

**MANUAL POPULAR PARA EL DISEÑO
DE PROYECTOS COMUNITARIOS**

Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos
INREDH

MANUAL POPULAR PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS COMUNITARIOS

Quito, agosto de 2024

Manual popular para el diseño de proyectos comunitarios

Serie Capacitación # 41

Editora: Verónica Yuquilema Yupangui
Presidenta INREDH

Autor: Luis Ángel Saavedra

Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos, INREDH
Av. 10 de Agosto N34 - 80 y Rumipamba - Piso 1 - Quito, Ecuador
Telefax: 593 2 2446970
Correo: info@inredh.org
Web: www.inredh.org

ISBN: 978-9978-980-39-2

Derechos de autor: 37690

Primera edición: noviembre de 2011

Segunda edición: agosto de 2024

Edición y diagramación: Comunicaciones INREDH

Fotografía: archivo INREDH

Impresión: Print

El Presente manual fue realizado por INREDH, con el apoyo de la Embajada de Francia, en el marco de la Iniciativa Marianne Acto III, 2024.

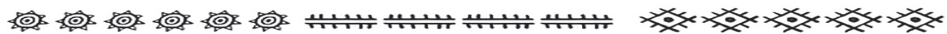
El presente documento es un material de capacitación bajo responsabilidad de INREDH y no refleja la opinión de la Embajada de Francia, ni de la Iniciativa Marianne Acto III.

Quedan hechos los registros de ley; sin embargo, fieles a nuestros principios de acceso libre y democrático al conocimiento, autorizamos la reproducción total o parcial de esta obra, sin fines comerciales y debiendo remitirse a INREDH una copia de la publicación realizada.



ÍNDICE

0.	Introducción	7
1.	¿Qué es un proyecto?	9
2.	Los niveles de un proyecto	11
3.	¿Cómo se empieza a planificar un proyecto?	15
4.	Definición del problema	17
5.	Árbol de objetivos	21
6.	Diseño del proyecto	23
6.1.	Título del proyecto	24
6.2.	Información de la organización	25
6.3.	Antecedentes del problema	26
6.4.	Justificación	28
6.5.	Descripción de la propuesta	29
6.6.	Objetivos	32
6.7.	Resultados	34
6.8.	Plan de actividades	34
6.9.	Metodología	37
6.10.	Beneficiarios	37
6.11.	Recursos financieros	39
6.12.	Monitoreo y evaluación	44





INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, cuando las comunidades solicitan el apoyo de las autoridades locales, sean alcaldes, prefectos o autoridades gubernamentales, estos funcionarios piden que se les presente “un proyecto”.

En algunos casos, hacer un proyecto puede significar que las comunidades renuncien a su derecho de exigir la atención de las autoridades para resolver sus problemas ya que, por lo general, no se brinda el apoyo técnico a las comunidades para que, de manera participativa, se identifiquen los problemas más sentidos de la comunidad y se brinden soluciones a través de la ejecución de un proyecto; en estos casos las comunidades piensan que es muy difícil hacerlo y por eso dejan de exigir a las autoridades el cumplimiento de sus obligaciones como garantes de todos los derechos humanos y comunitarios.

En otras ocasiones, cuando nadie en la comunidad puede hacer un proyecto, las dirigencias aceptan realizar los proyectos que les interesa a las autoridades o a organizaciones externas, y no los proyectos que interesan a las comunidades, por ejemplo, a las autoridades les interesa hacer canchas de fútbol, porque eso se ve y permanece en el tiempo; pero no les interesa hacer una campaña de desparasitación o un entubado de agua que resolvería problemas como el incremento de enfermedades, porque eso no se ve, aunque sea lo que más necesita la comunidad. Suele suceder también que las autoridades están dispuestas a financiar un proyecto para las comunidades, pero sus dirigencias no consultan con las bases para establecer las prioridades de inversión y las autoridades terminan ejecutando proyectos que ellos creen que

son prioritarios para la comunidad. Un proyecto siempre debe ser diseñado desde las bases de la comunidad y las dirigencias deben consultar para que la elección de un proyecto responda a los verdaderos intereses de las comunidades.

Hay distintos tipos de proyectos, unos más difíciles de hacer, y otros más fáciles; los más difíciles son proyectos que abarcan muchas cosas, y eso lo pueden realizar las grandes organizaciones, o los departamentos del gobierno; pero en las comunidades se puede hacer pequeños proyectos, como una campaña contra la violencia a la mujer o una campaña de vacunación para los niños y niñas, entre otros proyectos necesarios para las comunidades.

Hacer un proyecto es empezar a transformar la comunidad, porque un proyecto siempre debe apuntar a un cambio social.

¡Ánimo, vamos a aprender a hacer un proyecto para apoyar a nuestra comunidad!

*¡Quién dijo miedo!
¡Vamos a diseñar
un proyecto!*



1. ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un conjunto de actividades ordenadas, que se ejecutan bajo una misma dirección, para conseguir un objetivo, en un tiempo determinado y utilizando algunos recursos humanos y materiales. Los proyectos deben estar dirigidos a resolver problemas de la comunidad.

Si analizamos esta definición, vemos que un proyecto está constituido de varias tareas o actividades, que deben tener un orden y estar dirigidas hacia un mismo objetivo; si las actividades no tiene un orden o no tiene la misma dirección, no se va a poder cumplir con los objetivos de un proyecto; por ejemplo, cuando dos personas van remando en una canoa siempre deberán remar para un mismo lado, así la canoa irá de frente; pero si una persona rema para un lado y la otra persona rema para otro lado, la canoa irá en círculos y no llegará a ninguna parte.

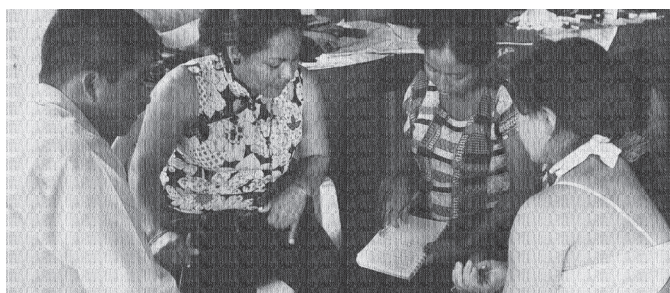


Todos y todas.... como una red

El objetivo del proyecto es la meta que deseamos alcanzar; para eso se organizan las actividades, para cumplir con esa meta; para eso también se usan los recursos materiales y el dinero que se consigue; es decir, el objetivo del proyecto es la resolución de un problema y debe cumplirse en un tiempo determinado (un mes, seis meses, un año, etc.). Los problemas no esperan, deben ser resueltos oportunamente.

El diseño de los proyectos debe realizarse con la participación de todos los integrantes de la comunidad, acogiendo especialmente las sugerencias de las mujeres y las personas ancianas. De igual forma, el proyecto debe beneficiar a toda la comunidad y no sólo a un grupo en particular. Un proyecto que se diseña en conjunto y que se basa en consensos alcanzados con todos los miembros de la comunidad, será un proyecto que se ejecutará de forma completa y con entusiasmo.

Finalmente, en el caso de las comunidades indígenas, afrodescendientes y montuvias, se debe cuidar que el proyecto incorpore sus cosmovisiones particulares; por ejemplo, el uso de materiales tradicionales si se trata de un proyecto que implica infraestructura física, o incorporar los saberes ancestrales y la etnoeducación, si se trata de proyectos de salud o educación.



Generando consensos





2. Los niveles de un proyecto

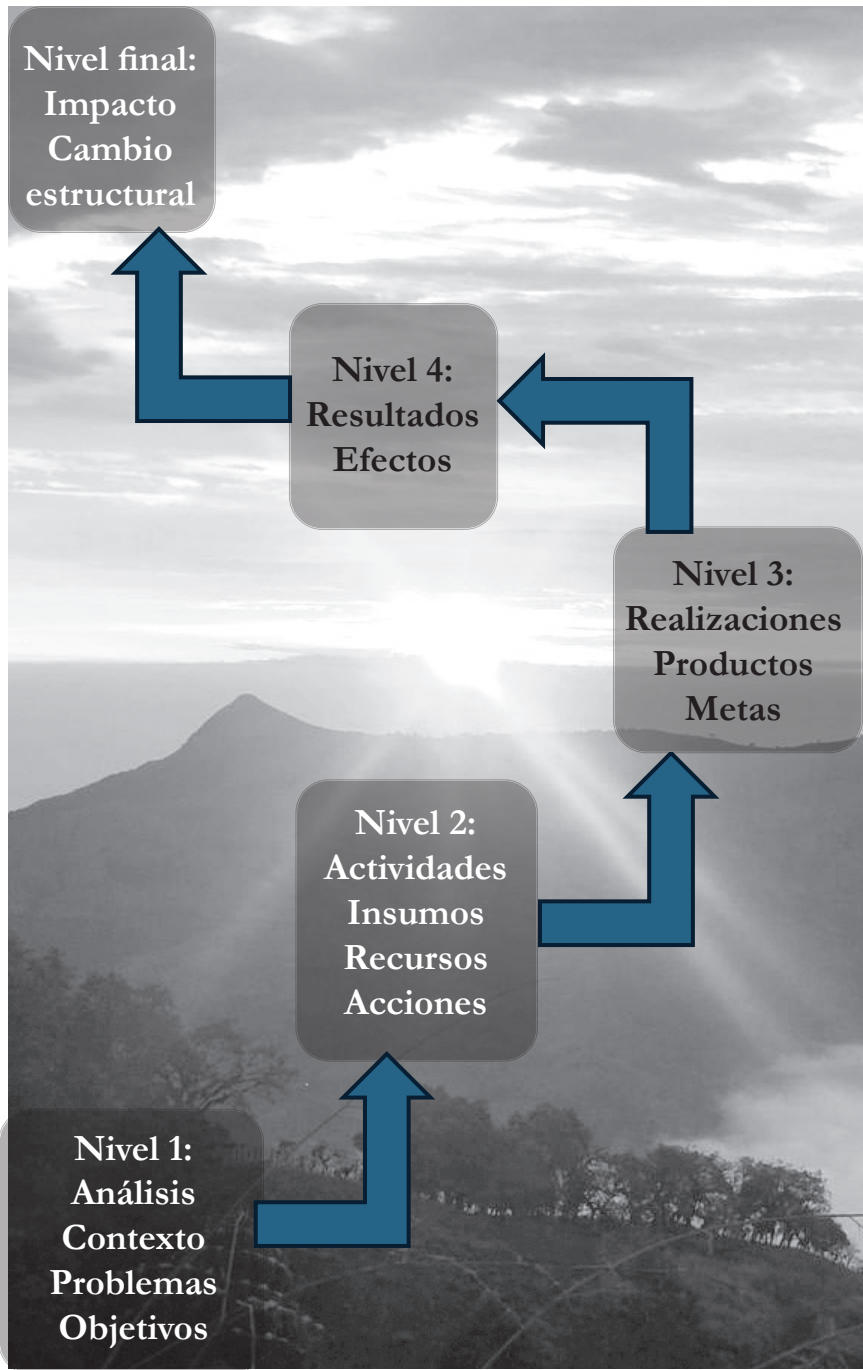
Ejecutar un proyecto implica no conformarse con lograr concluir las actividades de manera positiva, sino el valorar cómo esas actividades pueden contribuir a algo más, considerando incluso algunos criterios políticos necesarios para la transformación social, por ello debemos conocer los diferentes niveles que puede alcanzar un proyecto:

Nivel 1: contexto, necesidades, objetivos

Este es el paso más difícil, pues lleva implícito la identidad organizacional y mirar a dónde se desea arribar como organización y como parte de un colectivo social. Identificar correctamente los problemas nos permite plantear una solución que será la guía, a pesar de los años que se necesiten para lograrla. Esta identificación se vuelve crucial si se decide caminar hacia una transformación social y debe ser realizada en lo local, fuera de los escritorios y al margen de intereses de partidos políticos o intereses particulares.

Nivel 2: actividades, insumos, recursos, acciones

Es el nivel más básico de las acciones, es el nivel en que el poder desea mantener a la organización social, conformándolas con un financiamiento que alcance exclusivamente para esa actividad y mantener a la comunidad como un eterno cliente (beneficiario) que no permite un cambio real. En este contexto está la realización de un sinnúmero de talleres, festivales, encuentros y demás actividades que, una vez cumplidas y generado el informe correspondiente, se pierden en el tiempo.

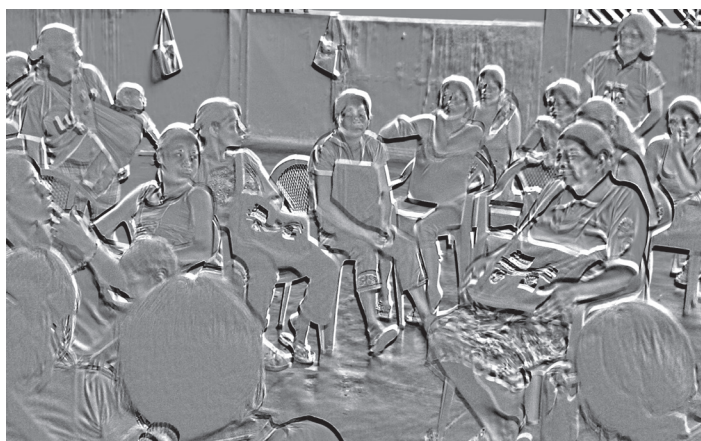


Cada una de las actividades de todo proyecto comunitario debe proyectarse a una meta superior, buscando una respuesta estructural a los problemas analizados. Por ejemplo, una campaña de vacunación no solo debe vacunar, sino que en el trayecto se debe dejar una clara conciencia sobre el derecho comunitario a la salud y cómo protegerse contra determinada enfermedad a futuro.

Nivel 3: realizaciones, productos, metas

Es aquí donde se da el primer paso para una transformación social; es mirar una meta y cómo la suma de diversas actividades puede generar un producto más grande que, a la vez, pueda empezar a incidir en la transformación social. El poder no está interesado en que las organizaciones lleguen a este nivel de planificación, porque desde ahí la mirada se torna cuestionadora, inconforme, busca nuevos niveles de acción, con nuevas metas, más altas, más integrales.

Embarcarnos en este caminar implica pensar a corto, mediano y largo plazo



Nivel 4: resultados, efectos

Si una ordenanza municipal aprobada crea una institucionalidad que funcione, ese es el resultado deseado, es el efecto que buscamos. Los efectos son cambios en el contexto, quizá aún a pequeña escala, pero ya son cambios que pueden ser observados, como puede ser una comunidad más sana luego de una campaña de desparasitación. El efecto es un cambio en la política o la generación de una política. Es un paso más a la transformación social.

Nivel final: impacto, cambio estructural

Consideramos que a este nivel solo llegaremos con todos los aportes y la lucha constante de las comunidades y organizaciones. Nuestro proyecto aportará en algo a la transformación social pero no lo podemos alcanzar solos, de ahí la necesidad de coordinar y confluir en diversas luchas. Es una tarea que queda pendiente.



Planificar fuera del escritorio



3. ¿Cómo se empieza a planificar un proyecto?



Construyendo un plan de vida

Cuando pensamos en un proyecto, lo que primero queremos saber es el formato; es decir, la forma como se debe presentar el proyecto; pero resulta que hay muchos formatos; cada institución y cada agencia donante tiene un formato.

Unos formatos son fáciles de llenar porque son muy simples y piden poca información; por lo general estos formatos simples son para proyectos pequeños. Otros formatos son muy complicados y sirven para proyectos muy grandes. Sin embargo, para llenar un formato de proyecto es necesario realizar unos pasos previos, los que nos darán la información que necesitamos para cualquier formato de proyecto.



Los pasos previos son los siguientes:

1. Definición del problema en consenso con todas las personas de la comunidad.
2. Generación de soluciones que beneficien a toda la comunidad.
3. Selección de la mejor alternativa de solución, apegada a la cosmovisión del colectivo que vaya a ejecutar el proyecto.
4. Definición de objetivos a lograrse
5. Diseño del proyecto con la alternativa seleccionada.

Los cuatro primeros pasos pueden trabajarse en base a las denominadas matrices o árbol de problemas, que es la forma más fácil de analizar un determinado problema y organizar la información. Para llenar estas matrices debemos conversar con todas las personas de la comunidad, para que todos y todas opinen y conozcan cómo va a diseñarse el proyecto y qué problema de la comunidad se va a solucionar.

Recién en el quinto paso vamos a utilizar el formato que nos piden las instituciones o las agencias de cooperación para presentar un proyecto.

Muchas comunidades tienen elaborados algunos planes, a los que se los llama “plan de vida” o “plan para el buen vivir”. El plan de vida es un conjunto de proyectos que se han diseñado para el desarrollo de las comunidades de acuerdo a su cultura y las formas de valorar su propio desarrollo; por eso es importante que los proyectos estén relacionados con un plan de vida de la comunidad, pues de esa forma se estará contribuyendo a que la comunidad se desarrolle en el marco de sus propias formas de vida, su propia visión de desarrollo y su proyección al futuro. Las comunidades deben pedir a sus dirigentes que se socialice los planes de vida que se han elaborado, si es que los hay; de esta manera se puede involucrar también a las organizaciones más grandes para que colaboren con el diseño de nuestro proyecto comunitario.



4. Definición del problema

Definir el problema significa ponerse de acuerdo entre todos sobre qué está pasando en la comunidad, saber qué es lo que está afectando a la comunidad y no la deja vivir con tranquilidad para desarrollarse.

Definir un problema no es hacer un listado de necesidades o de las cosas que nos hacen falta (no hay alimentos, no hay profesor, no hay agua potable, etc.): un problema no es la ausencia o la carencia de algo, sino la evidencia de una situación negativa para la comunidad (niñez desnutrida, jóvenes analfabetos, población con parásitos, etc.).

Los problemas son muchos, pero es necesario elegir el problema que más les afecta y en el que la comunidad puede intervenir; por ejemplo: niñez enferma de parásitos, jóvenes analfabetos y desocupados, maridos violentos, entre otros. Estos problemas impiden el buen vivir.

Un problema sentido por toda la comunidad



De todos los problemas, hay que elegir uno, el problema en el que toda la comunidad esté de acuerdo en que ese es el problema que se va a resolver con la ejecución de un proyecto. Recuerde que “un proyecto resuelve un problema”, por eso es necesario hacer varios proyectos para resolver varios problemas, como por ejemplo:

Problema	Proyecto
Niñez enferma de parásitos	Campana de desparasitación
Jóvenes desocupados	Capacitación a jóvenes en manejo de computadoras
Maridos violentos	Campana contra la violencia doméstica
La enseñanza escolar se basa en un solo idioma	Programa de cuenta cuentos bilingue

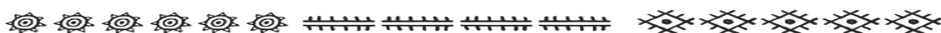
Un proyecto sirve para resolver un problema en particular, pero los problemas que tenemos a veces son muy complicados y muy grandes, por eso es necesario analizarlos para saber qué parte de ese problema puede resolver la comunidad; para eso se debe construir lo que llamamos “matriz del problema”, o también se lo llama “árbol de problemas”

Pero en nuestro caso vamos a realizar una matriz para un solo problema, esto quiere decir que antes de hacer esta matriz, la comunidad ya debe haber decidido sobre qué problema se va a trabajar¹.

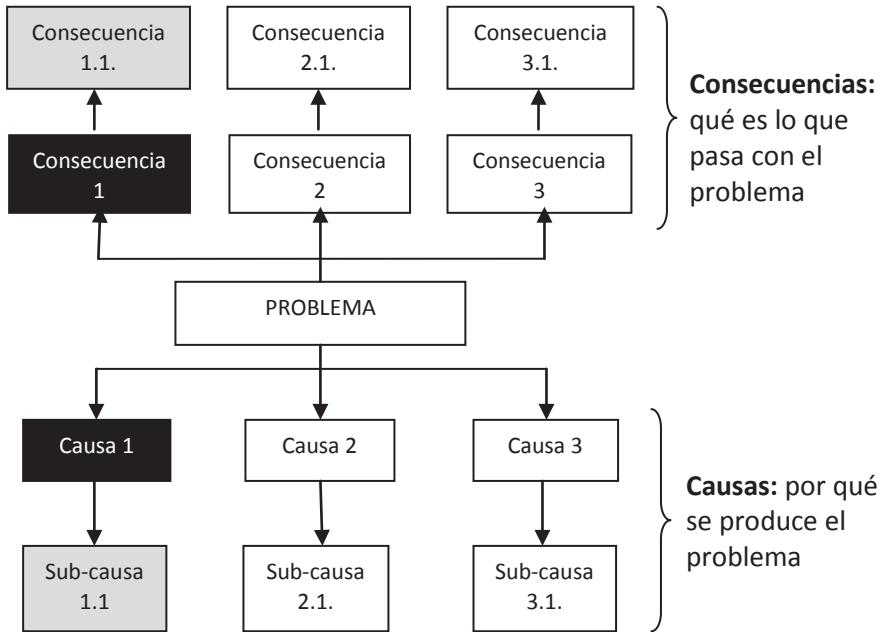


Pensando en los más pequeños

1 Ver: “Selección del problema”, en el Módulo de Incidencia Política (Número 20) de estos mismos manuales.



Árbol de problemas o matriz del problema

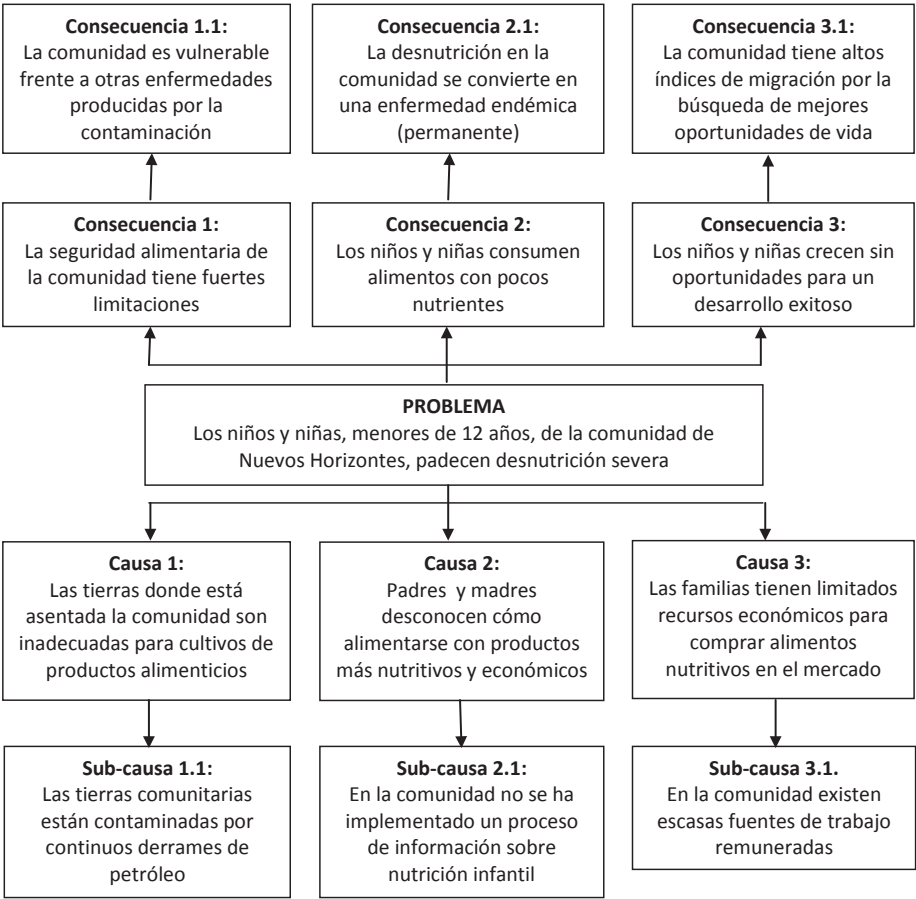


Problema: es lo que está perturbando la vida de la comunidad, es lo que se desea resolver. Conforme más complicado es el problema, tendrá mayor número de causas y consecuencias

Causa: es cada elemento que aporta para que exista el problema; son los “por qué” del problema; son los elementos esenciales que dan forma al problema. Cada causa tendrá una consecuencia concreta, por eso en la matriz de problemas se debe relacionar cada causa con su respectiva consecuencia (causa 1 con consecuencia 1; causa 2 con consecuencia 2, etc.)

Consecuencia: son todas las cosas que pasan con la existencia del problema y están relacionadas con cada una de las causas

Esta matriz es la base del proyecto, por eso, para entender mejor como se la construye vamos a poner un ejemplo:



En esta matriz podemos mirar que el problema de la desnutrición tiene causas relacionadas con la tierra y su producción, el desconocimiento de sistemas de nutrición y, finalmente, con el aspecto económico; entonces, para enfrentar este problema deberemos buscar soluciones relacionadas con estas tres líneas de acción.

Podemos pensar que la falta de dinero es el problema, pero no es así, la falta de dinero es una causa para que exista el problema de la desnutrición infantil en esta comunidad. Recuerde: el problema no es la falta o la carencia de...



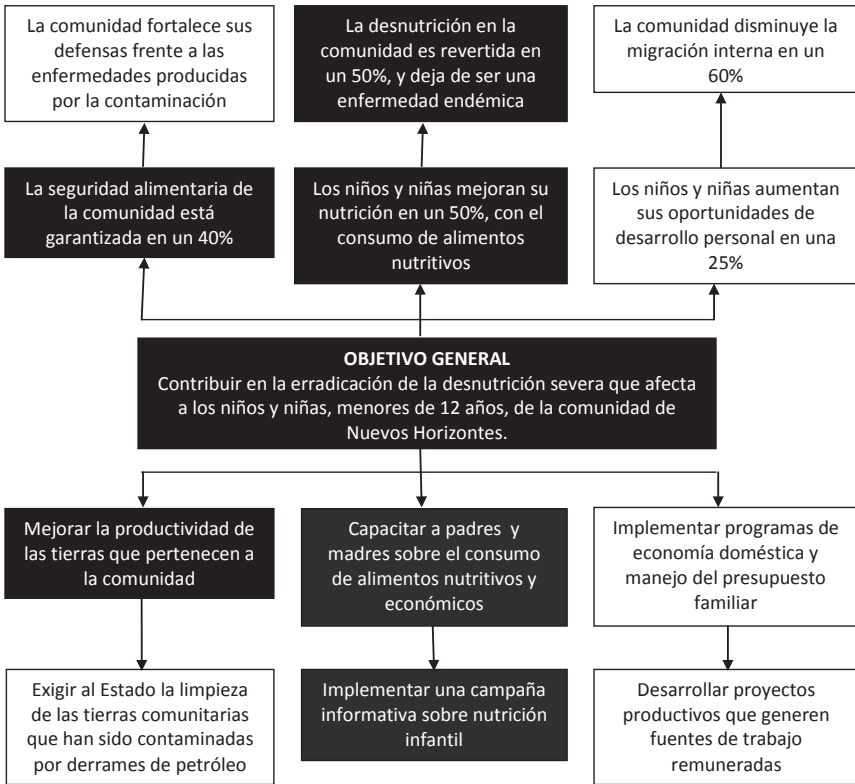
5. Árbol de objetivos

En esta fase vamos a describir la situación futura que la comunidad desea alcanzar mediante la solución de los problemas descritos, para ello procederemos a analizar el problema, así como cada una de las causas y consecuencias anotadas en la matriz anterior y transformarlas en situaciones positivas; es decir, vamos a transformar todas las condiciones negativas del árbol de problemas en las condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica. Este proceso se denomina “definición de objetivos”. Ejemplo:

Causa (negativa)	Objetivo (situación futura)
Las tierras donde está asentada la comunidad son inadecuadas para cultivar productos alimenticios	Las comunidades cuentan con tierras adecuadas para el cultivo de productos alimenticios

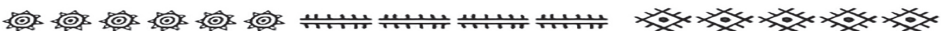
Como se puede ver, el objetivo está directamente relacionado con la causa. De esta manera vamos a transformar cada uno de los cuadros de la matriz de problemas en objetivos y resultados; es decir, el problema lo transformaremos en el objetivo principal de nuestro proyecto; en tanto que los cuadros que están por encima del problema que hemos transformado en objetivo general, los transformaremos en los resultados que deseamos obtener con la ejecución de nuestro proyecto; y los cuadros que están por debajo del objetivo general, serán los objetivos más pequeños, que se denominan “objetivos específicos” y son los que contribuyen que se cumpla con el objetivo general.

Árbol de objetivos:



Analizando esta matriz ya podemos darnos cuenta del camino que nuestro proyecto va a recorrer, pues si nuestro proyecto va a considerar todo, será un proyecto complejo y quizá la comunidad no tenga todos los elementos para realizarlo; pero si elegimos una parte de la matriz, quizá la comunidad si pueda aportar a la eliminación de la desnutrición infantil.

En el caso del proyecto que vamos a diseñar, elegiremos únicamente dos líneas de acción, las que son más factibles para que la comunidad trabaje en ellas: productividad de la tierra y capacitación en nutrición infantil (Las casillas que han sido sombreadas).



6. Diseño del proyecto

Diseñar un proyecto significa elaborar una propuesta de manera ordenada (lógica) que indique con la mayor claridad y exactitud posible los siguientes puntos:

- a. Información de la organización o de la comunidad que presenta el proyecto
- b. Antecedentes del problema en el que se va a intervenir
- c. Justificación, es decir, el por qué se debe intervenir en ese problema
- d. Descripción de la propuestas: contar de manera breve qué es lo que se quiere hacer para resolver el problema que se ha identificado
- e. Cuál es el objetivo general del proyecto.
- f. Los resultados que producirá el proyecto.
- g. Las actividades necesarias en el proyecto
- h. La metodología.
- i. Cuáles serán los beneficiarios directos e indirectos



- j. Qué recursos humanos, materiales, financieros y qué convenios se necesitan.
- k. Cómo se va a monitorear, controlar y evaluar el proyecto.

Los puntos que hemos anotado son los que no deben faltar en el diseño del proyecto, pero de acuerdo al formato que maneja cada institución financiera, se puede aumentar otros análisis, como los factores externos que pueden afectar la ejecución del proyecto o la capacidad que tiene la comunidad para ejecutar el proyecto.

6.1. Título del proyecto

Es el nombre que daremos a nuestro proyecto; se debe elegir un título atractivo, que cuente lo que deseamos hacer y el problema que deseamos solucionar. A veces un proyecto tiene dos nombres: un nombre largo, que describe todo el problema, y otro nombre más corto con el que es más fácil identificar el proyecto.


A nuestro proyecto lo podremos titular de la siguiente manera:

Nombre largo: Campaña de nutrición de niños y niñas, menores de 12 años, de la comunidad Nuevos Horizontes

Nombre corto: Nutrición infantil en Nuevos Horizontes



Mejorar las condiciones de vida



También podemos darle nombres más llamativos y de gran imaginación, que logren la atención de las autoridades o instituciones donantes, como los siguientes:

- Campaña para una nueva alimentación
- Comiendo juntos en Nuevos Horizontes
- Come bien, crece bien.

Cuando se pone nombres imaginativos, se debe poner un subtítulo que explique de qué se trata la propuesta, por ejemplo:

COME BIEN, CRECE BIEN:

Campaña de nutrición infantil en la comunidad Nuevos Horizontes

6.2. Información de la organización

En este punto se debe anotar los datos principales que se tenga de la organización o de la comunidad que presenta el proyecto. Entre los principales datos tenemos:

- a. Nombre de la organización.
- b. Personería jurídica: en dónde está inscrita y cuál es el número de inscripción. Si no tiene personería jurídica, se puede presentar los estatutos o el acta de la asamblea general en la que se creó la comunidad
- c. Nombre del representante legal (presidente/a) y la persona que se hará cargo de la ejecución del proyecto
- d. Dirección, teléfono, fax y correo electrónico.
- e. Número de cuenta corriente o cuenta de ahorros en donde se manejarán los fondos del proyecto.

Hay formatos en los que piden más información, como la siguiente:

- Proyectos que ya han ejecutado y nombre de las organizaciones donantes que han apoyado antes a la organización o comunidad

- Nombre de instituciones o personas que den fe de la existencia de la comunidad y de que son responsables para cumplir con sus compromisos.
- Nómina de socios y socias
- Informe económico sobre la situación actual de la organización o la comunidad

6.3. Antecedentes del problema

Se explica cuál es el problema que se quiere solucionar, a quiénes está afectando ese problema, cómo afecta y cuáles son las causas del problema.

Aquí explicaremos las causas que hemos señalado en nuestra matriz; es decir, redactaremos con mayor amplitud lo que ya hemos definido en la matriz. Es necesario redactar todas las causas, para luego explicar en cuáles vamos a intervenir, de esa manera delimitaremos el campo de acción del proyecto. Hay que recordar que con un proyecto no vamos a cambiar el mundo, pero sí podemos contribuir en algo para que el mundo cambie.

Para nuestro proyecto será lo siguiente:

Antecedentes (en el diseño del proyecto)	En la matriz
Los niños y niñas, menores de 12 años, de la comunidad kichwa de Nuevos Horizontes, en la provincia de Sucumbíos, presentan síntomas de desnutrición severa por una alimentación inadecuada.	Problema
Estos niños y niñas no pueden alimentarse adecuadamente porque en esta comunidad no se puede producir los alimentos necesarios para su nutrición debido a que las tierras donde está asentada son inadecuadas para el cultivo, ya que	Causa 1



casi la totalidad de las tierras comunitarias están contaminadas por los continuos derrames de petróleo que se produce por el mal manejo de las actividades de extracción petrolera

Sub-causa 1.1.

Cabe anotar también que en esta comunidad, los padres y madres desconocen las formas de alimentarse con productos más nutritivos y económicos, debido a que en la comunidad no se ha implementado un proceso de información sobre nutrición infantil con productos que se pueden conseguir en la zona

Causa 2

Sub-causa 2.1.

Finalmente, debemos resaltar que las familias de esta comunidad tienen limitados recursos económicos para comprar alimentos nutritivos en el mercado local, debido a que existen escasas fuentes de trabajo remuneradas, con las cuales las familias puedan proveerse de los recursos necesarios para abastecerse de alimentos.

Causa 3

Sub-causa 3.1.

Uegando a todas las comunidades



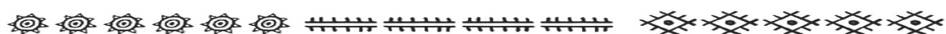
6.4. Justificación

¿Por qué estamos pidiendo que nos apoyen en este proyecto?

Las respuestas a esta pregunta serán las razones que la comunidad tiene para pedir el financiamiento del proyecto, y estas razones son las consecuencias que el problema ya trae a la comunidad y las consecuencias que pueden venir después; esto lo encontramos en los cuadros superiores del árbol de objetivos que hemos construido; entonces, al igual que en los antecedentes, procederemos a redactar la justificación partiendo de estos cuadros.

Finalmente, en este punto también explicaremos los límites de nuestro proyecto, pues no vamos a resolver todo; por ejemplo, en el árbol de problemas aparece la falta de fuentes de trabajo, y eso no podremos resolver solo con este proyecto, sino que nos concentraremos en lo que podemos resolver. A esto se llama delimitación del problema y sirve para especificar muy bien qué es lo que vamos a hacer.

Justificación (en el diseño del proyecto)	En la matriz
De mantenerse la situación actual, la seguridad alimentaria de la comunidad tendrá fuertes limitaciones y será vulnerable a otras enfermedades, tanto a enfermedades producidas por la contaminación, como a enfermedades derivadas de la propia desnutrición infantil. Si no se interviene pronto en este problema, los niños y niñas seguirán consumiendo alimentos con pocos nutrientes y la desnutrición en la comunidad se convertirá en una enfermedad endémica o permanente; por lo que podrán crecer sin oportunidades para un	Consecuencia 1. Consecuencia 1.1. Consecuencia 2. Consecuencia 2.1.



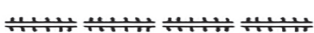


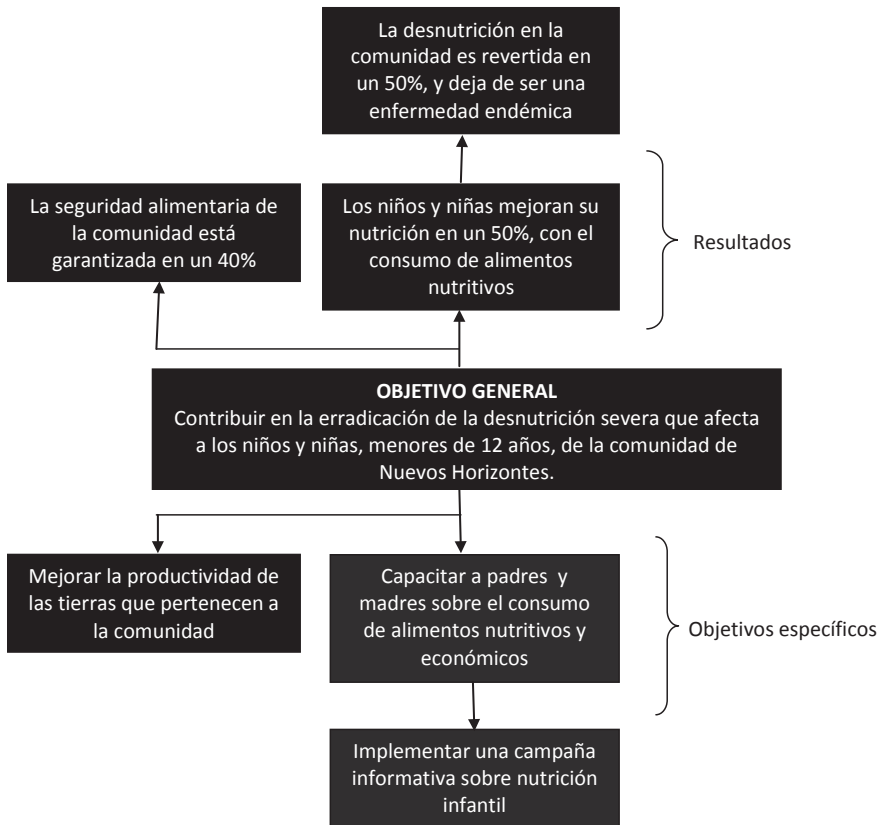
<p>desarrollo exitoso.</p> <p>Todas estas amenazas sobre la comunidad han provocado altos índices de migración, porque sus habitantes buscan mejores oportunidades de vida y, en determinado momento, la comunidad puede llegar a desaparecer.</p> <p>Si bien no podemos intervenir en todos los problemas que causan la desnutrición infantil, creemos que es prioritario trabajar sobre las formas de alimentación que tienen los niños, para lo cual se debe trabajar con los padres y madres de familia a fin de fortalecer sus conocimientos sobre nutrición y transformar sus hábitos; a la vez que se deberá buscar mecanismos para mejorar las condiciones de la tierra.</p>	<p>Consecuencia 3.</p> <p>Consecuencia 3.1.</p> <p>Delimitación</p>
--	---

6.5. Descripción de la propuesta

En este punto debemos contar qué es lo que deseamos hacer para resolver el problema que hemos identificado; es decir, redactaremos cómo vamos a dar una solución a este problema y considerando las limitaciones que tenemos en la comunidad.

Para describir la propuesta deberemos considerar la solución, o las soluciones, que hemos anotado en el “Árbol de Objetivos”. En esta matriz deberemos analizar con mucha atención qué es lo que podemos hacer como comunidad, qué objetivos podemos lograr como comunidad, teniendo en cuenta que no podemos solucionar todo. Nuestra matriz seleccionada quedaría de la siguiente manera:





Mirando al futuro



Como podemos ver, en el caso de nuestra matriz elegimos los cuadros con fondo negro, que corresponden a acciones que podemos hacer dentro de la comunidad; hemos dejado a un lado todas las cosas que complicarían nuestro proyecto; por ejemplo, el exigir al Estado que limpie las tierras contaminadas o el implementar programas de economía doméstica. Estas acciones quizá podemos hacerlas después, con otro proyecto.

Para describir la propuesta deberemos considerar únicamente la parte inferior de nuestra matriz; es decir, el objetivo general y los cuadros que están debajo del objetivo general. Entonces redactaremos de la siguiente manera:

Descripción de la propuesta (en el diseño del proyecto)	En la matriz
<p>Esta propuesta desea contribuir en la erradicación de la desnutrición severa que afecta a los niños y niñas, menores de 12 años, de la comunidad de Nuevos Horizontes, mediante el mejoramiento de la productividad de las tierras comunitarias y la implementación de un sistema de capacitación a los padres y madres de familia de la comunidad sobre el consumo de alimentos nutritivos y económicos.</p> <p>Para lograr esto, implementaremos dos líneas de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de la tierra: en base capacitación y uso de la agricultura orgánica 2. Campaña informativa sobre nutrición infantil, destinado a padres y madres de familia de la comunidad 	<p>Objetivo general</p> <p>Línea de acción 1</p> <p>Línea de acción 2</p>

6.6. Objetivos

Cómo ya se anotó, un objetivo es una descripción de lo que deseamos lograr en el futuro. En la mayoría de formatos de proyectos tenemos dos clases de objetivos; el objetivo general y los objetivos específicos:

El objetivo general es una descripción de las condiciones futuras que deben darse para que el problema haya sido solucionado. En los proyectos comunitarios, este objetivo no se va a alcanzar con un solo proyecto, pero sí se va a contribuir en algo a la solución.

El objetivo específico es lo que se va a lograr con el proyecto; es esa pequeña parte del problema que el proyecto va a solucionar de manera efectiva con los recursos logrados por la comunidad, en un determinado periodo de tiempo y sobre la cual nos responsabilizamos.

Los objetivos ya los trabajamos en la matriz de objetivos; por tanto, para llenar este punto del formato de proyecto solo copiamos el “objetivo general”, y los cuadros que están en la primera línea debajo del objetivo general, que serán los objetivos específicos.

Entonces tenemos lo siguiente:

Objetivos (en el diseño del proyecto)	En la matriz
Objetivo general	
Contribuir en la erradicación de la desnutrición severa que afecta a los niños y niñas, menores de 12 años, de la comunidad de Nuevos Horizontes.	Objetivo general
Objetivos específicos	
1. Mejorar la productividad de las tierras que pertenecen a la comunidad	Cuadro inferior, columna 1



6.7. Resultados

Cuando hablamos de resultados nos referimos a todos los productos concretos y tangibles que se va a obtener con la ejecución del proyecto; es decir, son las cosas que vamos a obtener con las actividades de un proyecto.

Al igual que en el caso de los objetivos, los resultados ya los tenemos escritos en la matriz de objetivos, son los cuadros de la primera línea arriba del “objetivo general”. Solo hay que copiarlos y pegarlos al formato del proyecto.

Resultados (en el diseño del proyecto)	En la matriz
Resultados	
1. La seguridad alimentaria de la comunidad está garantizada en un 40%	Cuadro superior, columna 1
2. Los niños y niñas mejoran su nutrición en un 50%, con el consumo de alimentos nutritivos	Cuadro superior, columna 2

Los resultados deben ser medibles, es decir, se debe anotar una cantidad que luego nos ayude para comprobar si realmente alcanzamos ese resultado. No debemos ser muy optimistas en los resultados, sino que debemos anotar las cantidades que pensamos que podemos lograr.

6.8. Plan de actividades

Para determinar las actividades debemos partir de los objetivos específicos anotados en la matriz. Esto es bastante simple, solo hay que hacernos la pregunta ¿qué necesitamos hacer para conseguir este objetivo? La respuesta será una lista de todas las actividades que va a demandar cada objetivo y la suma todas las actividades será el proyecto.



Para esto podemos construir el siguiente cuadro para el ejemplo que estamos realizando:

Objetivo específico	¿Qué necesitamos hacer para conseguir este objetivo?
<p><i>Oe1:</i> Mejorar la productividad de las tierras que pertenecen a la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 1 asamblea de sensibilización * Solicitar proformas para compra de abono * Compra de abono * Mingas comunitarias para abonos de terrenos * Siembra de productos * Seguimiento y control de cultivos * Cosecha
<p><i>Oe2:</i> Capacitar a padres y madres sobre el consumo de alimentos nutritivos y económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Una reunión comunitaria para definir familias participantes del proyecto * 3 talleres de capacitación con 30 familias participantes * 5 talleres lúdicos de nutrición con niñas y niños de la comunidad. 30 participantes, 40% niñas.

Es necesario además describir la forma cómo vamos a controlar que esta actividad se cumpla exitosamente y cómo vamos a saber que se ha cumplido, para eso se definen los llamados “indicadores” y los “verificadores”:

Indicador es el valor que informa sobre la ejecución de una actividad, si es el caso de una capacitación, será el número de asistentes; si es mejoramiento de tierras, será el número de hectáreas mejoradas

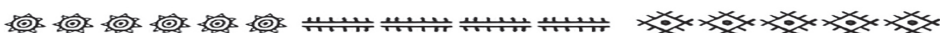
con abono, etc. También se debe indicar el porcentaje de mujeres, de jóvenes o cualquier otro dato que se defina para la actividad.

Verificador es qué documento nos indica, no solo que la actividad se cumplió, sino que efectivamente se logró lo que nos propusimos en el objetivo; por ejemplo, en un taller de capacitación, será la lista de participantes la que nos verifique si se cumplió el taller y si llegó el número de asistentes que nos propusimos, el % de mujeres, etc.

Como ejemplo, construiremos el siguiente cuadro:

Actividad	Indicador	Verificador
Compra de equipos para la comunidad	1 computadora 1 impresora 1 proyector	Facturas de compra
Taller de capacitación	3 talleres con 30 asistentes por taller. 40% son mujeres	Lista de participantes Fotografías del taller Memorias del taller Facturas de gastos
Mejoras de tierras comunitarias	15 quintales de abono repartidos 60 familias beneficiadas	Facturas de compra Lista de familias beneficiadas Fotografías

Sin perder la alegría



Mingas comunta- rias	3 mingas realizadas 60 hectáreas de tierra abonadas	Lista de asistentes Fotografías Facturas de gastos
-------------------------	---	--

6.9. Metodología

Desde este punto en adelante ya debemos pensar en cómo vamos a ejecutar el proyecto; en primer lugar deberemos hablar de lo que se llama “metodología”, es decir, deberemos contar cómo vamos a lograr los objetivos del proyecto, con quienes vamos a hacer alianzas para los trabajos, quién los va a dirigir, cómo los va a dirigir, etc.

En el ejemplo de proyecto que estamos trabajando deberemos pensar en cómo vamos a mejorar la productividad de las tierras, quién nos va a enseñar a mejorar los cultivos; de igual forma deberemos pensar en cómo vamos a capacitar a los padres y madres de familia en los temas de nutrición infantil.

La metodología debe ser concreta, anotando las cosas que de verdad podemos hacer y no cosas que quizá no podamos hacer, por ejemplo, para mejorar la productividad de la tierra si podemos conseguir abonos, podemos conseguir un técnico que nos ayude, pero va a ser muy difícil que podamos instalar una infraestructura de riego o estructura para invernaderos y cualquier otra tecnología que sea cara.

6.10. Beneficiarios

Debemos anotar cuántas personas se van a beneficiar del proyecto, o a cuántas personas ayudará el proyecto; se debe describir a estas personas, de dónde son, cuántos hombres y cuántas mujeres, si son jóvenes, adultos, o son niños y niñas.

Los formatos de los proyectos piden que se identifique a los beneficiarios directos, que son todas las personas vinculadas a los beneficios

Con la mirada bien atenta

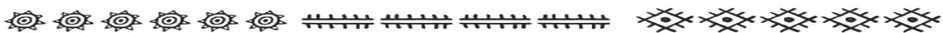


que dará el proyecto, son los que van recibir la ayuda del proyecto.

En el caso del proyecto que estamos escribiendo, los beneficiarios serán los niños y niñas de la comunidad, menores de 12 años; entonces deberemos anotar cuántos niños y cuántas niñas participarán en el proyecto; de igual forma, en este proyecto habrá padres y madres de familia que se van a capacitar; entonces deberemos anotar cuántos padres y cuántas madres irán a la capacitación.

Los beneficiarios directos son las personas que en primer lugar se beneficiarán del proyecto, en tanto que los beneficiarios indirectos serán las personas que de alguna manera acceden a los beneficios del proyecto, sea a través de las personas de la comunidad o con las mejoras que el proyecto hará en la comunidad. Se debe calcular entonces cuántas personas se beneficiarán indirectamente del proyecto.

Una forma de cálculo es pensar en el número de integrantes de una familia, así, por cada niño o niña que se beneficia directamente, habrá 5 o 6 miembros de la familia que se benefician indirectamente.





6.11. Recursos y financiamiento

En esta parte del formato del proyecto deberemos anotar todas las cosas que necesitamos para realizar las actividades, y anotar también los costos que estas cosas tienen. Debemos revisar el cuadro de actividades que hemos realizado y ordenarlas de acuerdo a los formatos de presupuesto.

Los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto pueden ser:

Humanos: todas las personas, profesionales o no, que son necesarias para la ejecución del proyecto. Se debe establecer si el proyecto tiene la necesidad de una persona para coordinar, así mismo no hay que olvidar que necesitamos una persona que administre y haga los informes

Materiales: todos los insumos que vamos a requerir para el proyecto; se debe pensar que aparte de los materiales propios para ejecutar cada proyecto, se va a necesitar también materiales para la administración del proyecto, como la papelería, marcadores, tinta de impresora, entre otros.

Financieros: esto es el presupuesto, en donde no podemos olvidar los gastos administrativos, es decir todos aquellos gastos necesarios para que funcione el proyecto, como fondos para el pago de luz, teléfono, agua, etc.

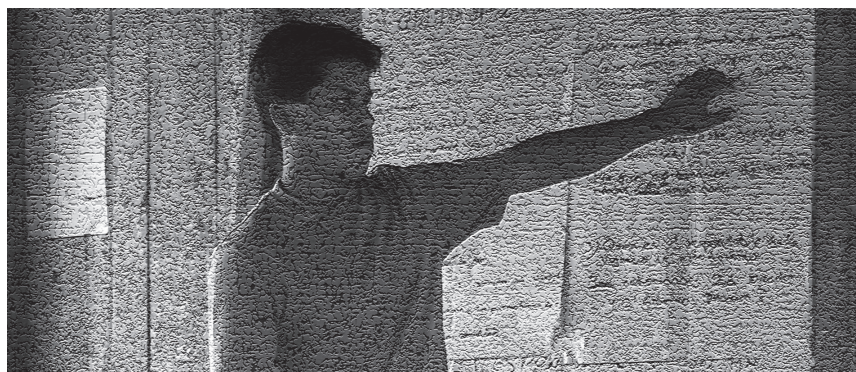
De igual forma, hay que anotar todos los convenios y con qué organizaciones debemos hacer convenios para poder ejecutar las actividades del proyecto; es probable que debamos hacer convenios con los municipios, las juntas parroquiales, con las prefecturas o con otras organizaciones que brinden servicios de capacitación o servicios técnicos.


Todos estos recursos deben estar ordenados en una tabla de presupuesto, de tal forma que tengamos claro cuánto dinero tenemos para

cada cosa. Los formatos de proyectos tienen formatos para presupuesto más o menos iguales; un ejemplo es el siguiente:

Nº	Rubro	Unidad	Nº de unidad	Costo unidad	TOTAL
1.	INVERSIONES				
1.1.	Equipos informáticos				
1.2.	Terrenos				
1.3.	Etc.				
2.	GASTOS CORRIENTES				
2.1.	Gastos de personal				
2.2.	Administración				
2.3.	Etc.				
3.	COSTOS ADMINISTRATIVOS				
3.1.	Arriendo				
3.2.	Materiales oficina				
3.3.	Servicios básicos				
3.4.	Etc.				
4.	COSTOS DE ACTIVIDADES				
4.1.	Talleres				
4.2.	Mingas				
4.3.	Etc.				

Haciendo bien las cuentas





Vamos a ver qué significa cada uno de los cuadros de la matriz de presupuesto:

Rubro: es el nombre de las actividades o los recursos que necesitamos; por ejemplo: coordinación, facilitación, movilización, computadora, etc.

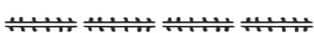
Unidad: es el cómo vamos a medir ese recurso, si lo vamos a medir por tiempo, por persona, por contrato, etc. Por ejemplo, la coordinación deberemos medirla por mes, porque se le va a pagar un salario mensual mientras dure el proyecto; a la contadora podremos pagar por hora de trabajo, a la facilitación le podemos pagar por taller dado, el teléfono podemos pagar por mes, podemos comprar semillas, entonces debemos saber si se compra por quintales o por libras; y así se debe definir cómo vamos a valorar cada recurso que necesitamos para el proyecto.


Número de unidades: (N. unid.), es la cantidad de meses, la cantidad de contratos, de mesas, de semillas, etc. que vamos a necesitar en el proyecto; por ejemplo, vamos a necesitar que la coordinación trabaje seis meses, a la facilitación le pagamos por cada taller dado; etc.

Costo por unidad: (costo Und.), se refiere a cuánto nos cuesta cada una de las unidades que hemos definido en el punto anterior; por ejemplo, cuánto vamos a pagar a la coordinación por cada mes de trabajo, cuánto pagamos por cada libra de semillas, cuánto por cada herramienta de trabajo, etc.

Total: es el cálculo del número de unidades por el costo de cada unidad; esto nos da el valor total que vamos a necesitar para ese rubro en particular

Luego, en nuestra matriz de presupuesto deberemos hacer una lista de todas las actividades, insumos, materiales y demás rubros que se





necesita para la ejecución del proyecto; lo debemos hacer de forma ordenada, agrupando los rubros de acuerdo a sus características o de acuerdo a las actividades; así tenemos:

Inversiones: son los costos de los bienes y equipos que debemos comprar para el proyecto, como computadoras, herramientas, terrenos, etc. Son cosas que se compran y que van a durar un largo tiempo, quizá más allá de la terminación del proyecto y que quedarán para la comunidad.

Gastos corrientes: es lo que se necesita gastar para la ejecución del proyecto, y comprende:

Gastos de personal: son los sueldos del personal que ejecuta el proyecto y un porcentaje para las personas de la administración (contabilidad, secretaría, etc.).

Costos administrativos: son los costos necesarios para el funcionamiento de una oficina o de la sede de la organización desde donde se ejecuta el proyecto. En este punto van costos de servicios básicos, como luz, agua, teléfono, internet, etc. En algunos proyectos nos piden auditorías, así que debemos prever también esos gastos.

Gastos de las actividades del proyecto, como son todos los materiales de talleres, alimentación, movilización, etc.

Hay proyectos en donde nos piden poner una cantidad de reserva por si surgen algunas actividades imprevistas; a esto se lo llama “costos imprevistos”.

Debemos recordar que el presupuesto debe guardar concordancia con las actividades que hemos planteado y se debe valorar adecuadamente los costos, sin sobrevalorar, pero tampoco poniendo rubros mínimos que luego nos impedirán cumplir con las actividades. Es necesario negociar con las agencias donantes un rubro de apoyo para el fortalecimiento de la organización y el cuidado de sus integrantes, como es la seguridad y la salud mental.



Recuerde que los formatos son diferentes, pero todos contienen los rubros básicos anotados.

Ahora veamos un ejemplo:

	RUBRO	unidad	N. Und	Costo Und.	Total
1.	INVERSIONES				
1.1.	Computadora	computadora	1	900,00	900,00
1.2.	Impresora	impresora	1	120,00	120,00
1.3.	Proyector	proyector	1	700,00	700,00
2.	GASTOS CORRIENTES				
2.1.	GASTOS DE PERSONAL				
2.1.1.	Coordinadora	mes	3	600,00	1.800,00
2.1.2.	Contadora/secretaria	mes	3	360,00	1.080,00
2.2.	GASTOS MATERIALES				
2.2.1	<u>Capacitación (3 talleres)</u>				
2.2.1.1.	Pago facilitadores (2 x taller)	facilitador	6	120,00	720,00
2.2.1.2.	Movilización facilitadores	taller	3	90,00	270,00
2.2.1.3.	Alimentación facilitadoras	taller	3	30,00	90,00
2.2.1.4.	Hospedaje facilitadores	taller	3	30,00	90,00
2.2.1.5.	Alimentación participantes (30 x taller)	persona	90	4,00	360,00
2.2.1.6.	Pasajes participantes (30 x taller)	persona	90	3,00	270,00
2.2.2.	<u>Mejoras de tierras comunitarias</u>				
2.2.2.1.	Compra de abonos orgánicos	quintal	15	120,00	1.800,00
2.2.2.2.	Transporte	camioneta	1	80,00	80,00
2.2.2.3.	Fundas para reparto por familia	funda	60	1,00	60,00
2.2.3.	<u>Mingas comunitarias (3 mingas)</u>				
2.2.3.1.	Alimentación (100 personas x minga)	persona	300	3,50	1.050,00
2.2.3.2.	Refrescos	minga	3	70,00	210,00
3.	IMPREVISTOS				400,00
4.	TOTAL				10.000,00

6.12. Monitoreo y evaluación

Es necesario saber cómo vamos a controlar la ejecución del proyecto y cómo vamos a evaluar si los resultados se cumplieron. Para esto debemos establecer algunos criterios que nos permitan saber si nuestro proyecto fue exitoso, si se han alcanzado los objetivos. Este control se facilita no solo mirando que se cumplan todas las actividades a través de los indicadores que hemos establecido en la matriz de actividades, sino evaluando también qué resultados han dado las actividades en beneficio de todos los miembros de la comunidad.

En la evaluación debe participar toda la comunidad, pues toda la comunidad debe ser beneficiaria de un proyecto, y si la comunidad no vigila la ejecución del proyecto, puede ser que no toda la comunidad se beneficie del mismo.

Finalmente, se debe determinar qué persona va a encargarse de controlar la ejecución del proyecto, por lo general será la persona que coordine el proyecto; pero también se debe establecer cómo la comunidad se va a involucrar en ese control, cuál va ser el rol de la dirigencia o si se hace una comisión para controlar la ejecución del proyecto.

Si la comunidad no participa se corre el riesgo de que el proyecto sea inútil y sin provecho.

Hay que rendir cuentas

