



# ¿CÓMO GESTIONAR PROYECTOS COMUNITARIOS?

# 1

Un aporte metodológico y conceptual

Introducción,  
viabilidad y diagnóstico

PUNTO DE PARTIDA

km 0

## Coleccionable

Multiplicar. Con esta consigna nació la idea. La acción es importante, pero también es vital rescatar los aprendizajes cosechados. Por eso, pensamos en crear esta serie de fascículos, concebidos como una hoja de ruta para que otros puedan emprender nuevos recorridos o potenciar los que vienen transitando.

Esta colección es producto del programa Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC), que surgió del Convenio de Cooperación Multilateral alcanzado entre el Grupo Arcor y las fundaciones Arcor, Antorchas e Interamericana.

Con ese trabajo se constató que la modalidad de Gestión Local Asociada aplicada a la implementación de iniciativas sociales, multiplica posibilidades, abre puertas y favorece la sustentabilidad de los proyectos.

Los resultados de esa tarea animaron a la Fundación Arcor a sistematizar una metodología de trabajo, editada en la serie de cuadernillos Construyendo Comunidades.

Ahora, con el aporte de la revista **Tercer Sector**, sumada como aliada estratégica en la reedición y distribución gratuita de los contenidos, esa producción podrá ser aprovechada por miles de organizaciones sociales, a través de esta colección de fascículos en sus versiones gráfica y digital. Los invitamos a recorrerla.

### En marcha

Estamos preparados para partir. Pero, antes de comenzar, debemos evaluar con qué medio queremos viajar, porque el vehículo definirá el tipo de travesía que haremos. ¿Cómo llevamos esta metáfora a la acción?

Cada organización de la sociedad civil (OSC) que trabaja a nivel local está comprometida, a partir de su misión, en dar respuesta a alguna de las múltiples problemáticas que atraviesan al tejido social. Esta tarea conlleva, fundamentalmente, una manera de concebir las diversas áreas de interés, ya sean éstas la infancia, la educación o el derecho a la salud, por citar sólo algunos ejemplos de intervención social.

Por eso, en primer término, es importante que determinemos el ámbito en el que desarrollaremos el proyecto, así como también quiénes serán los protagonistas y cuál será el modo de abordaje.

#### EL ÁMBITO

¿En qué área se desarrollará el proyecto comunitario? ¿En educación, en salud, en vivienda, en alimentación, en derechos? ¿Qué concepciones existen y cuál de ellas guiará nuestra iniciativa? Para esto, es recomendable rastrear material teórico y contrastarlo con la experiencia comunitaria.

#### LOS PROTAGONISTAS:

¿Quiénes serán los participantes de las actividades que llevaremos adelante? ¿Cuál es, en el área elegida, la situación que entendemos sería la deseable para este sector de la comunidad? Aquí podemos recurrir a normativa y material teórico, pero la idea es enriquecer esos elementos con la valoración de los propios actores involucrados.

#### EL ABORDAJE

Una vez definido el ámbito y los protagonistas, ya habremos establecido el **qué** de nuestro proyecto. Ahora, debemos apuntar al **cómo**. En este punto, proponemos un modelo de gestión orientador como columna vertebral del proyecto, que estará presente tanto en el momento de la planificación como en el de la ejecución: se trata de la llamada **Gestión Local Asociada (GLA)**.

La GLA propicia el trabajo compartido entre organizaciones de la sociedad civil, el Estado y el sector privado. La idea es sinergizar todos los recursos y esfuerzos posibles para encarar una iniciativa dentro de un espacio comunitario. En el largo plazo, los actores involucrados en el proyecto logran convertirse en referentes locales de un tema, con capacidad de incidir en la definición de políticas públicas.

QUÉ ES LA  
GESTIÓN LOCAL  
ASOCIADA:

# GLA

**CONTRIBUYE**  
a fortalecer y  
profundizar la  
democratización en la  
toma de decisiones.

**BUSCA SUPERAR**  
un modo fragmentado  
de funcionamiento  
entre Estado-Sociedad-  
sector privado.

Es un modo de planificación y gestión  
realizado en forma compartida entre  
organizaciones de la sociedad civil, estatales,  
y del sector privado.

#### CARACTERÍSTICAS:

- participación de diversos actores (de la sociedad civil, públicos y privados)
- toma de decisiones compartida y democrática
- corresponsabilidad en la tarea conjunta

#### FORTALEZAS:

- reúne capacidad, experiencia y recursos de distintos actores
- comparte logros, riesgos y problemas
- favorece la capacidad creativa para superar obstáculos y problemas
- propicia el empoderamiento comunitario

#### CONDICIONES NECESARIAS:

- fuerte compromiso de los actores involucrados
- construcción gradual y participativa de un espacio colectivo
- generación de instancias de evaluación colectiva y de eventuales reajustes de la acción

Un proyecto de intervención social concebido bajo el modelo de la GLA, requiere instancias de previsión, acompañamiento y evaluación. Para eso, resulta eficaz el ejercicio de una **coordinación idónea**, a cargo de un asistente técnico que pertenezca a la propia comunidad, con formación y experiencia profesional, y habilidad para promover procesos participativos a nivel local. Sería óptimo que esa función fuera rentada, pero si no existe esa posibilidad, puede ser desempeñada por una persona elegida colectivamente entre los actores que participan del proyecto.

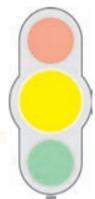
PRIMERA ETAPA



# EL DIAGNÓSTICO

Permite conocer a fondo la realidad en la que nos proponemos intervenir para atender una demanda social determinada. Para ello, es necesario realizar un detallado análisis de la situación a abordar, así como también precisar cuáles son las herramientas y recursos disponibles para encarar el proyecto. Teniendo en cuenta que la realidad es muy dinámica, es recomendable que la observación sea parte de un proceso permanente para efectuar eventuales ajustes sobre la marcha.

Entonces, estaremos en condiciones de evaluar las mejores estrategias y líneas de acción para alcanzar los objetivos propuestos.



Para llevar adelante un proyecto comunitario, se debe establecer con claridad cuál es el punto de partida y reflexionar acerca de qué pasaría si no se realizara esa intervención.



No siempre se diagnostica en forma explícita y eso quita la posibilidad de diseñar las mejores estrategias y líneas de acción para atender un determinado tema. Es fundamental tener en cuenta la opinión de los distintos participantes de la propuesta.



Como la iniciativa parte de la premisa de encarar acciones con el modelo de Gestión Local Asociada con otros actores sociales, el **Diagnóstico** a desarrollar será **Participativo** y **Local**.

**PARTICIPATIVO**



**LOCAL**



El **Diagnóstico** puede convertirse en una estrategia de convocatoria para que las organizaciones de la sociedad civil y actores públicos y privados se acerquen al proyecto, y se comprometan en su formulación y desarrollo.

El **Diagnóstico** debe realizarse sobre la base de un recorte de la realidad que enfoque su mirada en un territorio delimitado, un segmento poblacional específico y una situación concreta a atender.

## FORTALEZAS DEL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO LOCAL

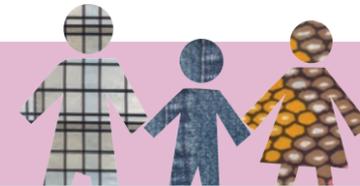
- es el primer escalón de un proceso de construcción colectiva
- incluye saberes y puntos de vista de distintos actores
- favorece espacios de articulación y negociación

# Cómo se hace el diagnóstico

Para desarrollar la primera etapa del proyecto de intervención, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

## EXPLICACIÓN

¿Cuáles son las causas y las consecuencias de la situación a abordar?



¿Qué sucedería si no se encarase un proyecto de intervención social?

## PREDICCIÓN



## DESCRIPCIÓN

¿Cómo son o cómo suceden las cosas en un contexto determinado? ¿Con qué recursos contamos para abordar el proyecto?



### DATOS



- Cantidad de habitantes
- Características socioculturales de la comunidad
- Conflictos manifiestos
- Referentes comunitarios (personas e/o instituciones)
- Espacios en los que confluyen distintos actores sociales
- Organizaciones de segundo grado (cámaras, federaciones, mesas intersectoriales, uniones)
- Canales de comunicación en la comunidad
- Otras experiencias en las que intervinieron varios actores sociales

### ANTECEDENTES



- Identificar a los actores que realizan acciones para atender el tema y/o el segmento poblacional a los que está orientado nuestro proyecto
- Detallar las acciones encaradas (descripción, recursos humanos y materiales, y resultados)

### NORMAS



- Indagar si existen políticas y normas concretas (a nivel nacional, provincial y/o local) vinculadas al tema de interés del proyecto
- Identificar programas, planes y normativa local, provincial o nacional que atiendan al segmento de población de nuestro proyecto
  - Relevar programas, planes y normas que se ocupen de algún aspecto del tema de nuestra intervención

### RECURSOS



- Identificar posibles fuentes de financiamiento (públicas, privadas y/o de la sociedad civil)
- Detectar espacios físicos que podrían ser útiles para la planificación y para la ejecución del proyecto
- Establecer qué actores pueden aportar recursos humanos

### PROTAGONISTAS



- Establecer las situaciones locales que requieren atención y respuesta a partir de la reflexión de los actores comunitarios
- Describir cada una de esas situaciones a partir del relato de los propios actores



- Para evaluar las condiciones de viabilidad sociopolítica del proyecto
- Para identificar fortalezas y debilidades

- Para saber qué situaciones permanecen sin respuesta
- Para vislumbrar qué otros actores podrían ser involucrados
- Para propiciar la construcción de alianzas estratégicas

- Para rescatar aspectos en los que se pueden promover alianzas con el Estado, para sumarlo al proyecto asociativo
- Para maximizar su potencial transformador

- Para evaluar con qué recursos contamos y detectar cuáles son los que se deben conseguir
- Para vislumbrar dónde podrían ser gestionados

- Para precisar cuáles son las cuestiones que demandan respuesta por parte de la comunidad
- Para establecer prioridades frente a esos temas
- Para definir colectivamente un recorte de intervención

Ahora sí, estamos en condiciones de continuar nuestro camino hacia la segunda etapa, que estará centrada en la formulación del proyecto propiamente dicho. Ya cargamos combustible, nuestros motores están en marcha y, simplemente, nos hace falta seguir adelante.  
**¿Continuamos?**



Para acceder a más información sobre la confección de registros y planillas necesarios en el proceso de diagnóstico se recomienda consultar la web:  
[https://www.fundacionarcor.org/esp\\_bherr.asp](https://www.fundacionarcor.org/esp_bherr.asp)



## Fascículos de Tercer Sector y Fundación Arcor

Este fascículo es el número 1 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° 75- Marzo-Abril de 2010  
Personería Jurídica 168/88  
Jorge Luis Borges 2297 (1425 Caba)  
Teléfax: 011-4832-7985/7996  
RNPI: 350839

EDICIÓN GENERAL: **SILVIA FIORE**  
REDACCIÓN: **ANDREA VULCANO**  
ARTE Y DISEÑO: **VANINA OSCI**  
CORRECCIÓN: **FERNANDO ORECCHIO**  
IMPRESIÓN: **ARTES GRÁFICAS BUSCHI S.A.**  
DISTRIBUCIÓN: **BRIHET E HIJOS S.A**  
FUNDACIÓN ARCOR

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