



# ¿CÓMO GESTIONAR PROYECTOS COMUNITARIOS?

# 3

Un aporte metodológico y conceptual

## La ejecución



**TERCER SECTOR**

Un aporte metodológico y conceptual



## A rodar...

Luego del camino recorrido en los fascículos 1 y 2, nuestros motores están preparados para implementar todas las estrategias y acciones que diseñamos para poner en marcha el proyecto de intervención social. Llegó, entonces, el momento de darle vida a la iniciativa, y de esa manera, abordar la problemática social diagnosticada en la comunidad.

Debemos tener en claro que éste será un paso crucial, para que la rueda, que ya había empezado a girar en el diagnóstico, lo siga haciendo. Por eso, es vital poner en juego capacidades, creatividad y compromiso para el trabajo conjunto.

La instancia de la **ejecución** traduce en hechos concretos lo que fue pensado durante la planificación. Así, quedan expuestos resultados que serán analizados, primero, en el seguimiento y monitoreo, y, finalmente, en el proceso de evaluación, del que nos ocuparemos en el fascículo 4.

Esas tres etapas conforman el denominado ciclo de la gestión de los proyectos. Se trata de una dinámica cíclica: se piensa y se planifica lo que se va a hacer, se lo ejecuta y, posteriormente, se hace una valoración de las acciones concretadas, para reiniciar el ciclo en mejores condiciones, enriquecidos por el aprendizaje, el seguimiento y la evaluación de la iniciativa.

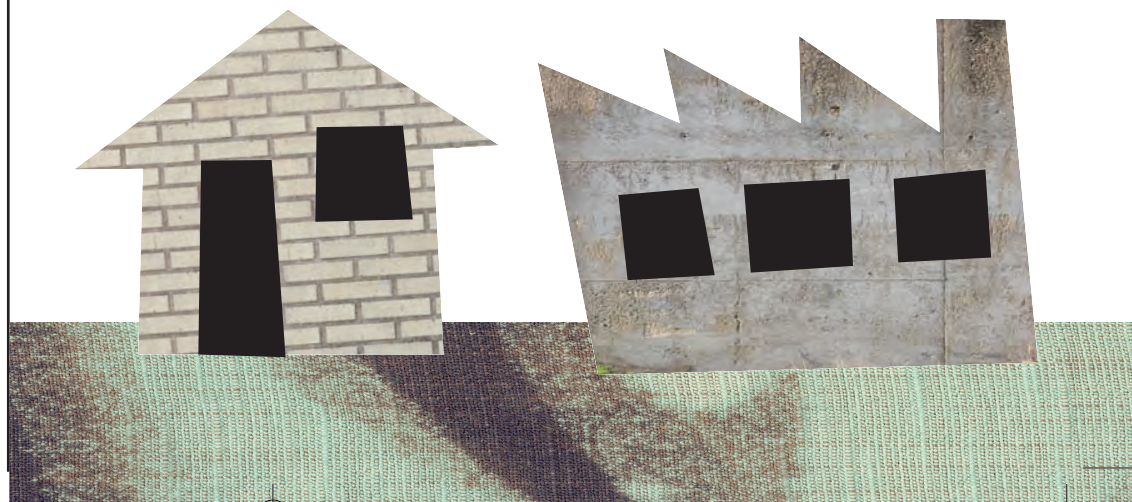
En el presente fascículo se abordarán las pautas para la gestión y el seguimiento de un proyecto en las diferentes instancias de la **ejecución**.

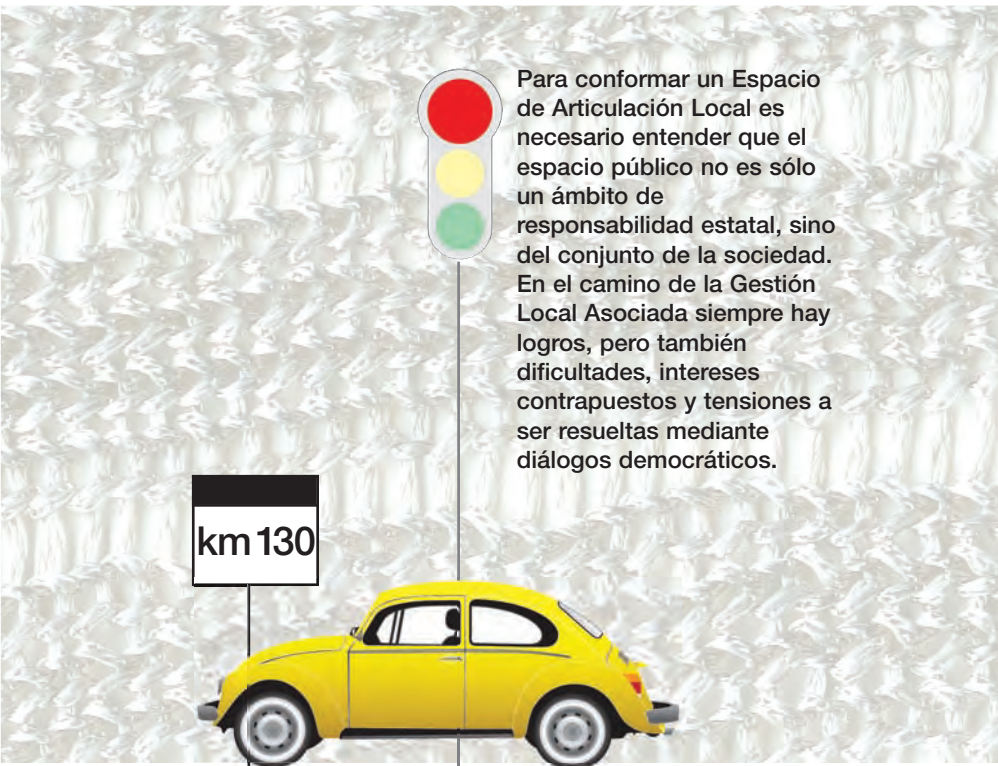
# Bases para la acción

La articulación de actores es una clave fundamental para el ciclo de gestión de un proyecto social. Por eso, en el proceso de puesta en marcha de la iniciativa, es necesario dejar en claro algunos conceptos incluidos en la Gestión Local Asociada, para encarar la acción con los mismos criterios. Así, por ejemplo, no es igual hablar de gestión, conducción y coordinación desde una perspectiva jerárquica, vertical y tradicional, que hacerlo desde una visión participativa y horizontal. Aquí algunas definiciones a tener en cuenta:

## ¿Cómo se refleja la Gestión Local Asociada en las estructuras de gestión?

Lo distintivo del modelo de la GLA es que plantea un horizonte de efectiva participación democrática, en el que confluyen diferentes actores, públicos, privados y sociales, sobre todo aquellos que suelen quedar excluidos de la toma de decisiones públicas. Para poner en práctica esa ampliación democrática es necesario cultivar el diálogo, la mediación, la negociación, la capacidad de escucha y la creatividad para la búsqueda de acuerdos. Se trata de conformar un escenario de decisión y de gestión multi actoral, es decir, con la participación de diversas organizaciones que estructuran la vida de la comunidad. A ese ámbito se lo denomina Espacio de Articulación Local (EAL) y, desde allí, deben ser desplegadas las acciones previstas en la planificación.






Para conformar un Espacio de Articulación Local es necesario entender que el espacio público no es sólo un ámbito de responsabilidad estatal, sino del conjunto de la sociedad. En el camino de la Gestión Local Asociada siempre hay logros, pero también dificultades, intereses contrapuestos y tensiones a ser resueltas mediante diálogos democráticos.

## ¿Qué estilos de conducción resultan más eficaces para las intervenciones sociales?

Es necesario que los encargados de coordinar los proyectos sociales impulsen, acompañen y ayuden a consolidar cambios sociales y organizacionales. Además, deben contribuir a enfrentar los problemas y a facilitar soluciones colectivas. La función de conducción resulta estratégica: de ella depende, en buena medida, la posibilidad de producir cambios a nivel comunitario en el marco de una intervención social, así como fomentar la autonomía y la libertad de los actores involucrados y de los protagonistas. Allí residirá la diferencia entre una acción asistencialista y otra que apunta a generar empoderamiento y ciudadanía.




### PARA AGENDAR Y DIFERENCIAR...

**INTERVENCIÓN SOCIAL:** Es una acción que se desarrolla en forma organizada e intencionada; que busca responder a necesidades sociales; procura que la comunidad sea protagonista en la búsqueda de soluciones creativas a sus propios problemas, y aspira a cosechar reconocimiento y legitimación pública. 

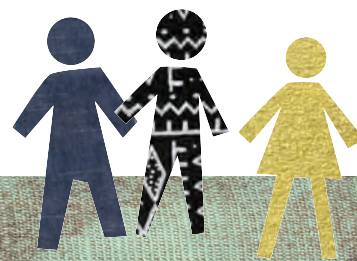
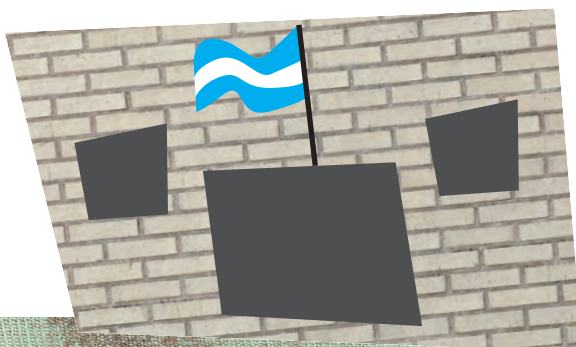
**PROYECTO SOCIAL:** Es la propia intervención planificada, con tiempos y recursos acotados.

**LEGITIMACIÓN:** Todo proyecto de intervención social debería apuntar a lograr su sostenibilidad, su institucionalización y su incidencia en las políticas públicas. El objetivo es que las problemáticas abordadas se conviertan en temas relevantes en la agenda social y política de esa comunidad.

**GESTIÓN:** Es la instancia de la implementación de los proyectos. 

**GERENCIA DE PROYECTOS:** Apunta a lograr los objetivos a través de la correcta ejecución de las acciones implementadas en pos de un resultado determinado.

**GERENCIA SOCIAL:** Procura, con criterios de participación y transparencia, incrementar la eficacia de las intervenciones para mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Los gerentes sociales son los responsables de garantizar que los proyectos logren sus objetivos, con los recursos necesarios.





# LOS PASOS DE LA EJECUCIÓN

A lo largo de la ejecución de los proyectos sociales, se transitan diferentes instancias, sucesivas, cada una de ellas de duración variable. Durante ese proceso se desarrolla el seguimiento o monitoreo de las acciones. A continuación, se detallan los aspectos a atender para llevar adelante de manera eficaz cada uno de estos pasos.



## PUESTA EN MARCHA

Implica la instalación e inicio de los procesos programados. Los aspectos más relevantes a tomar en cuenta son:

- Adecuación de la infraestructura física (locales e instalaciones requeridos para concretar en forma adecuada las acciones previstas).
- Existencia o adquisición de equipos apropiados, según los destinos de uso previstos.
- Conformación de equipos técnicos y/o espacios de gestión en función de los perfiles de formación y experiencia específicos.
- Identificación y convocatoria de las personas o grupos a quienes alcanzarán las acciones.
- Puesta en marcha de las actividades previstas en el diseño del proyecto.
- Diseño e implementación de los sistemas de registro que se utilizarán durante la ejecución del proyecto para relevar actividades, cantidad de personas involucradas y disponibilidad presupuestaria, entre otros aspectos.



## SEGUIMIENTO

Esta etapa consiste en efectuar –de manera pautada y diseñada en el marco de la planificación– un seguimiento o monitoreo de la ejecución del proyecto a partir de la observación de las acciones, de los registros tomados durante su



# 2

## LA IMPLEMENTACIÓN

Implica el desarrollo a pleno de las actividades previstas en relación con la población a la que va dirigido el proyecto. En esta instancia, se debe atender a:

- Despliegue de las metodologías de trabajo planificadas para el desarrollo de las diversas acciones.
- Detección de eventuales dificultades al confrontar el plan original con los escenarios reales. Diseño de respuestas creativas e incorporación de eventuales ajustes en la planificación.
- Articulación entre las diferentes actividades, el trabajo multidisciplinario, los estilos de liderazgo y las modalidades de tomas de decisiones.
- Ejecución presupuestaria y registro de gastos.
- Puesta en práctica de estrategias para la institucionalización y sustentabilidad de los procesos.
- Definición de la población involucrada en las actividades del proyecto.
- Observación de los resultados que se van obteniendo.
- Toma de registro de diversos aspectos, tales como actividades, participantes, gastos e ingresos, entre otros.



# 3

## LA INSTITUCIONALIZACIÓN Y EL AFIANZAMIENTO

Esta instancia apunta a formalizar y consolidar el Espacio de Articulación Local (EAL), donde deben confluír todos los actores comprometidos con el desarrollo del proyecto. Es recomendable considerar:

- Valoración de los avances logrados en la institucionalización y la sustentabilidad (económica, social y política) de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto.
- Despliegue de acciones tendientes a instalar la problemática abordada en un lugar relevante de la agenda pública de la comunidad.
- Gestión de recursos y diversificación de las fuentes de financiamiento.
- Generación y/o fortalecimiento de alianzas y redes estratégicas.
- Elaboración de un documento escrito con los detalles del desarrollo del proyecto y los resultados parciales relevados.
- Análisis de los costos de las acciones encaradas y de la ejecución presupuestaria.
- Resultados alcanzados, más allá de la concreción de las actividades previstas (cambios en la situación o en las conductas de la población involucrada, y en las organizaciones que participan de la gestión).



## 0 MONITOREO DE LA ACCIÓN (INSTANCIA TRANSVERSAL)

desarrollo y de los resultados parciales. A partir de allí, se podrán comparar esos resultados intermedios con las previsiones originales y, eventualmente, incorporar reajustes sobre la marcha. Los elementos más relevantes a tener en cuenta son:

- Documento escrito del proyecto, elaborado a partir de la planificación.
- Observación de cambios registrados en los destinatarios durante la ejecución.
- Detección de cambios experimentados por los actores involucrados en el proyecto.
- Registros tomados durante la ejecución de la iniciativa.
- Grado de satisfacción de la población destinataria para valorar las actividades desplegadas.

# Tres claves para gestionar

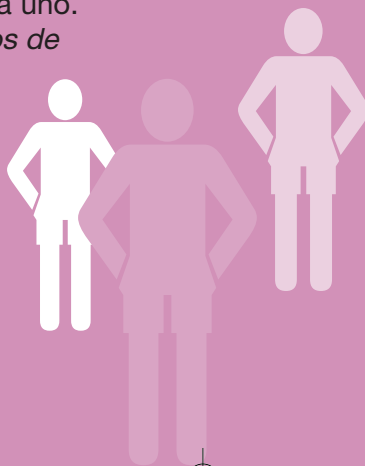
En el proceso de gestión confluyen distintos aspectos que son vitales para el correcto desarrollo de un proyecto social y, fundamentalmente, para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se debe prestar especial atención a:



km 180

## LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es un aspecto crucial. Implica promover que la contribución de los actores intervinientes en la iniciativa resulte eficaz, es decir, que consiga los propósitos planteados. Para eso, es importante distribuir tareas y responsabilidades en función de los intereses y capacidades de cada uno. Esto suele denominarse *términos de referencia para el trabajo*.



## LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Este capítulo de la gerencia de intervenciones sociales se ocupa del dinero como recurso necesario para concretar las actividades previstas. Aunque se trata de una función vital para el desarrollo de un proyecto, suele generar resistencias dentro de las entidades sociales.

Esta función debe estar al servicio de los propósitos de la iniciativa u organización y no al revés. Es necesaria la coordinación entre quienes conducen los aspectos sustantivos de las intervenciones y quienes se ocupan del financiamiento.



## LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LOS RECURSOS

La recolección de datos no debe quedar librada al azar. Implica diseñar e implementar un proceso sistemático de obtención, procesamiento, conservación, interpretación y distribución de la información en el marco de una intervención social. Estos datos son vitales para la toma de decisiones y posibilitan reforzar o redireccionar las líneas de acción desplegadas. Además de los registros cuantitativos, también son importantes los cualitativos. Así, las notas de campo o cuadernos de bitácora donde se da cuenta de las acciones, los obstáculos y las estrategias implementadas para sortearlos, facilitarán el monitoreo y la posterior sistematización y evaluación.



# La coordinación

Si bien el modelo de la Gestión Local Asociada supone la implementación de una forma democrática, horizontal, participativa y multisectorial de gestionar proyectos, lo cierto es que esa horizontalidad no debe implicar falta de organización ni de conducción. Es necesario que, en forma colectiva, los actores involucrados en la iniciativa definan quiénes desarrollarán roles específicos, como el de coordinación, y quiénes se ocuparán del despliegue y desarrollo de cada una de las actividades previstas en la planificación.

**¿Cuáles son las funciones de los coordinadores durante el proceso de ejecución?:**

- Apoyar la preparación de informes.
- Elaborar documentos de coordinación.
- Convocar y coordinar las reuniones.
- Documentar los acuerdos.
- Apoyar y proponer la elaboración de los planes operativos del proyecto.
- Facilitar la distribución de tareas entre los integrantes del espacio de la GLA.

**¿Qué rol cumplen en la conformación y consolidación del Espacio de Articulación Local?:**

- Fomentar prácticas democráticas internas.
- Propiciar la negociación como vía para la resolución de conflictos.
- Promover el trabajo interorganizacional (apuntando a la convergencia, pero preservando la autonomía de cada entidad).
- Cultivar la relación con otros actores locales públicos y privados.
- Sistematizar la construcción de conocimientos a partir de la experiencia.
- Captar y movilizar recursos locales.



Fascículos  
de Tercer Sector  
y Fundación Arcor

Este fascículo es el número 3 de la colección *¿Cómo gestionar proyectos comunitarios?*, editado en forma conjunta por la Fundación Arcor y la revista Tercer Sector. Se distribuye en forma gratuita con la edición de Tercer Sector n° 77- Julio-Agosto de 2010.  
Personería Jurídica 168/88  
Jorge Luis Borges 2297 (1425 Caba)  
Telefax: 011-4832-7985/7996  
RNPI: 350839

EDICIÓN GENERAL: SILVIA FIORE  
REDACCIÓN: ANDREA VULCANO  
ARTE Y DISEÑO: VANINA OSCI  
CORRECCIÓN: FERNANDO ORECCHIO  
COORDINACIÓN EDITORIAL POR FUNDACIÓN ARCOR: VANINA TRIVERIO, MARIANA ARRUBARRENA  
IMPRESIÓN: ARTES GRÁFICAS BUSCHI S.A.  
DISTRIBUCIÓN: BRIHET E HIJOS S.A.

**TERCERSECTOR**  
Una publicación de la Fundación Del Voto

## HOJA DE RUTA

COMUNIDAD

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO Y LOCAL



FASCÍCULO 1

SITUACIONES POSIBLES DE SER ABORDADAS (PRIORIZACIÓN)

ELECCIÓN DE SITUACIÓN CONCRETA A ABORDAR (RECORTE DE INTERVENCIÓN)

IDEAS DE ABORDAJES POSIBLES

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

DOCUMENTO ESCRITO

**GESTIÓN:**

PUESTA EN MARCHA

IMPLEMENTACIÓN

INSTITUCIONALIZACIÓN

SEGUIMIENTO Y MONITOREO



FASCÍCULO 2

FASCÍCULO 3

EVALUACIÓN

FASCÍCULO 4

Para acceder a más información se recomienda consultar la web: [https://www.fundacionarcor.org/documentos/biblioteca/00001410\\_fasciculo3.pdf](https://www.fundacionarcor.org/documentos/biblioteca/00001410_fasciculo3.pdf)