los involucrados como actores sociales que pueden tener presencia y visibilidad en el espacio público, aunque los intereses y objetivos fundacionales no permanezcan constantes a lo largo del tiempo.

Pizzorno también describe procesos frecuentes de tensión entre la tendencia a la reducción progresiva de las áreas de igualdad iniciales, con la consecuente caída de la participación y la necesidad de reactivarla a lo largo del tiempo y según momentos y circunstancias concretas por las que atraviesa el grupo u organización en virtud de la formación de nuevas áreas de igualdad.

Esa reactivación de la participación es requerida para todo tipo de población participante en proyectos (pero sobre todo en el caso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, por ser ese un segmento poblacional con alta rotación, ya que "entran y salen" de esos espacios con mayor frecuencia que el resto) por lo que las acciones de convocatoria y "reactivación" resultan insoslayables.

Vale agregar que para el desarrollo de procesos participativos, sobre todo en relación con la población destinataria o los pobladores, no se trata sólo de la buena voluntad o disposición por parte de ellos, sino que también es necesario que las instituciones y/u organizaciones locales estén dispuestas y abiertas a ese protagonismo – o mejor aún, lo promuevan –. Para ello sin duda se debe atender

² Tocqueville, Alexis de. 1835. *La democracia en América*. Ed. del Fondo de Cultura Económica, 1994, México, DF.

a la reducción de los núcleos de poder existentes en el interior de las instituciones; que deberían valerse de la mirada y la voz de los ciudadanos, para generar así nuevas formas de vinculación entre la población y los recursos humanos sectoriales. Por otra parte es necesario además tomar muy en cuenta la vasta heterogeneidad de grupos e intereses tanto dentro de las instituciones como en la propia comunidad.

Surge con claridad que no son esas cuestiones sencillas, ya que las instituciones – especialmente las de salud y las educativas – tienen una historia de constitución de carácter jerárquico, piramidal, con procesos de toma de decisiones de índole muy “vertical”, desde arriba hacia abajo. Por otra parte, nadie cede poder en forma espontánea y ello no sucederá sólo por legislarlo, decretarlo o normatizarlo en forma unidireccional. Salvo contadas y meritorias excepciones, la mayor parte de esas instituciones aún no se han abierto en nuestro país a procesos participatorios y no es fácil imaginar que los mismos se desencadenen en forma espontánea, sino que se requieren para ello esfuerzos específicamente orientados a promoverlos³.

3. LA FORMULACIÓN

3.1. El proyecto o “programa documento”

Para emprender una intervención de cualquier índole o magnitud, de modo de producir los cambios deseables en las situaciones problemáticas que fueron especificadas y priorizadas a partir del proceso diagnóstico, es necesario transitar un proceso de programación - mejor si es interactivo -, que debe además quedar plasmado en un documento escrito (documento programático).

Ese proceso para arribar al texto escrito de la formulación de la intervención, como instrumento comunicativo, tiene que ver con diversos fines, entre los más relevantes los que siguen:

- Brindar un marco compartido para la acción de acuerdos construidos bajo consenso, que unifique lo más posible los criterios y visiones de los

³ Nirenberg, Olga. 2003. *El rol del Estado para la participación social en la evaluación: el caso del sector salud*. Presentado al VIII Congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, Panamá.

diferentes actores / organizaciones que podrán asociarse para llevar a cabo las actividades previstas, de modo de no dejar librada la acción sólo a la intención, interpretación o criterio de cada uno.

- Contribuir a la transparencia suministrando información, más allá del propio equipo o conjunto asociativo, a los destinatarios y a todos aquellos que puedan interesarse por las acciones y resultados de la intervención.
- Facilitar la gestión ante las instancias políticas y/o financiadoras cuyos apoyos o adhesiones resultan necesarios para la concreción de la intervención. – promoviendo la corresponsabilidad

3.2. Los pasos y contenidos de la programación - formulación

La formulación de una intervención en un documento, implica recorrer los tradicionales pasos previstos por la programación: delimitar la situación problemática de donde se parte, definir o caracterizar la situación deseable adonde se quiere llegar, de qué manera se prevé llegar, a qué actores se debe involucrar para ello, en qué tiempo se lo hará, qué tipo y cantidad de recursos se disponen y cuáles otros se requieren, para finalmente valorizar esos recursos en términos monetarios y a lo largo del período de ejecución.

La programación constituye una herramienta importante para introducir racionalidad y previsibilidad a la gestión por cuanto implica fundamentar, orientar y ordenar el propio accionar. Pero, además, la adecuación, pertinencia, solidez y claridad de la formulación influirán en los apoyos o adhesiones que se obtengan.

Ese proceso adquiere particular relevancia cuando en el mismo se involucran en forma protagónica los diversos actores; los que ya podrán haber sido convocados para el previo momento del diagnóstico participativo y otros que surjan como relevantes.

Del diagnóstico que eventualmente fuera realizado emergieron situaciones que se problematizaron y se priorizaron: de allí también se habrán implicado las consecuentes estrategias y líneas de acciones generales y prioritarias a implementar e incorporar en la formulación.

La responsabilidad de la formulación en un documento escrito debería estar a cargo de profesionales idóneos (es recomendable que se trate de un equipo, aunque suele ser una sola persona) con experiencia en metodologías y técnicas de programación con modalidades participativas.

Esa persona o equipo responsable deberá someter en forma frecuente ante los restantes actores locales los avances logrados para su crítica, corrección y ajuste; para esa actividad la dinámica de taller es la más recomendable, donde asistan los representantes designados por las organizaciones involucradas y se discutan allí los avances en el completamiento de la formulación (deseablemente en base a una guía predeterminada) y se incluyan los ajustes sugeridos. La cantidad de reuniones / talleres variará de acuerdo con las características y las complejidades propias de los respectivos escenarios e intervenciones.

Los ítems que comúnmente se incluyen en las guías de formulación siguen la lógica propia de la elaboración de proyectos; se detallan a continuación:

1. Denominación o título del proyecto *(debe ser breve e incluir las palabras claves que permitan comprender de qué se trata la intervención propuesta).*
2. Síntesis del proyecto *(al modo de un "resumen ejecutivo", se reseñan la situación problemática que origina la intervención en la correspondiente localización, la estrategia adoptada y los ejes o componentes esenciales de la acción; asimismo, se indica la duración total y el monto total del financiamiento que se solicita a la instancia financiadora).*
3. Instituciones involucradas en el proyecto
 - a) Lista de las organizaciones participantes *(nombre, dirección, teléfono, mail y nombre del referente; se recomienda anexar un acta de compromisos o acuerdos interinstitucionales).*
 - b) Datos de la organización responsable⁴ *(nombre, datos institucionales, presupuesto anual, fuentes de financiamiento, redes a las que pertenece, entre otros datos relevantes).*
 - c) Personas responsables de la organización que firmarán el convenio *(nombres, documentos de identidad y direcciones).*

4. Antecedentes del proyecto (*se trata de desarrollar la justificación en base al diagnóstico y exponer las experiencias en las que se basa la estrategia propuesta para la acción, así como el "estado del arte" o avance del conocimiento acumulado en relación con el tema tratado*).
5. Idea general del proyecto (*hace referencia a la relación entre las situaciones que se problematizaron y la estrategia de solución*).
6. Objetivos del proyecto
 - a) Fin (*significa la contribución en el largo plazo, más allá del período de ejecución del proyecto*).
 - b) Objetivo general (*se refiere al cambio sustentable que el proyecto pretende lograr, al principal logro esperado del proyecto*).
7. Matriz síntesis de la estrategia del proyecto (*incluye los objetivos específicos, las metas⁵, las actividades a desarrollar, los recursos humanos, materiales y equipamientos requeridos, según los principales ejes estratégicos*).
8. Estructura de funcionamiento de las organizaciones en la conformación del espacio de articulación local (*división del trabajo, acuerdos realizados y a realizar, conformación de instancias, equipos o comisiones, modalidades y periodicidad de reuniones, canales de comunicación interna y difusión, etc.*).
9. Articulaciones y alianzas
 - a) Organizaciones con las que se articulará y acciones conjuntas acordadas.
 - b) Estrategias consideradas para involucrar la participación activa del actor público local.
 - c) Gestiones a realizar para sumar otras organizaciones.
10. Cobertura
 - a) Geográfica (*alcance territorial o barrial de las acciones a desplegar*).
 - b) Poblacional (*involucrados en las acciones*)⁶

⁴ Aunque a veces los proyectos son llevados adelante por conjuntos o redes de organizaciones, en términos legales, las agencias o instancias financiadoras firman convenio con sólo una de las organizaciones.

⁵ Se entiende por metas los objetivos cuantificados según períodos de tiempo, así como para el lapso total de ejecución del proyecto.

⁶ En la jerga de programas y proyectos suelen identificarse como involucrados directos aquellos que intervienen personalmente en actividades y/o reciben prestaciones (bienes y/o servicios) en el marco del proyecto; y como indirectos aquellos que no participan en actividades ni reciben prestaciones de ningún tipo del proyecto; un ejemplo de los involucrados indirectos son las mamás de los niños/as que asisten a jardines maternos ya que eso les posibilita salir a trabajar.

11. Cronograma anual de actividades (*se trata de una tabla – Diagrama de Gant – donde la columna matriz es la lista de actividades y las restantes columnas identifican los períodos considerados (por ejemplo: meses, trimestres...)*).
12. Presupuesto según rubros y tipo de aportes (*se trata de un cuadro a completar según los diferentes rubros y acorde con el origen de los aportes; se explicitarán, en notas aclaratorias al pie del cuadro, las bases de cálculo sobre las que se determinan los totales consignados en cada rubro; por ejemplo: ¿cuántos pasajes y a qué valor cada uno?, ¿refrigerios para cuántas personas y a qué valor unitario?*
13. Estrategias para la sustentabilidad de los procesos implantados por el proyecto. (*Incluye las estrategias para la sustentabilidad social y económica y modalidades para la gestión de recursos (fund raising), así como las estrategias para la sustentabilidad política o la influencia en las agendas públicas y en las estructuras y dinámicas de las organizaciones*).
14. Mecanismos para la diseminación y difusión (*se refiere a las modalidades en que se difundirá la estrategia y los resultados del proyecto para posibilitar su replicación a escala*).
15. Monitoreo y evaluación (*se refiere a la forma en que se realizará el seguimiento y se evaluará el proyecto, tanto a lo largo de la gestión como a su finalización; se incluirán las dimensiones a considerar, las variables e indicadores, las metodologías y técnicas a utilizar, los momentos de aplicación y los responsables de llevarla a cabo*).
16. Anexos (*diagnóstico completo, cartas-acuerdo, autorizaciones, avales, certificados de contrapartes, detalle de la documentación institucional, legal y contable*)

Las organizaciones que van a asumir la relación formal con la Iniciativa OEC, es decir las que va a firmar el Convenio de Apoyo Financiero, deben estar legalmente constituidas, esto significa - principalmente - que deben contar con: Personería Jurídica, Estatuto y Acta de Constitución, Constancia de CUIT, última Acta de elección de Autoridades, última Memoria y Balance presentados a los Organismos Públicos correspondientes.

Resulta importante explicitar el sentido que desde la iniciativa OEC se otorga a la búsqueda de **aportes de "contrapartes"**; en este sentido, se trata de la posibilidad que el proyecto sea un disparador para la movilización de diferentes actores en torno a fortalecer el protagonismo comunitario, la asociatividad y **la co-responsabilidad**, favoreciendo **la sinergia de recursos**, no solo financieros, sino también humanos, culturales, científicos y tecnológicos.

2.4. Los contenidos programáticos

En aras de facilitar la formulación, se señalan a continuación las **características programáticas** que deberían tomar en cuenta los proyectos tendientes a mejorar el desarrollo infantil, acorde con la orientación de la iniciativa OEC.

- Desarrollar y fortalecer *estrategias de desarrollo infantil integral*, que partan del reconocimiento de los *espacios "donde están los niños"*: familias, centros no formales, instituciones educativas, servicios de salud y que recojan la experiencia desarrollada en nuestro país y en otros contextos de América Latina.
- Promoción del aumento de la cobertura y calidad de los servicios *de educación en el nivel inicial hasta 4 años*. Implica, entre otras actividades, la *capacitación – especialmente en servicio - de los recursos humanos de educación, promoción social y salud* en las temáticas del desarrollo psicosocial de los niños desde una perspectiva interdisciplinaria (o transdisciplinaria) y la contextualización de los contenidos y metodologías didácticas en los jardines de infantes y centros infantiles con niños que provienen de los hogares en situación de pobreza, sin desmedro de la calidad educativa. No debería dejarse de lado la promoción de la asistencia de los niños y niñas a las salas de 5 años, articulando con escuelas de la zona para que completen la educación formal obligatoria y brindando el apoyo educativo necesario para compensar las desventajas, si las hubiere.

- *Identificación de las pautas y prácticas de crianza* de las distintas poblaciones a fin de que las alternativas de intervención resulten adecuadas y apoyen los esfuerzos que llevan a cabo los padres, evitando la estandarización de modelos y cursos de acción.
- Las acciones de *alfabetización de adultos* con eje en crianza constituyen también “trabajos o intervenciones con y para las familias”, en la medida que potencian el capital educativo y social de las mismas y favorecen mejoras en el vínculo padres - hijos/as. Los programas de alfabetización y de reinserción de las mujeres que no terminaron sus estudios, en el sistema de educación para adultos, constituyen una vía de incremento de su calificación y desarrollo personal, con impacto directo en el desarrollo de sus hijos.
- *Formación de promotores/as familiares*, ya sean mujeres y/o jóvenes (de ambos sexos) de la comunidad con perfiles educativos, de experiencia y predisposición para el trabajo específico⁷, así como agentes sanitarios, docentes, estudiantes, que se capaciten como agentes formadores, para implementar con ellos *estrategias basadas en enfoques promocionales*.
- Trabajar para la *superación de los problemas socio-económicos y educativos que atraviesan las familias*⁸ y que inciden en el desarrollo integral de todos los miembros, mediante estrategias de trabajo de sostén familiar y una revisión participativa de sus propias prácticas de crianza.
- Procurar la *generación y fortalecimiento de los espacios familiares, institucionales y comunitarios* legitimados por los gobiernos locales y la

⁷ Los /las facilitadores/as que formen parte de un programa de trabajo con familias no pueden ser seleccionados sólo con criterios voluntaristas. Las experiencias relevadas y las distintas investigaciones efectuadas demuestran que las mujeres promotoras y/o los/las jóvenes tienen que reunir algunos requisitos elementales, tales con la escolarización primaria completa y otros atributos actitudinales, especialmente considerando que no pueden primar aquellos negativos que constituyen representaciones sociales instaladas, y que adjudican a los niños más pobres un conjunto de predisposiciones “culturales” que actuarían como obstáculos para el aprendizaje.

⁸ En el concepto de familia vinculamos no solo la relación de lazos consanguíneos y parentales, sino también al hogar como unidad de residencia y el de unidad doméstica como grupo de personas que combina capacidades y recursos y se comprometen para subsistir en la vida cotidiana.

sociedad civil, de modo tal que reconozcan a los niños y niñas como sujetos de derecho.

- En consonancia con lo anterior, incluir activas *campañas de sensibilización y comunicacionales* orientadas a los diversos actores implicados: funcionarios de áreas estratégicas de los gobiernos locales (educación, salud, acción social, justicia, entre los más relevantes), otros actores institucionales y de organizaciones locales de la sociedad civil cuyas acciones se orientan a la infancia, los propios pobladores, entre otros, para la creación y consolidación de una cultura que revalorice el derecho de los niños y niñas a crecer sanos y desarrollarse en un medio seguro, continente y promotor de aprendizajes significativos.
- Normativas o pautas para las estructuras y desempeños de las instituciones formales y no formales que determinen los aspectos edilicios y de equipamientos mínimos aceptables, de planteles de Recursos Humanos, de cantidad de niños por sala, así como formas y canales de acceso de los niños, evitando la exclusión y que establezcan claramente modalidades de seguimiento y evaluación institucional y pedagógica, dando cuenta de la situación de la población infantil, bajo el paradigma de la igualdad de oportunidades.

III. LA EVALUACIÓN EX ANTE DE LAS PROPUESTAS⁹

3.1. El sentido de la evaluación ex ante

Las organizaciones locales deben presentar a la Iniciativa OEC los documentos de los diagnósticos locales participativos¹⁰ y del proyecto articulado local, en los formularios que se entregaron oportunamente a tales efectos.

⁹ Este ítem se basa en el capítulo 4 de: Nirenberg, Olga; Brawerman, Josette y Ruiz, Violeta. 2003. *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales: aportes para la racionalidad y transparencia*. Colección Tramas Sociales. Volumen 19. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

¹⁰ En este texto se hace hincapié en el proyecto más que en el diagnóstico, ya que acerca de este último se hizo amplia referencia en el fascículo 2.

Los mismos son evaluados por la OEC y un comité de análisis ad hoc, integrado por representantes de las Comisiones Directivas y del Equipo Técnico de las organizaciones donantes socias de la Iniciativa y un grupo de asesores externos especialistas en los ejes transversales de los proyectos y procesos articulados locales: infancia, educación y gestión local asociada.

En caso necesario se solicitan aclaraciones y/o informaciones adicionales y es posible que profesionales de la OEC, o bien contratados para tales fines, realicen visitas a las localizaciones respectivas.

El propósito principal de la evaluación ex ante de las propuestas de proyectos por parte de OEC se dirige a decidir acerca de la adecuación de estas en relación con las líneas programáticas que promueve la iniciativa. Pero además contribuye a mejorar la calidad de la formulación y a generar aptitudes en las organizaciones, a fin de ir instalando capacidades para una cultura organizacional basada en la lógica y la práctica de la programación / evaluación.

Bien comprendida, la evaluación ex ante constituye un importante insumo para la etapa de ejecución, si se tiene en cuenta que las recomendaciones y sugerencias evaluativas que de ella surjan deben tener seguimiento ulterior; en efecto, las condicionalidades u observaciones que con frecuencia acompañan la aprobación de un proyecto, sirven como parámetro relevante de ese seguimiento.

En síntesis, la importancia de la evaluación ex ante radica en que además de proveer elementos de juicio para una mejor decisión acerca de la aprobación de las propuestas, permite la introducción de ajustes o modificaciones en la formulación, así como formular recomendaciones para la etapa de ejecución, orientando de esa forma el ulterior proceso de seguimiento y evaluación; por otra parte permite instalar un vínculo más estrecho de colaboración entre el equipo técnico de la Iniciativa y los equipos de los proyectos en los niveles locales.

Se puede afirmar que, aunque no sea una condición suficiente, una propuesta pertinente y adecuadamente fundamentada y diseñada constituye un punto de

partida que facilitará su ejecución, su posterior seguimiento y su concreción en los términos esperados.

3.2. ¿Qué aspectos se evalúan ex ante?

En términos generales, en la evaluación ex ante se trata de establecer la *pertinencia* de las propuestas¹¹, es decir:

- La *adecuación de las intervenciones* que se proponen en relación con las situaciones problemáticas que se pretenden modificar;
- La *coherencia interna* en cuanto a la adecuación de los recursos requeridos y solicitados respecto de las actividades planteadas, y de éstas en relación con el logro de las metas y los objetivos.
- La *factibilidad*, en términos de la capacidad de las organizaciones ejecutoras para llevarla a cabo en términos de la calidad y cantidad de recursos humanos, económicos y materiales disponibles.
- La *viabilidad* en función de la existencia de condiciones favorables, políticas, sociales y técnicas, para desarrollar las acciones planteadas.

Las tres dimensiones relevantes que se consideran en la evaluación ex ante son: los aspectos institucionales, las características del equipo técnico y los aspectos sustantivos del proyecto.

3.3. Los criterios evaluativos

Los principales criterios para valorar los *aspectos institucionales* son:

¹¹ Si bien previamente se realizó una apreciación acerca de la factibilidad y viabilidad (ambos aspectos constituyen variables a considerar en cuanto a la pertinencia) para llevar a cabo un proyecto articulado local, al momento de considerar la propuesta escrita del proyecto esa apreciación cuenta con mayores elementos de fundamentación.

- Presentación completa de la documentación requerida con referencia a la institución designada como responsable de la recepción de la donación (estatutos, balances, organigrama, carpeta institucional, etc.).
- Tipo y magnitud de la experiencia que acumuló en la realización de proyectos sociales en general.
- Tipo y magnitud de la experiencia en proyectos relacionados con la temática específica y/o con el segmento poblacional priorizados en la propuesta.
- Capacidad de gestión institucional, valorada en términos de la relación entre disponibilidad histórica y actual de recursos financieros, humanos y cantidad de proyectos realizados o en realización.
- Experiencia en articulaciones para el desarrollo de acciones destinadas a la infancia y/o educación con organismos del Estado en sus niveles nacional, provincial y/o municipal y con organizaciones de la sociedad civil.
- Participación de la institución en redes sociales y/o organizaciones de segundo o tercer nivel (federaciones, foros, "mesas", confederaciones).
- Representación comunitaria que posibilite la generación de estrategias a largo plazo como instancias de institucionalización de los espacios de articulación local generados.
- Aportes de recursos de contrapartida (debidamente certificados).
- Cantidad, tipo y características de las organizaciones involucradas (se deben adjuntar las cartas acuerdo interinstitucionales).

Los criterios para valorar el *equipo técnico* se resumen:

- Adecuación de los perfiles profesionales de los integrantes (adecuación de las disciplinas de cada uno de ellos y sus niveles de formación en relación con las acciones planteadas).
- Composición multidisciplinaria del equipo (integración de diversos enfoques y perspectivas disciplinares alrededor del tema de infancia; básicamente se requieren especialistas en educación, salud / desarrollo infantil, abordajes comunitarios y familiares, entre los más relevantes).
- Antecedentes laborales o experiencias de los integrantes en proyectos sociales y en la temática de infancia.
- Prácticas desarrolladas desde la perspectiva de derechos (Convención Internacional de los Derechos del Niño)

Los criterios para valorar los *aspectos sustantivos del proyecto* son:

- Adecuación del objetivo a las líneas establecidas por la OEC.¹²
- Adecuación del objetivo a las necesidades locales planteadas en el diagnóstico local y en la fundamentación.
- Claridad y precisión en la formulación del/los objetivo/s.
- Coherencia de las actividades planteadas para el cumplimiento cabal del/los objetivo/s.
- Integralidad de la propuesta (consideración de los principales factores explicativos o causales de la situación problema priorizada, las líneas

¹² Especialmente: que sean iniciativas articuladas entre organizaciones que abordan a la infancia de 0 a 8 años, desde una perspectiva educativa; que mejoren sustancialmente la gestión de las entidades o los servicios que estas brindan; que se posibilite el protagonismo infantil y la participación de las familias.

programáticas sugeridas, así como los niveles de prevención, promoción y asistencia).

- Correspondencia entre el monto global de financiamiento solicitado y los objetivos, las actividades y los beneficiarios propuestos.
- Concordancia entre el monto global de financiamiento solicitado y los parámetros posibles para la OEC.

**ANEXOS
INSTRUMENTOS**

LOS CONTENIDOS DE LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO

Fundamentación, Justificación, Diagnóstico	Problema/s que procura resolver = para qué realizará el proyecto
	Identificación de factores relacionados con el problema = explicación
	Magnitud y Relevancia del Problema: Quiénes y cuántos se ven afectados, directa e indirectamente, por ese problema = destinatarios potenciales (o población objetivo) . Cuál es la evolución (series) y qué pasaría si no se actúa sobre el problema (proyecciones).
	Localización = dónde se llevará a cabo/ contexto (político, institucional, económico, demográfico, social y cultural).
	Mapeo de actores (que pueden adherir, contribuir u oponerse) y recursos disponibles.
Pertinencia y antecedentes	Vinculación del problema y el modo propuesto para su resolución, con las líneas políticas de la instancia a la que se solicita apoyo.
	Historia del problema en el propio contexto o en otros. Formas previas de abordarlo.
Objetivos y Metas	Qué se propone cumplir, en términos cualitativos y cuantitativos y en función de los tiempos previstos.
Beneficiarios	Cantidad y perfil = a cuántos y a quiénes incluye, en base a qué criterios.
Modalidad de intervención	Componentes = líneas de acción
	Atributos estratégicos de la gestión: integralidad, participación, gestión asociativa, trabajo en red.
Plan De Trabajo	· Actividades
	· Recursos humanos
	· Insumos materiales

	· Equipos
	· Construcciones
Cronograma	Tiempos estimados según actividades (gráfico).
Presupuesto	Costos estimados agrupados según rubros (cuadro). Bases de cálculo
Flujo financiero	Oportunidad del gasto = Plan de desembolsos
Modalidad organizativa y actores responsables	Perfiles y términos de referencia para los miembros del equipo técnico = Organigrama, Misiones y funciones.
	Características de la/s <i>institución/es responsables</i> y de las <i>personas relevantes</i> = idoneidad de organizaciones y personas que llevarán adelante la propuesta
Sistematización y Evaluación	Propuesta de Modelo evaluativo, modalidades y cronograma para la evaluación. Sistema de registros. Técnicas e instrumentos.
	Formas de sistematización, disseminación y difusión.
Sustentabilidad e Institucionalización	Estrategias para la sustentabilidad social y económica – Gestión de recursos (<i>fund raising</i>).
	Estrategias para la sustentabilidad política = influencia en las agendas públicas y en las estructuras y dinámicas de las organizaciones.
Viabilidad y riesgos	Estrategias y actividades para la construcción de la viabilidad social, técnica y política y para la superación de los riesgos previsibles.

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

1. Denominación del Proyecto (Sintético y preciso)

--

2. Síntesis del Proyecto

En el espacio que sigue y en no más de 15 renglones, sintetice el proyecto que presenta

--

3. Instituciones responsables del Proyecto

Completar la planilla general, los datos de la entidad que firma convenio y datos de cada una de las entidades integrantes del proyecto.

3.1. Planilla general de instituciones que participan del proyecto.

Organización	Dirección, teléfono, e-mail	Referente

3.2. Institución Firmante del Convenio:

En caso de que las instituciones responsables del Proyecto no se encuentren formalmente constituidas como Red u otras, elegirán a una de las mismas para que firme convenio con la Fundación. La institución no podrá ser una entidad

gubernamental (Por ej. Municipalidad, Escuelas, centro de salud, etc., si sus cooperadoras si las hubiere)

Nombre completo de la Institución Firmante del Convenio:

3.2.1. Datos de la Entidad:

Nombre				
Dirección (Barrio, calle y número)				
C.P.	Localidad	Departamento		
Teléfono	Teléfono para mensajes			
Fax:	E-mail:			
Fecha en que se fundó la organización				
Fecha de obtención de la Personería Jurídica				
Número de la Personería Jurídica				
Número de miembros e integrantes de la entidad – Forma de integración				
Estructura orgánica: directores, funcionarios, personal, socios, mecanismos de toma de decisiones.				
Presupuesto Anual (para el período en curso) y Fuentes de Financiamiento				
Principales Redes a las que la organización está integrada y alianzas interinstitucionales:				
Convenios o financiamientos anteriores con Fund. ARCOR, Fund. Navarro Viola, Fund. Nicolás o Fund. Interamericana				

3.2.2. Responsables del Proyecto por la entidad que firma el convenio:

Nómina de autoridades:	
Nombre, apellido y cargo de quien firmará el convenio:	

4. Antecedentes / justificación del proyecto

Haga una breve síntesis del diagnóstico realizado, incluya la caracterización del/las situación/es problemáticas/s priorizadas, recuperando aquellos aspectos que se vinculan a la estrategia definida por el proyecto (no se exceda de 15 renglones).

--

5. Idea del proyecto - (Relación: problema/estrategia de solución):

Explique brevemente la idea global de su estrategia, como surge la relación de las organizaciones con la situación problematizada, y de quiénes y de qué forma surgió la idea de tratar de solucionarlo con la estrategia que se presenta en la propuesta. (no se exceda de 15 renglones)

6. Objetivos del proyecto

6.1. Fin

Indique cuál es el fin al que el proyecto contribuirá en el largo plazo (más allá de la vida del proyecto)

6.2. Objetivo General

Es el cambio que el proyecto quiere lograr al nivel más amplio y global que contemple la sustentabilidad del mismo en el tiempo. Responde a la pregunta: ¿qué se desea lograr con el Proyecto?

7. Síntesis General de la Estrategia del Proyecto

Objetivo General:

Objetivos Específicos (Para los objetivos específicos detalle sintéticamente cuáles son los cambios que se esperan lograr al finalizar el proyecto)	Metas (Para las metas especifique los resultados esperados para contribuir al logro de los objetivos específicos propuestos. Al detallar cada una de ellas, deben especificarse de manera precisa las cantidades, cualidades y tiempos en que se expresan y se han de medir los logros a obtener por el proyecto durante y después de su ejecución)	Actividades

8. Estructura de funcionamiento de las organizaciones en la conformación del Espacio de Articulación Local.

Los aspectos / preguntas a tener en cuenta para diseñar la estructura de funcionamiento son:

A) Estructura de funcionamiento:

- ¿Quiénes están involucrados actualmente en el espacio articulado local?
- ¿Qué acuerdos han realizado y cuáles son necesarios realizar?
- ¿Cual es la organización interna del grupo?
- ¿Qué comisiones/áreas/equipos serán necesarios conformar para llevar adelante el proyecto? (por ej.: administración contable, coordinación, líneas de trabajo, comunicación y difusión, etc.)
- ¿Cuáles serán las responsabilidades, funciones de estas áreas/equipos/comisiones conformadas?
- ¿Cada cuanto se reunirán? ¿Para qué? ¿Entre quienes?

B) Comunicación y Difusión:

- Comunicación interna: cuáles son los canales que se usarán para las tomas de decisiones
- Difusión comunitaria: ¿Qué se difunde? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo?

--

9. Articulaciones y alianzas

Tomando como referencia lo relevado en el diagnóstico acerca de los **Actores sociales y sus relaciones en el territorio** y la importancia que reviste sumar otros actores para potenciar las acciones destinadas a la niñez complete las matrices a continuación:

9.1. Matriz de actores articulados actualmente en torno a la iniciativa propuesta

Organizaciones.	Acciones de articulación/cooperación acordadas en torno a la iniciativa

9.2. Gestiones a realizar para sumar a otros actores institucionales que no participan actualmente.

Organizaciones (que se intentaría sumar a la iniciativa)	Gestiones a realizarse	Objetivos de estas gestiones

10. Cobertura.

10.1. Cobertura Geográfica

Indique el área geográfica sobre la que tendrá influencia el proyecto. Para mayor claridad puede adjuntar un mapa con indicaciones del área de localización e influencia del mismo.

10.2. Cobertura poblacional: personas a involucrar en el proyecto

Describa quienes se involucrarán o serán destinatarios de las acciones diseñadas por el proyecto. Cuantifique el número total de involucrados o destinatarios directos en el proyecto, e indique la cantidad y la forma en que se han de beneficiar indirectamente con el proyecto, otras personas, familias, grupos o comunidades.

11. MATRIZ RESUMEN DEL PLAN DE TRABAJO (1 sub-matriz por cada objetivo / meta)

Ver definiciones de los términos usados en fascículo 3 (resultados, productos, efectos, destinatarios directos, etc.). Se pueden agregar filas si hubiera más actividades en el objetivo / meta.

OBJETIVO / META:						
Actividad:	Duración		Resultados esperados		Recursos necesarios <i>(indicar tipo y cantidad)</i>	Involucrados / destinatarios Directos
	Desde	Hasta	Productos <i>(indicar tipo y cantidad)</i>	Efectos <i>(Cambios en destinatarios)</i>	RRHH:	Perfil:
					Espacios:	Cantidad:
					Equipos:	
					Insumos:	
				Otros:		
Actividad:	Duración		Resultados esperados		Recursos necesarios <i>(indicar tipo y cantidad)</i>	Involucrados / destinatarios Directos
	Desde	Hasta	Productos <i>(indicar tipo y cantidad)</i>	Efectos <i>(Cambios en destinatarios)</i>	RRHH:	Perfil:
					Espacios:	Cantidad:
					Equipos:	
					Insumos:	
				Otros:		
Actividad:	Duración		Resultados esperados		Recursos necesarios <i>(indicar tipo y cantidad)</i>	Involucrados / destinatarios Directos
	Desde	Hasta	Productos <i>(indicar tipo y cantidad)</i>	Efectos <i>(Cambios en destinatarios)</i>	RRHH:	Perfil:
					Espacios:	Cantidad:
					Equipos:	
					Insumos:	
				Otros:		

13. 1. PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES

Actividades	Detalle de recursos requeridos	Valor unitario	Cantidad	Subtotal (\$)
Subtotal				

Equipo permanente a lo largo del proyecto (coordinación y otros profesionales o técnicos)

Otros gastos comunes

Gastos Bancarios ¹³				
Gastos administrativos				
Materiales de escritorio				

Total presupuesto				
--------------------------	--	--	--	--

¹³ Los gastos bancarios incluyen: Mantenimiento de la cuenta, movimientos por caja, por clearing, chequeras, resumen mensual de cuenta, impuesto al débito y al crédito (1,2% sobre el total del movimiento).

13.2. RESUMEN PRESUPUESTARIO POR RUBROS Y ORIGEN DE LOS APORTES

Rubros	Aportes	Costo Total	De las organizaciones	De la comunidad	De otras Fuentes	Aporte Solicitado
1. Horas profesionales (para coordinación, asistente técnico/a de coordinación, evaluación y asesorías)						
2. Horas de capacitación, coordinación talleres, relevamientos.						
3. Incentivos a multiplicadores, promotores, consejeros						
4. Pasajes aéreos						
5. Movilidad por tierra						
6. Viáticos (por noche)						
7. Refrigerios para grupos focales o talleres						
8. Materiales de capacitación, difusión, promoción (cartillas, folletos, manuales, etc.)						
9. Otros servicios (diseño de base de datos y data entry)						
10. Materiales de escritorio /librería						
11. Alquiler o adquisición de equipos (videos, fax, TV, computadora)						
12. Gastos bancarios						
13. Gastos de administración						
TOTAL PRESUPUESTO						

NOTAS ACLARATORIAS:

14. Sustentabilidad

Indique aspectos, estrategias, acciones puntuales, etc. tendientes a la continuidad e institucionalización del proyecto y de los procesos de articulación local.

15. Mecanismos para la diseminación y difusión

Indique la estrategia comunicacional que se implementará para facilitar la ida a escala y la replicabilidad en otros contextos.

16. Monitoreo y Evaluación

Indique la metodología de evaluación e indicadores para evaluar procesos, logros e impactos del proyecto. La periodicidad con que la entidad ejecutante del proyecto producirá Informes de Avance y el Informe Final se ajustará a lo fijado en el convenio.

17. Anexos

Agregue a partir de aquí la siguiente información:

- Notas de acuerdo interinstitucional de formar parte del proyecto.
- Nota de autorización por parte de las instituciones integrantes del Proyecto de que cierta organización firme convenio con las Fundaciones.
- Notas de contrapartes.
- Diagnóstico completo
- Agregar toda la información que considere conveniente para presentar más eficazmente el proyecto (planos – fotos – etc.).