



¿CÓMO GESTIONAR PROYECTOS COMUNITARIOS?

5

Un aporte metodológico y conceptual

La experiencia

Camino al andar

A lo largo de esta colección desplegamos herramientas conceptuales y metodológicas para llevar adelante un proyecto social desde su origen hasta la evaluación de sus resultados. En esta entrega ofrecemos una síntesis integradora del camino recorrido, acompañada del relato de una experiencia de intervención social desarrollada con estos lineamientos.

De esta forma, procuramos ilustrar cada una de las instancias por las que atraviesa una iniciativa, con el fin de facilitar la comprensión y la aplicación concreta de las herramientas desarrolladas en cada uno de los fascículos. ¿Cómo gestionar proyectos comunitarios?

Para eso, elegimos una de las propuestas enmarcadas en el programa de Oportunidades Educativas Comunitarias de la Fundación Arcor. Es cierto que cada proyecto tiene sus propias particularidades, pero entendemos que tomar el modelo de abordaje de la Gestión Local Asociada desde una experiencia llevada a la práctica permitirá ilustrar los conceptos y ayudará a que otras organizaciones puedan incorporar nuevas herramientas para enriquecer su tarea.

Una vez más, apostamos a que la colección cumpla con el objetivo de multiplicar el conocimiento para que sean más los actores sociales capaces de trabajar desde la perspectiva de la GLA, que promueve la participación genuina de todos los sectores, la toma de decisiones colectiva y democrática, la construcción de consensos y la constante reflexión sobre las prácticas y la capacidad de aprendizaje.

Trabajar con

Con ojos de niño es el nombre de una iniciativa apoyada por la Fundación Arcor, que se lleva adelante desde el 2005 en Allen, una ciudad del Alto Valle de Río Negro con unos 25 mil habitantes, sede del Mercado Concentrador de Frutas de la provincia.

El proyecto se estructura en torno de dos ejes: la recuperación y apropiación de espacios verdes y la recreación de los niños desde una perspectiva que respete sus derechos. Para eso, se asienta en la profundización del trabajo de la denominada Red de la Infancia de esa localidad, en sus ini-

GESTIÓN LOCAL ASOCIADA

El primer paso para llevar adelante un proyecto de intervención social es definir el ámbito en el que se desarrollará, quiénes serán sus protagonistas y cuál será el modo de abordaje que se dará a una determinada problemática.

En este punto se incorpora la perspectiva de la **Gestión Local Asociada (GLA)**, que promueve el trabajo conjunto de organizaciones de la sociedad civil, del Estado y del sector privado, con el objetivo de potenciar el impacto de la acción desarrollada para dar respuesta a necesidades de la comunidad.



“Nuestro proyecto nació en el 2005 con la idea de trabajar en red. En ese momento, fuimos más de veinte organizaciones las que nos propusimos abordar el tema de los derechos de la infancia en Allen. Si bien algunos de nosotros conocíamos el modelo de la GLA por nuestra formación en lo social, la mayoría nunca había escuchado hablar de ella.” En su relato, Julieta Ronzoni, Coordinadora de Con ojos de niño, destaca que esa perspectiva “fue surgiendo espontáneamente”, como una forma natural y necesaria para dar respuesta a determinadas problemáticas comunitarias.

Desafíos que implica la GLA:

- Debate
- Consenso
- Articulación
- Construcción colectiva



los otros

cios integrada por una veintena de organizaciones e instituciones.

Actualmente, se desarrolla en tres barrios de Allen, con la participación de una escuela, un club, un centro de día para la atención de niños, las juntas vecinales, una iglesia evangélica, las áreas de

Acción Social y Cultura del municipio, la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Comahue y una comunicadora social.

Según cuentan sus responsables, *Con ojos de niño* atravesó dos grandes etapas: una inicial, que fue hasta el 2008 centra-

da en la habilitación de ámbitos recreativos, deportivos y culturales y la actual, cuyo eje es la creación de espacios verdes, con la participación activa de los chicos.

A lo largo de este fascículo, entonces, serán desplegadas todas las instancias por las que atravesó esta iniciativa.

La Gestión Local Asociada se centra en la democratización de las decisiones y en promover la participación de diversos actores sociales en la transformación de la realidad. Cuando éstos aparecen como corresponsables de la tarea conjunta, se potencia la capacidad creativa del grupo para superar eventuales dificultades.

Por otro lado, la confluencia de distintos actores favorece la construcción gradual de un espacio colectivo que puede aspirar a convertirse en referente comunitario de un tema social e, incluso, incidir en la instalación de una problemática en la agenda y en la definición de políticas públicas locales.

La GLA debe impregnar cada una de las instancias por las que atraviesa un proyecto social e, incluso, debe procurar la conformación de espacios de decisión y de gestión multiactorales, desde donde se articule el trabajo de las diferentes entidades intervinientes en la iniciativa.

Es crucial que el proyecto cuente con una **coordinación** a cargo de una persona que se ocupe de organizar el trabajo de todos los actores involucrados, de favorecer la construcción de consensos y de propiciar el debate constructivo.

“A priori puede parecer más sencillo que una organización lleve adelante un proyecto en forma solitaria, porque su aplicación es más directiva y unilateral. Sin embargo, es más complejo pero a la vez más sólido y perdurable el trabajo en red, porque obliga a construir consensos, a generar debates y a alcanzar acuerdos entre distintas miradas.”

En este sentido, Julieta asegura que el hecho de que Con ojos de niño fuera concebido y desarrollado en red hizo que pudiera “sobrevivir” a momentos de “desmotivación” o “escasa participación”. “Es cierto que es más complejo trabajar bajo la perspectiva de la Gestión Local Asociada, pero eso mismo es lo que torna más rico y sustentable al proyecto.”

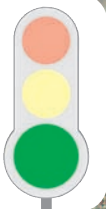
Además, la presencia de diversos actores “hace que se puedan gestionar otros aportes y recursos”, algo que resulta más acotado para una organización o institución que trabaja en soledad. “A nuestro entender, cuesta más esta modalidad, pero es mucho más genuina”, sintetiza Ronzoni.

“En la Gestión Local Asociada cada organización aporta recursos de todo tipo para poder construir un proyecto que se sostenga en el tiempo y que no se podría llevar a cabo en forma individual. En nuestra iniciativa, la GLA se cristaliza en los espacios físicos que utilizamos, en el aporte de horas de trabajo, en los recursos humanos y materiales, y en la articulación con los actores estratégicos, entre otros aspectos”, cuenta Julieta Ronzoni.

En este caso, es ella quien cumple el papel de Coordinadora del proyecto. Su figura surgió tras un proceso de elección democrática en el que cada uno de los actores participantes en la iniciativa propuso sus candidatos y, luego, uno de ellos fue elegido colectivamente.

Fortalezas del trabajo con GLA:

- Mayor participación social
- Democratización de las decisiones
- Diversificación de los recursos
- Creatividad para las soluciones
- Empoderamiento comunitario



Diagnóstico y

Estas dos instancias serán las bases sobre las cuales se asentará el proyecto. Sin embargo, más allá de los pasos por los que irá transitando la iniciativa, existe un hilo conductor indispensable para su sustentabilidad: el compromiso de todos y cada uno de los actores involucrados con la tarea a desarrollar. Es fundamental la vocación de construir en forma colectiva para asegurar la solidez de un proyecto social.



El punto de partida de un proyecto debe ser el Diagnóstico, pues permite establecer desde dónde se parte, así como también cuáles son las necesidades y problemáticas que inciden en la comunidad con la que se va a trabajar. La particularidad del Diagnóstico Participativo Local es que se realiza con la intervención de los actores involucrados en la iniciativa y de los propios protagonistas.



Al evaluar las problemáticas que afectan a la comunidad con la que un proyecto se propone trabajar, se ponen en juego distintas concepciones y puntos de vista. Por eso, es importante que el grupo precise y consensúe el significado de ciertos conceptos para iniciar el trabajo desde una base de entendimiento común.



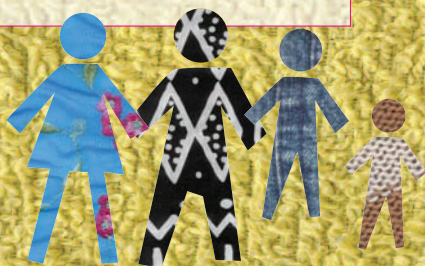
Para realizar el Diagnóstico, es necesario relevar datos de la comunidad, antecedentes de otras acciones desarrolladas en relación con la problemática a abordar, las normas vigentes referidas a ese tema, y establecer qué recursos materiales y humanos serán necesarios para llevar adelante la iniciativa. Sin embargo, una de las piezas más importantes del Diagnóstico Participativo Local es la voz de los propios protagonistas, que resulta clave para determinar cuáles son las situaciones que requieren atención y así establecer prioridades.



“El diagnóstico participativo del que partió Con ojos de niño lo hicimos en el 2005. En ese momento, cada una de las veintidós instituciones involucradas armó una carpeta en la que hizo un recuento de lo que, a su entender, eran las principales problemáticas de la niñez en Allen.” Según relata Julieta Ronzoni, a ese trabajo lo sucedieron una serie de encuentros y talleres en los cuales debatieron en forma colectiva los aportes de cada actor. Luego, elaboraron una síntesis y el diagnóstico, “que sirvió como punto de partida para la formulación del proyecto”.

“El diagnóstico participativo contribuyó a construir acuerdos sobre qué entendíamos por algunas cuestiones, como por ejemplo qué implicaba para nosotros que los chicos fueran sujetos de derecho. Si bien los significados fueron modificándose mucho a lo largo del tiempo, fue importante ponernos de acuerdo en el punto de partida y, luego, reformularlos colectivamente”, afirma Ronzoni.

Luego del camino recorrido tras los primeros años de Con ojos de niño, los actores involucrados vislumbraron una falencia: “Nosotros nunca quisimos implantar el proyecto pero, con el tiempo, fuimos entendiendo cuál debía ser la metodología para que eso no pasara, aunque no fuera nuestra intención”, reflexiona Julieta. Así, a partir de un profundo trabajo de evaluación realizado en el 2008, la iniciativa comenzó a centrarse en la participación de los chicos en todas las instancias del proyecto. “Desde un comienzo decidimos trabajar sobre la defensa y el ejercicio de los derechos de los niños, pero el espacio que le dábamos a la participación de los chicos era muy acotado. Hubo que hacer un aprendizaje interno dentro de la Red, dándole lugar al otro para que tome las decisiones. Claro que todo esto llevó su tiempo”, señala la coordinadora.



formulación



Una vez concluido el Diagnóstico, llega el momento de darle forma al proyecto. Para eso, primero se debe establecer cuál será el territorio sobre el que se trabajará y quiénes serán los actores involucrados. A partir de allí se podrá Formular la iniciativa, empezando por la definición de sus objetivos y estrategias.



Cuando se conforma una red en torno de un proyecto, es importante prever una estructura de funcionamiento que permita articular y coordinar las actividades, debatir los temas que sean necesarios y reflexionar sobre las acciones. Desde la perspectiva de la GLA, el involucramiento del sector público local resulta tan vital como la presencia del privado y la sociedad civil para alcanzar los objetivos propuestos. Pero, no se trata de esperar del Estado una solución integral a una problemática, sino de comprometer su activa participación en la búsqueda de respuesta a la demanda planteada por la comunidad.



Una de las cuestiones que deben plantearse a la hora de formular un proyecto es la relativa a los recursos de los que se dispone y cuáles son aquellos que es necesario gestionar. Es que los recursos económicos, materiales y humanos resultan fundamentales para llevar adelante la tarea propuesta.



Una vez elaborado el proyecto, es fundamental volcarlo en un documento escrito dado que eso permite contar con un marco compartido para la acción y parámetros claros para la evaluación de la iniciativa. Además, contribuye a dar transparencia y facilita todas las gestiones que deban realizarse.

“Uno de los aspectos más difíciles fue definir los objetivos del proyecto. Una vez que les dimos forma, planteamos las estrategias, las líneas de acción y, por último, las actividades”, detalla Julieta Ronzoni. En este sentido, cuenta que en el 2005 también fue complicado decidir en qué barrios de Allen se desarrollaría la iniciativa. “En principio pensamos trabajar en diez y era una locura. Necesariamente hubo que acotar a dos barrios la experiencia y eso fue muy difícil”, agrega. Ya en el 2008, entre los objetivos específicos planteados en el marco de la reformulación del proyecto, se agregó la creación de un espacio verde en el Barrio el Progreso, que se sumaba a los dos sobre los que se había trabajado desde el inicio. Para eso, se previó relevar las instituciones de la zona, impulsar talleres de reflexión sobre la temática, realizar gestiones ante distintos organismos, buscar presupuestos y organizar reuniones de vecinos para la toma de decisiones.

“Con los chicos de uno de los barrios elaboramos un proyecto para crear un espacio verde, pero nos topamos con muchas complicaciones con el tema del terreno. A partir de ahí, decidimos elaborar una propuesta para que el municipio nos cediera el predio e incluimos distintas alternativas, entre ellas una para el tratamiento de la basura. Ahora intentamos que el Concejo Deliberante lo implemente como una política pública y tome las medidas que sean necesarias”, ilustra la coordinadora de Con ojos de niño. A la luz de la experiencia, Julieta subraya que el actor más difícil de sumar es el Estado. “Si bien contamos con algunas colaboraciones, resulta muy difícil que asuma este proyecto como propio y a nosotros se nos complica trabajar con el espacio público si no involucramos al Estado”, señala.

“Otro de los aspectos más complejos fue el presupuesto. Resultaba muy difícil traducir en números todas las actividades propuestas. Por suerte, dentro del espacio colectivo había personas que tenían más conocimiento de esta cuestión, entonces armamos una comisión que se dedicó exclusivamente a diseñar el aspecto económico de la iniciativa”, detalla Ronzoni.

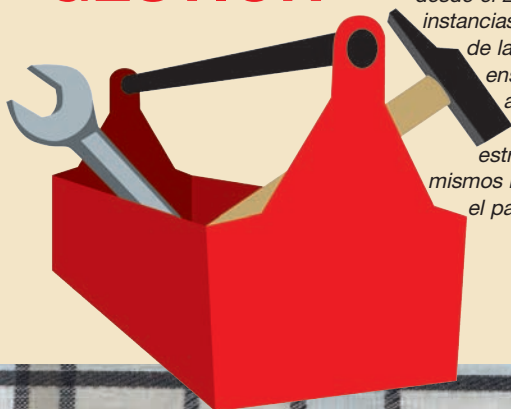
“Se hace mucho más fácil procurar el financiamiento de materiales que el de recursos humanos. La mayoría de las dificultades las tenemos para el pago de quienes trabajan, algo que muchas veces pone en tensión la sustentabilidad de la propuesta. Por ejemplo, nuestro proyecto contempla el pago por su tarea a las personas que están a cargo de actividades sistemáticas con los chicos. En general, los tiempos de quienes aportan los recursos son muy lentos y no llegan a responder a tiempo a las necesidades de la iniciativa.”

Para los actores involucrados en Con ojos de niño el aporte del documento escrito fue fundamental: “Nos sirvió para encuadrarnos mejor, para realizar las evaluaciones parciales y para revisar cómo avanzamos en relación con los objetivos. También, lo usamos para revisar la sustentabilidad de la iniciativa y para determinar con qué instituciones necesitamos relacionarnos más allá de las que integran formalmente la red”.



Ejecución, seguimiento y sistematización

LAS CLAVES DE LA GESTIÓN



LLEVAR A LA PRÁCTICA LO PLANIFICADO

La coordinadora de Con ojos de niño destaca que cada uno de los pasos dados por el proyecto desde el 2005 constituyeron instancias de aprendizaje. Una de las principales enseñanzas fue la de animarse a cuestionar algunas de las estrategias que ellos mismos habían diseñado y dar el paso para reformularlas.



SUPERAR INTERESES CONTRAPUESTOS

“El proyecto tuvo sus momentos más románticos en los que todos los actores compartimos inquietudes y caminamos juntos. Sin embargo, a lo largo del tiempo atravesamos un montón de tensiones en la relación con el Estado y entre las instituciones. Hoy podemos decir que fuimos creciendo sobre la marcha”, sostiene Julieta Ronzoni.



DAR RESPUESTAS CREATIVAS FRENTE A OBSTÁCULOS

“Al gestionar un proyecto social hay que ser flexibles y tener en claro que no siempre se van a poder cumplimentar todos los aspectos de la iniciativa de la manera en que fueron planificados. Los obstáculos no deben modificar la dirección del proyecto, pero las actividades sí pueden cambiar. Por eso, es fundamental que todos tengan en claro cuáles son los objetivos de la iniciativa.”

REFLEXIÓN SOBRE LA ACCIÓN



1 MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Tan importante como la acción es la reflexión sobre lo actuado. Es que sólo así se pueden efectuar los ajustes necesarios para la viabilidad de un proyecto. Para eso, son de suma utilidad los registros escritos como actas, informes y anotaciones de la evolución de la tarea.

“Mensualmente, las personas que están a cargo de grupos de chicos realizan informes en los que consignan qué hicieron y qué dificultades encontraron. Por otro lado, cada mes nos reunimos todos los integrantes de la Red y, cada tres meses, realizamos evaluaciones parciales”, cuenta Ronzoni.

2 SISTEMATIZACIÓN

Esta instancia sirve para organizar los registros obtenidos en el seguimiento o monitoreo, para recuperar información que no haya sido rescatada y, así, avanzar en la interpretación crítica de lo sucedido durante la ejecución del proyecto.

“Este trabajo nos llevó casi un año. Hicimos un recorrido histórico desde los inicios del proyecto hasta el presente: establecimos ejes a partir de los cuales observaríamos lo realizado y diseñamos preguntas que luego fuimos respondiendo.” “¿Para qué nos sirvió este trabajo? Para ver cómo cambió de dirección el proyecto y por qué, para reflexionar sobre la participación, y también para revisar y repensar conceptos”, asegura Ronzoni. La sistematización de Con ojos de niños tuvo dos coordinadores y contó con la participación de todos los integrantes de la Red.

3 EVALUACIONES PARCIALES

Durante la ejecución de una iniciativa, la mirada sobre lo actuado invita a una reflexión colectiva. No es necesario esperar a que un proyecto finalice para realizar una evaluación, sino que ésta puede ser incorporada como parte de la acción. El monitoreo y la sistematización son, entonces, sus bases fundamentales.

A la hora de la planificación, los actores involucrados en el proyecto Con ojos de niño previeron momentos de evaluación dentro de las actividades pautadas para alcanzar cada una de las metas. Por ejemplo, una de ellas era que la Red participara en la conformación del Consejo Local de Niñez de Allen. Para eso, diseñaron una serie de actividades que finalizaban con la “evaluación de los resultados de las gestiones y de las estrategias implementadas”.

Llevar a la práctica un proyecto social supone el cumplimiento de una serie de pasos para procurar su consolidación y fortalecimiento. En mayor o en menor medida, todas las intervenciones sociales llevan implícitas una intención de transformar la realidad en beneficio de las comunidades.

A través de la puesta en marcha y la implementación de la ini-

ciativa, cada uno de los aspectos previstos en la formulación se pone en acción. Luego, las instancias de **Monitoreo** y **Sistematización** posibilitan observar con detenimiento cómo se actuó, con el objetivo de elaborar una interpretación crítica, para capitalizar los errores y, eventualmente, producir los ajustes necesarios para alcanzar los resultados buscados.



DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Julietta reconoce a la gestión de recursos como uno de los puntos que aún deben fortalecer: “En este aspecto nos falta mayor constancia y permanencia. Al gestionar un proyecto social es importante no esperar que se termine un recurso para salir a buscar uno nuevo. Esto debería ser un trabajo permanente y planificado”, a pesar de las limitaciones que implica gestionar un proyecto con estructuras muy reducidas.



GENERAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

A partir de la reformulación del proyecto, los actores involucrados en Con ojos de niño se propusieron impulsar nuevas alianzas estratégicas. Por ejemplo, se vincularon con el Inta para recibir asesoramiento; con referentes de las áreas de Obras y Servicios Públicos del municipio para sumarlos al proyecto y recuperaron el contacto con referentes de la Universidad Nacional del Comahue para gestionar avales y certificaciones de capacitaciones realizadas en el marco de la iniciativa.



INSTALAR EL TEMA EN LA AGENDA PÚBLICA

“Es muy importante visibilizar lo que uno hace porque eso ayuda a conseguir avales y recursos, y a estrechar alianzas. Parte del aprendizaje de estos años ha sido que la comunicación es muy importante. Por eso, en esta etapa de la iniciativa incorporamos la relación con los medios de comunicación como una estrategia. También, el hecho de que las capacitaciones que hacemos sean abiertas ayuda a sensibilizar sobre los temas en los que trabajamos”, cuenta Ronzoni.

4 CAMBIO DE RUMBO

Como resultado de las evaluaciones parciales o más generales de la iniciativa, puede plantearse la necesidad de reformular el proyecto. Eso ocurrió con la iniciativa *Con ojos de niño* en el 2008.

“El mayor desafío fue animarnos a cuestionar nuestra propia propuesta inicial, para poder modificar y redireccionar la experiencia. La clave en relación con el monitoreo y la evaluación es escuchar la crítica desde un lugar que tiene que ver con el aprendizaje, y no cerrarnos en pensar que lo que hacemos no tiene errores ni falencias”, subraya Julieta.

5 LA EVALUACIÓN FINAL

Es la evaluación que se hace al final del recorrido de un proyecto, con el objetivo de capitalizar las fortalezas y debilidades de la iniciativa para cualquier acción futura. Esta mirada crítica sobre lo actuado puede servir de aprendizaje no sólo para los actores intervinientes, sino también para otros actores sociales y otros proyectos. La experiencia de un proyecto, entonces, puede convertirse en una herramienta para el crecimiento de toda la comunidad.



¿PROBLEMA, PARA QUIÉN?

En algunos casos, las estrategias diseñadas en la formulación de un proyecto pueden fracasar por falencias a la hora de identificar y priorizar los problemas que afectan a la comunidad. Por eso, es importante que en las distintas instancias de evaluación, todo sea cuestionado y revisado.

“En el inicio de Con ojos de niño nos propusimos encarar acciones que tuvieran que ver con la atención temprana y con las dificultades en la escolaridad. Sin embargo, las actividades que planteamos fracasaron porque para la gente de los barrios eso no era una necesidad. En cambio, sí lo era la falta de espacios verdes. Sobre la marcha, entonces, nos fuimos dando cuenta de cuáles eran los principales problemas para los vecinos, no para nosotros. En el 2005 no se tomaron en cuenta las voces de los chicos en el diagnóstico; pero ahora, su participación es fundamental.”



Algunas recomendaciones

A la hora del balance sobre la tarea realizada en el proyecto *Con ojos de niño*, ejemplo de cómo se traduce en la práctica el desarrollo de una iniciativa comunitaria gestionada por diversos actores, vale la pena atender algunas cuestiones vitales para alcanzar el impacto buscado, tal como recomienda Julieta Ronzoni a partir de la experiencia de Allen.

“Lo que hay que construir es una gran capacidad de autocrítica.”

“Hay momentos de los proyectos en los que parece que hacemos todo muy bien, tenemos una suerte de enamoramiento, y eso nos impide escuchar críticas que son constructivas.”

“Es necesario visibilizar lo hecho a través de los medios de comunicación, porque esa visibilidad puede abrir muchas puertas.”

“Es importante, diría crucial, trabajar en la vinculación con el Estado y las organizaciones para el sostenimiento del proyecto.”

“Hay temas o situaciones que no son vistas como problemas en la agenda pública. Eso hay que construirlo.”

“Si se quiere trabajar en red, hay que ser respetuoso de los acuerdos colectivos y tomar las decisiones lo más democráticamente posible. Por ahí pasa el sostén de la red.”



Este fascículo culmina la colección *¿Cómo gestionar proyectos comunitarios?*, una iniciativa conjunta de la Fundación Arcor y la revista *Tercer Sector* diseñada con el objetivo de acercar una herramienta de trabajo para optimizar la gestión de las organizaciones de la sociedad civil en beneficio de la comunidad.



Fascículos de Tercer Sector y Fundación Arcor

Este fascículo es el número 5 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° 79 - Noviembre-Diciembre de 2010. Personería Jurídica 168/88 Jorge Luis Borges 2297 (1425 Caba) Teléfono: 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 Viso

Para acceder a más información se recomienda consultar la web: http://www.fundacionarcor.org/esp_biblioteca.asp