

¿CÓMO GESTIONAR PROYECTOS COMUNITARIOS?

4

Un aporte metodológico y conceptual

La sistematización
y la evaluación

La recta final

Estamos en condiciones de transitar el último tramo de nuestro recorrido, luego de haber atravesado las distintas instancias para poner en marcha un proyecto social, tomando como punto de partida la realización de un Diagnóstico Participativo Local.

A lo largo de esta serie de cuatro fascículos, acercamos distintas herramientas conceptuales y metodológicas para facilitar la tarea de todas aquellas organizaciones sociales o grupos de personas comprometidos con la comunidad que se propongan dar respuesta a una problemática determinada.

Ahora, una vez cumplida la instancia de la **Planificación** y encaminado el proceso de **Ejecución** de la iniciativa de intervención social, llega la hora de encarar la **Sistematización** de la experiencia y desarrollar los procesos de **Evaluación** continua y final.

El objetivo que nos proponemos es trascender las acciones impulsadas. Para eso, es necesario que éstas sean también instancias de enseñanza y aprendizaje que den frutos para la comunidad, las organizaciones y para todos los actores involucrados en la iniciativa.

Es que todo el movimiento generado en torno a un proyecto social puede ser semillero de nuevas propuestas de trabajo, o bien contribuir a instalar una problemática determinada en el centro de la agenda pública. También, tiene el potencial de ser disparador de políticas públicas para que den respuestas a las distintas problemáticas de la comunidad. .

De eso se trata, de multiplicar y en esa dirección se orienta nuestra propuesta de **Gestión Local Asociada**, que procura promover el compromiso concreto en la acción de múltiples actores, públicos, privados y sociales. Así, lograremos dar un primer paso en el camino hacia la concreción de acciones colectivas que mejoren la realidad.

Aprender de

Es mucho lo que la práctica puede aportar al aprendizaje si es convertida en objeto de reflexión y valoración. Aquello que se capitaliza con cada experiencia sirve no sólo para volver sobre ella y mejorarla, sino también para pensar y encarar nuevos proyectos, enriquecidos por las enseñanzas incorporadas.

A lo largo de la Ejecución de un proyecto social se deben atravesar diferentes instancias de reflexión para evaluar la tarea realizada, y deben ser previstas en el momento de la Planificación. Se trata de tres etapas que, si bien se relacionan y alimentan la Evaluación continua, deben ser pensadas en forma separada.



la acción

CUARTA ETAPA



Monitoreo y Seguimiento de la Acción: Se trata de una tarea que debe efectuarse a lo largo de todo el proceso de Gestión, tomando como base la observación, y en el registro de las acciones desarrolladas. A partir de allí, se pueden evaluar resultados intermedios en función de los objetivos planteados inicialmente y, de ser necesario, realizar los ajustes necesarios..

Sistematización de la experiencia: A partir de los registros obtenidos durante el monitoreo y seguimiento de la acción, en esta instancia se procura organizar esa información y recuperar la memoria colectiva del proceso transitado. Para eso, es fundamental prestar especial atención y tomar nota de las vivencias e interpretaciones de quienes participan en el proyecto. Se trata de un paso crucial para encarar la Evaluación final de la iniciativa.

Evaluación Final: En base al documento que surge de la Sistematización de la experiencia –que a su vez se nutre de los registros del Seguimiento y monitoreo - la evaluación final demanda una detenida reflexión sobre lo actuado. Si bien las anteriores instancias también contemplan una valoración de la experiencia, al final del recorrido estarán disponibles todas las herramientas para analizar en qué medida se dio o no respuesta a una problemática determinada y si se cumplieron los objetivos planteados.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

SISTEMATIZACIÓN

Sus principales insumos son la descripción de la acción, y las vivencias e interpretaciones de los protagonistas.

Busca recuperar la memoria colectiva al documentar y organizar los registros de la acción.

Permite inferir resultados intermedios para ajustar el proyecto sobre la marcha. Pero, se trata de conclusiones provisionales que podrán ser modificadas o reconsideradas en la Evaluación final.

Constituye un insumo relevante y necesario para la Evaluación final pero de ningún modo la sustituye. Se trata de un paso más hacia ese análisis.

EVALUACIÓN FINAL

Sus insumos son el documento elaborado a partir de la Sistematización y toda la información recabada a lo largo de la experiencia.

Su objetivo es arribar a juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre los modos de acción, y su eficacia o no para provocar los efectos e impactos deseados.

La reflexión se basa en la comparación de la acción y sus resultados respecto de la situación inicial y de los objetivos planteados por el proyecto.

Sus conclusiones permiten mejorar la acción desde una mirada más exhaustiva y a la vez integral, ya sea para incorporar ajustes en caso de la continuidad del proyecto o para encarar nuevas iniciativas, a partir de las enseñanzas cosechadas.

Organizar para

La información que las personas procesan, construyen e incorporan se puede convertir en un recurso significativo para reorientar o mejorar las prácticas. Para ello es necesario sistematizar la experiencia, es decir registrar y formalizar a lo largo del proceso de Gestión los aspectos más relevantes vinculados con el desarrollo de la iniciativa.

Como parte del proceso de Evaluación continua que se despliega a lo largo de la Gestión de una iniciativa (que comienza con la instancia de Seguimiento y Monitoreo de la Acción, desarrollada en el Fascículo 3), la **Sistematización** consiste en ordenar las informaciones obtenidas de distintas fuentes sobre el desarrollo del proyecto, sus resultados y su impacto. Sus principales insumos son la información recogida en el Monitoreo y Seguimiento, y las interpretaciones y vivencias de los actores involucrados y de los propios protagonistas del la iniciativa.

¿CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS?



- Es un proceso permanente y dinámico de producción de conocimientos.
- Parte del principio de que se puede aprender de la práctica y que ésta ayuda a mejorarla.
- Atiende principalmente a las vivencias e interpretaciones de quienes participan en la experiencia. Por eso, toma en cuenta los relatos de los protagonistas.
- El relevamiento que se realiza es esencialmente cualitativo.

¿PARA QUÉ SIRVE?



- Favorece el intercambio de experiencias.
- Promueve la comprensión y la reflexión de un equipo sobre su propio trabajo.
- Permite construir conocimiento a partir de la práctica.

¿CÓMO SE HACE?



- Primero hay que ordenar aquello que se quiere sistematizar. Para eso, es conveniente partir del relato del proyecto en su conjunto y señalar sus aspectos centrales.
- Luego, se deben seleccionar los temas o ejes de aquello que se busca describir, como así también los aspectos de la experiencia que se quieren relevar.
- Por último, se deben pensar preguntas claras para abordar en forma concreta los temas, ejes y dimensiones de la experiencia que se pretende relevar.



crecer



km 338



En el momento de la Ejecución, los proyectos cobran vida, adquieren matices e, incluso, pueden modificarse. Si no se realizara la **Sistematización**, no se registrarían estas transformaciones y se daría por hecho que todo ocurrió tal cual lo previsto, algo que muy rara vez sucede.

¿QUÉ INFORMACIÓN INCLUYE?



- Detalles de cómo se llevaron a cabo las actividades.
- Obstáculos y dificultades que se presentaron en la Ejecución
- Información sobre la forma en que fueron sorteados.
- Estrategias implementadas.
- Valoración de la experiencia por parte de los propios protagonistas.

CLAVES PARA TENER EN CUENTA



- Lo ideal es que la Sistematización sea realizada por un asistente técnico, especialista en disciplinas sociales y aspectos metodológicos. De no ser así, es recomendable elegir en forma colectiva un coordinador y responsable de esta tarea entre los actores involucrados en la iniciativa.



El educador popular y sociólogo costarricense **Oscar Jara** plantea que la Sistematización es una “*interpretación crítica*” de la experiencia que, a partir de su “*ordenamiento y reconstrucción*”, permite “*descubrir y explicar la lógica del proceso vivido*”, como así también determinar qué factores intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.



Reflexionar para

El proceso de Evaluación final implica revisar el camino transitado con la mirada puesta en el futuro. Se trata de valorar la experiencia para mejorar la acción presente o futura. Por eso, es fundamental analizar los resultados para compararlos con el punto de partida. La clave es deconstruir para volver a construir, con la riqueza del aprendizaje cosechado.

La Evaluación continua de una iniciativa es una actividad programada de reflexión sobre la acción, orientada a su mejora. Una vez transitados el Monitoreo y Seguimiento de la Acción, y la Sistematización de la Experiencia –que arrojaron conclusiones provisorias-, llega la hora de encarar la **Evaluación final**, centrada en un análisis integrador y exhaustivo de lo actuado con el fin de elaborar juicios valorativos sobre las actividades y resultados del proyecto.

¿CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS?

- Se trata de una instancia de reflexión y producción de conocimientos.
- **Constituye una parte fundamental del ciclo de desarrollo de un proyecto social.**
- Se asienta en el trabajo colectivo, dado que participan todos los actores involucrados.
- **Su producto es esencialmente cualitativo, aunque también puede incluir aspectos cuantitativos, por ejemplo en lo que concierne a la gestión de recursos.**

¿PARA QUÉ SIRVE?

- **Favorece la mirada crítica y reflexiva sobre la propia acción.**
- Ayuda a instalar mejores modalidades de gestión porque aporta transparencia, y contribuye a mejorar la formulación y ejecución de proyectos.
- **Promueve el empoderamiento de la comunidad porque fortalece la convicción de que todos pueden ser protagonistas del cambio social.**

¿CÓMO SE HACE?

Primero se debe precisar cómo será realizada la Evaluación. Para eso, es necesario definir cuáles son las dimensiones o grandes ejes del proyecto y luego, establecer a través de qué variables éstos pueden ser abordados. Se trata de partir desde lo particular hacia lo más general. En este proceso es de ayuda formular una serie de preguntas que permitan identificar las variables. Eso contribuirá a evaluar en qué medida se cumplieron los objetivos de cada una de las dimensiones del proyecto. A continuación, un ejemplo de cómo se realiza ese recorrido:

DIMENSIONES O EJES

Capacidades colectivas

VARIABLES

Anticipación y adaptación al cambio

Gestión y administración de recursos

PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Se aprovecharon las oportunidades en concordancia con la misión?
¿Se aprendió de otras experiencias?
¿Se ajustaron estructuras, estrategias y metodologías?

¿Se generaron ingresos propios?
¿Se logró acceso a diferentes fuentes de financiación?
¿Fue elaborado un presupuesto?
¿Se analizaron los estados financieros durante la ejecución?

A la hora de realizar la Evaluación, es recomendable empezar por responder las preguntas orientadoras. Eso permitirá identificar las variables para, luego, evaluar cada una de las dimensiones que atraviesan el proyecto.

transformar



Es importante que los juicios valorativos vertidos en la Evaluación sean entendibles para los actores participantes y para la comunidad en general. Por eso, el documento que se elabore debe ser comprensible para todos.



km 361



¿QUÉ INFORMACIÓN INCLUYE?

- Los objetivos del proyecto planteados en la Planificación.

- La información producida durante la instancia de la Sistematización.
- **El análisis de las metodologías de intervención aplicadas.**
- Las dificultades y facilidades que se presentaron en la acción.
- **Los logros obtenidos.**
- Los resultados del proyecto.



CLAVES A TENER EN CUENTA:

- La **Evaluación final** debe incluir recomendaciones para la acción futura.
- **También puede incorporar sugerencias para mejorar ciertos comportamientos de los actores involucrados.**
- Si se identifican problemas, éstos deben ser consignados y sugerir el modo de resolverlos.
- **La instancia de la evaluación final debe ser prevista en el momento mismo de la Planificación del proyecto. Sin embargo, es posible que sea necesario incorporarle ajustes a lo largo de la Ejecución o en el momento de implementarla.**
- Al igual que las anteriores instancias evaluativas, la evaluación final debe ser volcada en un documento escrito que resulte comprensible para todos y promueva aprendizajes de la acción, para mejorarla y transformarla.



Tipos de Evaluación

(según quién las realice)

EXTERNA: La realizan evaluadores independientes, que no participaron del proyecto.

INTERNA: La llevan a cabo personas o grupos involucrados en el proyecto que no hayan participado directamente en su ejecución.

AUTOEVALUACIÓN: La hacen los propios actores involucrados en la ejecución de una iniciativa.

PARTICIPATIVA: la efectúan los actores que intervienen en la ejecución y los destinatarios de la iniciativa.

MIXTA: Combina diferentes tipos de evaluación.

Las evaluaciones mixtas y participativas son las más recomendables porque contribuyen al empoderamiento de los actores involucrados en el proyecto.

Los resultados de las intervenciones sociales

PRODUCTOS: Son los que se obtienen de las actividades desarrolladas en el marco de una intervención (talleres realizados, materiales producidos, servicios brindados, etc.).

EFFECTOS ESPERADOS: Son los cambios buscados, previstos o programados para la intervención.

EFFECTOS NO PREVISTOS: Son los cambios, positivos o negativos, que no fueron contemplados en la formulación del proyecto.

LOGROS: Aluden a cualquier tipo de resultados positivos alcanzados en relación a lo programado. Se asocian al concepto de efectividad o al cumplimiento de los objetivos propuestos.

IMPACTOS: Son cambios verificables en espacios y tiempos diferentes a los de la intervención. Se trata de repercusiones más amplias en la comunidad, más allá de los destinatarios directos, en otras comunidades, en otras organizaciones, en las políticas públicas, en los medios de comunicación o en la agenda de la sociedad civil.

A modo de cierre...

La Evaluación debe constituir una instancia decisiva de la acción y la gestión de cada proyecto. Su incorporación debe darse en el desarrollo mismo de la iniciativa y no a posteriori. Lo deseable es que sea incorporada como una práctica habitual de las organizaciones y de los actores que intervienen en cada proyecto. Así, se convierte en un mecanismo facilitador y transformador.



Este Fascículo culmina la serie *¿Cómo gestionar proyectos comunitarios?*, una iniciativa conjunta de la Revista Tercer Sector y la Fundación Arcor. A lo largo de esta hoja de ruta nos propusimos acercar y compartir distintas herramientas para desarrollar proyectos de intervención social a nivel comunitario. Esperamos que estos recursos contribuyan a fortalecer las acciones impulsadas desde y para la sociedad civil, en beneficio de quienes más lo necesitan.

Fascículos de Tercer Sector y Fundación Arcor

Este fascículo es el número 4 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° 78 - Septiembre-Octubre 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.



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

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

EVALUACIÓN FINAL

FASCÍCULO 2

FASCÍCULO 3

FASCÍCULO 4



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