EL TRABAJO COMUNITARIO

Es la práctica conjunta y contradictoria que desarrollan los diferentes intereses sociales que conforman los grupos comunitarios, con el fin de resolver los problemas sociales que comparte en la convivencia cotidiana, mediante la planificación - elaboración y concreción - de soluciones.

Esta producción de soluciones, se elabora y concreta en las relaciones organizadas que establecen los miembros de un grupo en la división del trabajo comunitario, que asigna actividades, responsabilidades y medios, para estimar la situación problemática y considerar las causas de los problemas, para programar los objetivos posibles de la acción y para diseñar el proyecto que concrete esos objetivos. Esta práctica de trabajo conjunto que realizan los grupos sociales con el fin de resolver sus problemas comunes, se desarrolla:

a) mediante la acción espontánea en grupo, dirigida a encontrar rápidas soluciones a demandas inmediatas.

b) mediante la planificación teórico-práctica en la acción organizada, dirigida a analizar la situación problemática en común que tiene un conjunto de intereses sociales , para programar sus soluciones y proyectar su concreción.

UNIDAD DE ANALISIS DE LA PRACTICA COMUNITARIA

El estudio de las prácticas comunitarias tiene como unidad de análisis sus diversas formas de organización y sus diferentes metodologías de acción, pero no consideradas en abstracto, como és cuando se restringe el análisis de una organización a su acción manifiesta, cuando se limita a registrar y describir datos aislados de su acción, como si ella no formara parte de la realidad social.

El anàlisis de las diversas formas de organizaciòn y de las diferentes metodologìas de acciòn de las organizaciones comunitarias, tiene que contemplar la unidad de la pràctica social, que es la relaciòn permanente y cambiante que existe entre el contexto y los hechos de la acciòn de las organizaciones, que es lo que hace posible estudiar el desarrollo de esas pràcticas sociales para poder actuar mediante ellas sobre la realidad social.

ETAPAS DE PLANIFICACION

DE LA PRACTICA COMUNITARIA

Esta unidad de anàlisis, considerada bajo la forma de acciòn organizada de los grupos comunitarios, desde lo metodològico, es un proceso de planificaciòn del trabajo comunitario que va, desde:

1) *el diagnòstico,* es decir, el reconocimiento de los problemas que tiene la situaciòn de necesidad de determinados intereses sociales que conforman un grupo de la comunidad, que los mueve a buscar en conjunto las posibles soluciones (hipòtesis).

Por què un hecho social constituye un problema ? Todo hecho de la realidad que aparece ante la comunidad como un problema de su pràctica social, representa un hecho del conocimiento social, ya que plantea *por què* esa pràctica social tiene a ese problema como dificultad y también plantea *por què* ese problema es causa de que esa pràctica social sea una dificultad para el desarrollo social de la vida comunitaria.

El diagnòstico es el primer momento del proceso de *planificaciòn,* que abarca desde el reconocimiento del problema como hecho social significativo para el conocimiento social hasta el conocimiento del problema como hecho social, el cual surje de analizar la relaciòn que existe entre la situaciòn problemàtica y el problema en estudio. En esta primer etapa donde se hace el diagnòstico del problema, en la medida que màs conocemos al problema se elaboran simultàneamente las hipòtesis posibles para su soluciòn, que en relaciòn a los medios que se disponen decidiràn sobre los objetivos del programa .

2) *la programación* del trabajo comunitario tiene como fin traducir esas hipótesis de solución -posibilidades teóricas de solución- en objetivos de la práctica -soluciones potenciales que son probables de concretarse en la práctica- que orientan la acción de planificar.

3) hasta el momento *donde se proyecta* la concreción de las soluciones a esos problemas, para lo cual se hace necesario definir qué hacer y cómo hacer para poder operacionalizar los objetivos prácticos definidos durante la programación. En eso consiste el *proyecto comunitario*, en la organización que mediante diferentes formas concretas de articular actividades y medios, convierte en "acto" aquellos objetivos "potenciales" de la práctica comunitaria, para realizar los resultados que se esperan de esos objetivos y de esa forma poder actuar sobre la práctica mediante la concreción de soluciones a los problemas planteados por una realidad social específica.

EL METODO EN EL TRABAJO COMUNITARIO

posibilita transformar a un grupo de la comunidad en una organización comunitaria.

Es el proceso que vá desde el hecho social reconocido y considerado como problema, al concocimiento de sus causas y a la concreción de las soluciones prácticas que resuelvan el problema. La utilidad del método en la práctica comunitaria posibilita que una acción grupal sea más eficiente, con más conciencia de los problemas que hay que resolver y con más conocimiento de las causas y de cómo y con qué construir las soluciones.

Los problemas de organización de la comunidad siguen tratándose como una cuestión meramente técnica y no como uno de los principales problemas que tiene la crisis de representatividad y legitimidad de los régimenes democráticos actuales, que es el problema de la crisis de la participación democrática pasiva.

El problema

Los desarrollos metodológicos no pueden apreciarse más que averiguando si la actitud y comprensión respecto de lo que hay que hacer están presente en la conciencia del grupo que actúa en una forma abstracta e inmediata o en una forma concreta y mediada. Es posible que, estando lejana la meta buscada, existen visiones personales agudas que consiguen ver con claridad la meta misma, su naturaleza y necesidad social, pero sin ser capaces de apreciar concientemente los pasos concretos que pueden llevar a la meta, los medios concretos que se desprenden de su visión, acaso correcta. Hasta los más idealistas pueden ver correctamente el hecho del que hay que partir, pero lo que hace que su visión sea utópica es que no pueden ver que la solución de un problema y el camino (el método) que lleva a ella están dadas precisamente en el problema.

Esta cuestión, no es otra que el problema de la relación entre el producto final y el movimiento que conduce a él, el problema de la relación entre la teoría y la práctica. Toda tarea se hace siempre primero visible en sus posibilidades abstractas antes que en las formas concretas de su realización. La verdad o falsedad de los planteamientos no resulta realmente discutible más que cuando se hace reconocible el contexto circundante de su solución y el camino hacia ella.

La organización de la acción comunitaria es la forma de mediación entre las posibilidades abstractas de tareas encaminadas a una solución y las formas concretas de su realización, en esta relación teórico-práctica ambos términos no cobran concreción y realidad sino por su mediación. Esta relación constituye la *unidad metodológica* de la acción organizada de la comunidad para poder cocretar la solución de sus problemas sociales.

El desarrollo metodológico de los grupos de base se inicia con las prácticas espontáneas de determinados intereses sociales, que se movilizan para resolver los problemas cotidianos en común que tienen en la vida en comunidad. En este momento en que se inicia la organización de la comunidad, pesa más la urgencia por concretar soluciones que la necesidad de producir las soluciones requeridas por la naturaleza y estado de los problemas. De ahí, que las técnicas asistencialistas al tener mecanismos de respuesta más rápidos debido a que las mismas estan preelaboradas, son las que cubren con mayor facilidad las espectativas inmediatistas de los grupos de base - que actúan espontáneamente -. Estas respuestas preelaboradas y rápidas de las técnicas asistenciales, suelen constituir la causa de fracasos, cuando las mismas en el escaso alcance de sus soluciones demuestran ser sólo paliativos, que además tienen como consecuencia el debilitamiento de la solidaridad alcanzada en la acción de reclamo por las bases.

La acción comunitaria es un conglomerado de actos singulares de hombres individuales y grupos concretos, y puede entenderse como consecuencia de errores o decisiones acertadas de individuos, y como acontecimiento necesario motivado por causas sociales e históricas.

El planteo metodológico que concibe el conocimiento de una acción como conocimiento de las lecciones que la acción imparte sobre el presente y futuro, como respuesta a la cuestión de que es lo que hay que hacer y cómo hacerlo, constituye ya un planteamiento organizativo del problema. Este planteamiento se propone conocer, en la consideración de las condiciones de la vida comunitaria en que se desarrollan los problemas - diagnóstico - , en la preparación y dirección de la acción - programación - y en la ejecución de la misma, los momentos que han llevado de la teoría a la práctica.

ERRORES EN LA PRACTICA COMUNITARIA

EL ASISTENCIALISMO Y LA PARTICIPACION PASIVA

Si el problema de la comprobación de un error en la práctica se profundiza sobrepasando lo meramente singular y casual, reconociendo en la acción concreta o errónea de las personas singulares ser un factor más entre otros factores, buscando además el fundamento de la posibilidad objetiva de la acción y del hecho de que esas personas estuvieron ocupando las funciones adecuadas, etc. la cuestión queda planteada organizativamente.

Cuando el error se encuentra en la teoría, el mismo se observará en las metas fijadas y en la estimación de la situación (diagnóstico). Sólo un planteamiento organizativamente orientado permite criticar la teoría desde el punto de vista de la práctica.

Volviendo al caso de las organizaciones de base proclives a adoptar acciones asistencialistas, es decir, a aplicar formas concretas de realización sin plantearse cual es la posibilidad de solución más conveniente, la consecuencia más frecuente que se observa en la aplicación de técnicas asistencialistas es el agravamiento del problema cuando los paliativos pierden eficacia de control sobre los efectos. El error de las prácticas inmediatistas de los grupos de base es delegar completamente la estimación de situación y la decisión sobre las metas de acción en técnicas aparentemente eficaces para resolver problemas.

Un error que se comete con frecuencia, por hacer un uso abusivo de la razón técnica como recurso de Estado, es el simplificar las diversas articulaciones que se establecen entre la sociedad civil y el Estado a una relación lineal entre un grupo de demandas de un sector de la comunidad y los recursos que dispone su contraparte sectorial en el estado, como si fuera una relación entre dos compartimentos que están aislados del resto de la sociedad.

Las prácticas que atomizan las políticas sociales del Estado tienen su origen en el tipo de error señalado, debido a que para esta concepción cada aparato de Estado a partir de su propia racionalidad de medios se atribuye "derechos" para tener asistencialmente cautivo a un sector de demandas. Al poseer el monopolio de los recursos asistenciales del Estado, se cree que con una eficaz utilización de los mismos se resuelven automáticamente los problemas sociales que generan esa masa de demandas.

El viejo error asistencialista de pretender resolver individualmente las demandas sin atender las causas que originan los problemas sociales, es reforzado en la actualidad por el error instrumentalista que aspira con la sòla utilizaciòn eficaz de los recursos asistenciales a obtener resultados favorables para esas demandas sin proponerse combinar esa eficacia instrumental (racionalidad de medios) con politicas eficientes (racionalidad de fines), capaces de articular soluciones a corto y mediano plazo para responder simultàneamente tanto a las demandas inmediatas como a los problemas de fondo.

Este tipo de error "instrumentalista" condujo a la fragmentaciòn de la politica social, donde cada aparato de Estado actuaba - con o sin eficacia - sin tener en cuenta a los demàs. La desvalorizaciòn de la necesidad de una estrategia conjunta capaz de articular mediante metas comunes a las diversas àreas de la politica social, impidiò el intercambio y la integraciòn entre las mismas.

Que una comunidad demande los recursos técnicos que dispone el Estado para asistirla en la resoluciòn de sus problemas, no implica que deje de participar en el proceso de toma de decisiones que representa la planificaciòn y programaciòn de soluciones, es decir, en la estimaciòn objetiva de la situaciòn problemática, en el reconocimiento del problema, el establecimiento de metas de acciòn y en la elaboraciòn de un proyecto que concrete las formas de soluciòn decididas y diseñadas.

La diferencia de que una organizaciòn de base participe pasiva o activamente en el proceso de toma de decisiones que representa planificar, programar y proyectar sobre la resoluciòn de problemas que responden a las necesidades de su interés social, es lo que la convierte de objeto a sujeto de su acciòn, es decir, que las acciones sobre la situaciòn de necesidad propia que intenten resolver sus problemas respondan a un interés y decisiòn ajena, o que las acciones resulten de una mayor independencia de su interés que le posibilita decidir con determinada autonomia sobre qué problemas y cómo solucionarlos a partir del conocimiento que surja de la informaciòn y analisis de su situaciòn de necesidades.

PARTICIPACION PASIVA

PARTICIPACION ACTIVA

Cuando un grupo comunitario se limita a reclamar por sus demandas, delegando en otros el proceso de toma de decisiòn que implica el estimar la situaciòn problemàtica y programar las soluciones, es acertado afirmar que esa forma de participaciòn es pasiva. Ahora, cuando ese grupo ademàs de elaborar demandas, interviene directamente en el proceso de toma de decisiòn de la planificaciòn, esta forma de participaciòn es activa.

El desarrollo que obtiene un grupo de la comunidad en su pràctica, de pasar de una forma de participaciòn pasiva a una forma de participaciòn activa, es lo que transforma a un grupo comunitario en una organizaciòn comunitaria. Ese cambio de forma en la participaciòn, contiene el pasaje que convierte a un grupo de objeto en sujeto de su pràctica social, que le permite dejar de ser un objeto determinado en su accionar y conciecia por sus necesidades inmediatas y por intereses y decisiones ajenas, a constituirse en un sujeto conciente de la situaciòn y posibilidades de su pràctica, capaz de decidir con autonomia sobre las soluciones màs convenientes que hay que concretar para resolver los problemas que plantea su situaciòn de demanda en lo inmediato y mediato.

Esta transformaciòn que convierte a un grupo comunitario en una organizaciòn comunitaria, como proceso reconoce distintos momentos, donde primero encontramos en la pràctica de la comunidad un movimiento solidario a la acciòn reivindicativa que surje del instinto social de supervivencia de satisfacer necesidades inmediatas, luego tenemos un estadio màs desarrollado de la pràctica comunitaria que resulta del aprendizaje que da la acciòn reivindicativa inmediatista, a partir de tomar conciencia que ademàs de unirse para demandar, el grupo comunitario tiene que organizarse para poder participar activamente en ese proceso de toma de decisiones que es la planificaciòn comunitaria.

LA ORGANIZACION COMUNITARIA

COMO ORGANIZACION INTERMEDIA

Este pasaje de la acción espontánea a la acción conciente en la práctica social es lo que convierte a un grupo comunitario en una organización comunitaria, en sujeto social que participa activamente en la planificación comunitaria y mediante ella en las relaciones que se establecen entre la comunidad y el Estado. En ese sentido una organización comunitaria es una organización intermedia, dado que el desarrollo en la representatividad de intereses y en la organización de reclamos la ubica funcionalmente en el lugar de mediación y negociación entre las demandas de la comunidad y las políticas y recursos que dispone el Estado para dar respuestas. Una organización intermedia además es una organización sectorial, cuando representa el interés de un sector del aparato productivo, de un sector del sistema educativo, de un sector regional en lo cultural y económico, etc.

En un país moderno las relaciones comunitarias representan el conjunto de intereses y perspectivas de acción contradictorias de los diversos sectores que conforman su sociedad civil, los cuales expresan su situaciones de necesidad a partir de demandas. Estas demandas representan los reclamos que hace un grupo de la comunidad para poder resolver los problemas que le plantea su situación de necesidades sociales.

Estas demandas y presiones que se establecen desde la sociedad civil hacia el Estado se canalizan a través de las organizaciones intermedias, las que por representar intereses particulares cumplen la función de mediatizar reclamos entre ellas y hacia el Estado , demandando de éste respuestas, por constituir él la representanción del interés general de la sociedad y por tanto detentar el poder de arbitraje y de acción social hacia la comunidad.

Entre la sociedad civil y el Estado existen como mecanismos mediadores un conjunto de organizaciones intermedias que tienen las siguientes funciones de negociación:

a) seleccionar y filtrar la masa de demandas y medidas de presión que las organizaciones de base generan hacia las diversas instancias de decisión sectorial y política.

b) establecer negociaciones intersectoriales cuando existen demandas encontradas que generan conflictos entre los grupos sociales.

POLITICA SOCIAL Y PLANIFICACION COMUNITARIA

En las sociedades modernas debido a su naturaleza cada vez más compleja, las organizaciones intermedias desempeñan funciones auxiliares del Estado, al complementar a éste en la planificación comunitaria.

El planeamiento político moderno que se proponga promover reformas dentro de una estrategia democrática integral requiere de la participación activa y organizada de la comunidad. Para ello se necesita promover a nivel nacional la *planificación comunitaria para desarrollar la participación activa de las organizaciones de la comunidad*, instalando en principio esta iniciativa en las estructuras municipales, por ser ellas el ámbito donde la relación entre las representaciones políticas y de la comunidad se encuentran más próximas.

El desarrollo de la política social en argentina hoy presenta una situación de estancamiento y burocratización debido a la atomización institucional que se fué produciendo principalmente a nivel de las instituciones del Estado. La presencia de un conjunto diversificado de instituciones en las diferentes áreas de la política social, atención de la salud, la educación y la previsión social, de por sí no constituyen un problema, lo que hace que esas instituciones generen una situación problemática es cuando se atomizan en su funcionamiento.

El incremento de la discriminación territorial y poblacional en las coberturas que ofrece hoy la política social, demuestra la ineficacia de los organismos centrales del Estado en períodos de recesión económica para compensar los efectos sociales regresivos que se fueron acumulando a través de las sucesivas políticas de ajuste. Una de las causas políticas de este fenómeno obedece al carácter centralista de la estructura de nuestro Estado, el que fué eficiente en los períodos expansivos de nuestra economía para garantizar mediante la política social una redistribución más justa del ingreso, pero que en los períodos recesivos obró en sentido inverso, al acentuar con su ineficiencia las desigualdades sociales. Esto último responde a que la fragmentación de las instituciones de la sociedad civil han ganado también a las instituciones del Estado, debilitando su poder equilibrador de desigualdades sociales.

La distancia cada vez mayor que existe entre los organismos de decisión central del Estado y las demandas de la sociedad civil constituye en este momento una de las causas políticas más importante de la crisis de las políticas sociales. Esta situación no se resuelve con propuestas tecnocráticas sino aplicando nuevos criterios en la acción política hacia la comunidad.

Las organizaciones de la comunidad estan identificadas con las propuestas de descentralización política, debido a que es una forma positiva para comenzar a resolver este divorcio entre el poder político y la comunidad a partir de una nueva relación entre los organismos de los gobiernos locales y las organizaciones de la comunidad, para encarar en común dos temas íntimamente vinculados: la promoción de nuevas formas de participación política más democráticas y la promoción comunitaria, para generar entre otras acciones, políticas sociales eficaces más aproximadas a los lugares donde surgen las demandas.

La descentralización y la promoción comunitaria son políticas fundamentales para la democratización del Estado moderno:

a) para lograr un mayor acercamiento entre las necesidades y problemas de la comunidad y las soluciones políticas elaboradas en el Estado.

b) para integrar activamente a los sectores excluidos del sistema institucional democrático.

c) para un mayor control de la comunidad de la gestión pública, como también de las gestiones privadas que tiene a su cargo servicios públicos.

El espacio de concreción de esta transformación política del Estado esta en sus estructuras locales, el sujeto de este cambio son las diversas organizaciones de la comunidad y las instituciones políticas territoriales.

Para toda reforma de Estado que busque superar la crisis de los mecanismos institucionales de gobierno, es necesario reforzar las formas de representación democráticas. El reconocimiento de las instituciones intermedias como nuevo sujeto social y político constituye una de las claves para recrear la democracia, conformando un reaseguro para que las políticas sociales puedan ser elaboradas y reformuladas en el propio seno de la sociedad civil.

La descentralización y la promoción y planificación comunitaria son políticas interdependientes orientadas a democratizar y modernizar al Estado.

El objetivo principal de la promoción comunitaria en una etapa de descentralización estatal es crear las condiciones organizativas e institucionales en los sujetos sociales y políticos de la sociedad civil, para que los mismos obtengan la capacidad de gestión suficiente acorde a las funciones y recursos que se les transfieran o deban compartir.

Para solucionar la incapacidad coyuntural del Estado para responder al incremento de la población afectada por un número mayor de necesidades básicas insatisfechas, es preciso cambiar la práctica "asistencialista" de atención individual de las demandas por la nueva perspectiva de la planificación comunitaria que oriente a los grupos sociales a desarrollar programas que los motiven y capaciten para elaborar y ejecutar acciones organizadas de ayuda social solidaria y acciones organizadas de autogestión.

ELABORACION Y DISEÑO DE PROYECTOS

De los diferentes procedimientos elaborados o propuestos para la realización de las tareas de planificación/programación, parece evidente que el más utilizado y utilizable en el trabajo social y la animación socio-cultural, es la técnica de elaboración de proyectos.

Si esto es así, la primera y más urgente preocupación de todo trabajador social (entendido en sentido amplio del término) en lo que concierne al manejo de las técnicas de planificación, ha de ser la de aprender a elaborar proyectos. Para ello no existe una normativa rígida, sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción y concretar una serie de actividades específicas.

Por consiguiente, la guía que ofrecemos, no es un recetario de "cómo hacer proyectos", sino tal como se dice expresamente, es simplemente una "guía". En ella se establecen unas pautas y lineamientos generales que se han de utilizar para:

- concretar y precisar lo que se quiere realizar
- hacer efectivas las decisiones tomadas
- seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados resultados.

Hay, pues, buenas razones para preocuparse por salir de las formas difusas de la fraseología barata y estereotipada, o de los grandes propósitos que se expresan en muchas propuestas de tipo social y cultural, pero que no sirven mucho más que para ser archivados. No sabemos si existe algún medio eficaz y real para evitar tantas vaguedades; nos consta que un mínimo de organización mental e instrumental para elaborar proyectos (que es el propósito expreso de esta guía) constituye un pequeño aporte, para descender del "declaracionismo" y la "sloganitis". La verificación de lo anterior en la práctica social, tiene un corolario obvio: la necesidad de saber hacer proyectos. Y la elaboración de proyectos no puede ser un amontonamiento arbitrario de ideas y propuestas sin ninguna pauta de organización sistemática.

Definición de proyecto

Como marco previo que nos servirá para todo el desarrollo posterior, conviene que comencemos por precisar qué se entiende por proyecto en el lenguaje de la planificación. Digamos ante todo que en el uso corriente, la palabra proyecto se utiliza para designar el propósito de hacer algo. En sentido técnico, el alcance del término es similar: se trata de una ordenación de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir "algo", ya sea bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver problemas.

Cabría una definición más precisa y comprensiva de lo que es un proyecto. El ILPES ha propuesto la siguiente: "proyecto es una unidad de actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.), aún sacrificando beneficios actuales y asegurados, en la esperanza de obtener, en un período de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales"[1].

Por nuestra parte, utilizamos el término proyecto, para designar el conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dados.

PAUTA BASICA PARA EL CONOCIMIENTO DE UNA COMUNIDAD O POBLACION

1. *Identificación de la comunidad*

2. *Ubicación geográfica*
   Localidad
   Comuna
   Sector

3. *Características generales del colectivo*
   Número de pobladores, número de familias
   Distribución por edad, sexo, instrucción, estado civil, etc.
   Situación ocupacional
   Características del ingreso
   Estratos que se pueden visualizar
   Otros

4. *Equipamiento comunitario*
   Agua, luz, alcantarillado
   Vías de acceso
   Movilización
   Abastecimiento
   Otros

5. *Vivienda*
   Características generales de la vivienda: tipo de construcción, estado, tenencia, renta o costo, etc.
   Otros

6. *Servicios generales de la comunidad*
   Establecimientos educacionales - tipos - coberturas, etc.
   Centros de salud - hospitales - consultorios, etc., tipo de atención que ofrecen
   Instalaciones culturales y lugares de recreación (estadios, piscinas, bibliotecas, cines, campos deportivos, etc.)
   Areas verdes - plazas, juegos infantiles
   Jardines infantiles, guarderías
   Instituciones de protección y/o servicios en general
   Otros

7. *Organizaciones formales y/o funcionales que pueden llegar a constituir un recurso*

8. *Medios de producción* - fuentes de trabajo
   Empresas industriales
   Agricultura
   Comercio
   Otros

9. *Organización del colectivo*
   Organización de la población
   Tipo de organizaciones o agrupaciones de los pobladores
   Objetivos generales de c/u de los más relevantes
   Problemas visualizados por la comunidad
   Problemas abordados por la comunidad
   Programas en desarrollo o por iniciarse
   Recursos con que cuentan
   Fases o etapas de desarrollo alcanzado por estas organizaciones
   Características generales del liderato y dirigentes
   Conflictos o tensiones entre grupos de la comunidad
   Factores de cohesión - factores de disociación - vida de barrio
   Relación y/o coordinación de las organizaciones de la comunidad entre sí
   Relación y/o coordinación de estas organizaciones con la autoridad local o institución patrocinante
   Asesoría o colaboración externa con que se cuenta o pueda requerirse
   Relaciones y cordinación con trabajo social
   Otros

QUE	se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
POR QUE	se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUE	se quiere hacer	Objetivos, propósitos
CUANTO	se quiere hacer	Metas
DONDE	se quiere hacer	Localización física (ubicación en el espacio)
COMO	se va a hacer	Actividades y Tareas Metodología
CUANDO	se va a hacer	Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo)
A QUIENES	va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
QUIENES	lo van a hacer	Recursos humanos
CON QUE	se va a hacer	Recursos materiales
	se va a costear	Recursos financieros

Guía para el diseño y la elaboración de proyectos

La guía que presentamos en este parágrafo, sirve fundamentalmente para el diseño de proyectos, o mejor dicho, para elaborar el documento que contenga un proyecto.

Este esquema debe utilizarse y aplicarse con flexibilidad y creatividad, adaptándolo a las exigencias de cada caso concreto. Lo que aquí proporcionamos, es una serie de pautas básicas que pueden guiar la elaboración y diseño de los proyectos, habida cuenta de los requisitos que deben cumplir para que estén bien formulados.

1. Denominación del proyecto

Esto se hace, indicando, de una manera sintética y mediante un título, aquello que se quiere hacer (creación de un centro social, de un servicio de ayuda a domicilio, de un taller de artesanía, etc.). Su objeto es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará, de forma muy breve.

Además, en la denominación se ha de hacer referencia a la institución, agencia u organismo responsable de la ejecución del proyecto. Y en aquellos casos en los que el que ejecuta no es el mismo que el que patrocina, habría que indicar también el organismo patrocinante.

Si formara parte de un programa más amplio (conjunto de proyectos integrados), será necesario hacer referencia a éste.

Digamos que el objetivo principal de la denominación es el de caracterizar, en pocas palabras, lo que quiere hacerse en el proyecto e indicar el organismo ejecutor y patrocinante del mismo.

No hay que confundir el título del proyecto, con el enunciado de un problema (por ejemplo: "Falta de participación de los jóvenes"), ni considerar el título como equivalente a la solución del problema (por ejemplo: "Proyecto de desarrollo integral de los jóvenes"). Estos son errores bastante frecuentes y que es necesario evitar para poder seguir desarrollando adecuadamente el diseño del proyecto. Una mala denominación nos puede conducir a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

2. Naturaleza del proyecto

Para explicar la naturaleza de un proyecto —conjunto de datos que hacen a la esencia del mismo— es necesario desarrollar una serie de cuestiones que sirvan para describir y justificar el proyecto. Las que indicamos a continuación, pueden ayudar a esta tarea:

a. **Descripción del proyecto** (qué se quiere hacer)

La denominación identifica al proyecto, pero esto, obviamente es insuficiente para tener una idea completa acerca de qué se trata el proyecto. En este punto, hay que realizar una descripción más amplia del proyecto, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende realizar. En bastantes casos, esta caracterización o descripción hay que hacerla, contextualizando el proyecto dentro del programa del que forma parte.

De lo que se trata es de ampliar en sus aspectos esenciales la información que proporciona la denominación. Ahora bien, la descripción no conviene que sea excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá ofreciendo información complementaria de todos sus aspectos. Lo que se pretende es que la persona que desea conocer el proyecto, pueda tener, de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, etc.

b. **Fundamentación o justificación** (por qué se hace, razón de ser y origen del proyecto)

En la fundamentación del proyecto hay que presentar los criterios (argumentación lógica) y/o las razones que justifican la realización del mismo.

Es muy importante destacar para tenerlo en cuenta a la hora de elaborar esta parte del proyecto, que en la fundamentación deben cumplirse dos requisitos para que sea completa y correcta:

- hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución;
- hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema.

De ordinario, estos dos aspectos complementarios pero distintos, suelen confundirse. Muchas veces se justifica el proyecto pero no se fundamenta adecuadamente en base a un diagnóstico de situación. Otras veces se aportan datos acerca del problema que se pretende resolver con el proyecto, pero se olvida incluir una evaluación que justifique por qué el proyecto es lo mejor que se puede hacer en esa situación.

con éxito las actividades.

Para evitar estos y otros problemas, puede ayudar tener como referencia los siguientes puntos o cuestiones a explicitar en la fundamentación del proyecto:

- cuál es la naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver. Las razones que pueden dar lugar a un proyecto suelen ser muy variadas: hay una necesidad y no existe un servicio para satisfacerla, el servicio existente es insuficiente, se quiere mejorar la calidad de la prestación, etc. En definitiva, se trata de identificar y analizar el problema que se pretende solucionar. Lo sustancial en esta parte de la fundamentación es explicitar el por qué se hace, destacando los principales aspectos críticos y los problemas que piensan ser atacados, aliviados o resueltos con la realización del proyecto. En muchos casos, se han de indicar, asimismo, los efectos de la no intervencion
- **qué prioridad se concede a la solución de ese problema.** En esta parte de la fundamentación hay que considerar, no sólo las razones técnicas, también existen (y hasta pueden predominar) las razones políticas. De ahí que haya que tener en claro, que toda fundamentación se apoya en dos tipos de razones y justificaciones directamente relacionadas con los criterios para el establecimiento de prioridades.
    - razones políticas, cuando el proyecto concreta o realiza las orientaciones políticas de un plan general o de un programa político. En este apartado conviene hacer referencia a declaraciones de política, planes existentes, programas ya aprobados, etc.
    - razones técnicas, en las que se expresan las razones objetivas (necesidades y problemas y magnitud de los mismos) que dan lugar a la realización del proyecto. En este punto también es conveniente hacer referencia a las necesidades de ejecución del proyecto e indicar si éste forma parte de un programa más amplio previamente formulado, etc.
- naturaleza de la estrategia para la acción, (si es que la hubiere). En este punto hay que indicar la trayectoria seleccionada, para llevar a cabo las acciones consideradas necesarias y suficientes de cara al logro de los objetivos propuestos.
- **recursos internos y externos asignados para la solución del problema.** Esta tarea, que corresponde a la fase de diagnóstico, debe quedar claramente reflejada en la fundamentación del

proyecto, pues permite desde otro enfoque visualizar cuales son las prioridades de la institución o de otras entidades, respecto de la solución del problema. Además, la existencia o no de recursos para resolver un problema, condiciona en gran medida las posibilidades de ejecución y la viabilidad de un proyecto.

justificación del proyecto en sí. En esta parte hay que presentar los resultados que haya arrojado la evaluación previa del proyecto, acerca de su viabilidad, analisis costo-beneficio o costo-oportunidad, productos, efectos e impacto, etc. Esta evaluación que permite seleccionar, evaluar y priorizar proyectos, se hace después de la formulación y diseño de los mismos, pero los resultados deben quedar reflejados en esta parte del documento que contiene el proyecto (ver anexo 5).

A tenor de todo lo dicho, en este punto hay que incluir una síntesis de los datos del diagnóstico o estudios previos que justifiquen el proyecto, así como algunas previsiones sobre la transformación de la situación-problema que se pretende resolver con la realización del proyecto.

c. Marco institucional (organización responsable de la ejecución)

Cuando se trate de un proyecto que se elabora dentro de una institución para ser presentado en el seno de la misma, este punto se puede obviar o reducir bastante, ya que la información pertinente sería conocida por todos. Sin embargo, cuando el proyecto se formula en una organización o institución que será responsable total o parcialmente de la ejecución, pero éste será presentado para su eventual aprobación por otra entidad ajena a la que formula el proyecto, conviene dedicar especial atención a este punto.

Será necesario indicar la naturaleza de la organización, su mandato, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc. También es conveniente en este punto incluir aspectos directamente relacionados con el proyecto, como por ejemplo: políticas y prioridades de la organización, relaciones con otras instituciones, etc.

En los casos de proyectos que se presentan a otras instituciones o agencias exteriores para su financiación, puede ser más práctico adjuntar toda esta información (que suele ser amplia) en un dossier aparte del proyecto. Todo ello, con el fin de no abultar innecesariamente el documento que contenga el proyecto.

En definitiva, lo que se persigue en este punto es informar clara y profundamente acerca de la institución, organización o agencia que será la responsable fundamental de la planificación y ejecución del proyecto. Haciendo referencia particular al departamento y/o programa del que pudiera llegar a formar parte el proyecto específico.

d. Finalidad del proyecto (impacto que se espera lograr)

Conviene aclarar antes de explicar este punto que no en todos los proyectos es necesario explicitar finalidades últimas. Muchas veces los proyectos son tan pequeños y concretos que no es necesario formular este tipo de fines. Sin embargo, cuando se trata de proyectos que se insertan dentro de programas o planes más amplios y tendientes a lograr el desarrollo de algunas áreas o sectores generales, conviene aclarar cuáles son esos fines últimos que justifican la existencia del proyecto.

Esta finalidad del proyecto presupone que la realización de los objetivos es un factor que contribuye al fín último, pero no necesariamente es el único. Existe a veces la tendencia a exagerar la finalidad de un proyecto, o bien a expresarla en términos vagos y abstractos. Por otra parte, los objetivos de un sólo proyecto, aunque éste sea realizado con éxito, no pueden contribuir de manera exclusiva al logro de las finalidades, que suelen depender de un gran número de factores y proyectos.

Por todo ello, y para evitar este tipo de problemas, debemos considerar que, para formular finalidades de un proyecto, es necesario que éstas:

- justifiquen debidamente el proyecto y sus objetivos
- sea posible verificar cuantitativa o cualitativamente su marcha
- constituya preferiblemente un único fin o vaya acompañado de otros fines compatibles[3].

Pero insistimos, de ordinario no suele ser necesario formular finalidades a nivel de proyectos, ya que éstas suelen ser expresadas a nivel de programa o planes más generales.

e. Objetivos (para que se hace, que se espera obtener)

Explicitar los objetivos es responder a la pregunta para qué se hace. Es decir, se trata de indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización. Conforman el elemento fundamental, ya que expresan los logros definidos que se busca alcanzar.

Antes de seguir avanzando en este punto, quizá convenga realizar una distinción entre lo que es la finalidad del proyecto (impacto) y lo que es el objetivo o los objetivos del proyecto (efectos). Un ejemplo nos puede ayudar: si decimos "disminuir el analfabetismo en la región X" estamos indicando una finalidad, o dicho en otros términos, precisando el impacto que puede tener el proyecto. Si formulamos en cambio "reforzar el servicio de educación de adultos en la región X" estamos señalando un objetivo. En este ejemplo concreto, se puede reforzar un servicio de educación de adultos, lo que contribuirá a disminuir el analfabetismo en la región, si se dan determinadas condiciones o supuestos. Pero que disminuya el analfabetismo en la región, no depende exclusivamente del reforzamiento del servicio (sino de éste y otros efectos más, que pueden ser ajenos al proyecto). Por ello es importante distinguir lo que serán efectos del proyecto (objetivos que se espera alcanzar) y lo que será el posible impacto del mismo (es decir, a qué fin contribuirá el proyecto si se desarrolla con éxito).

Ningún proyecto adquiere su significado pleno, si no se produce una clara definición y explicitación de los objetivos a alcanzar. La buena formulación del objetivo principal y de los objetivos específicos (si ello fuere necesario), es garantía (no absoluta, por supuesto) de elaborar un buen proyecto, ya que en torno al o a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

Como ya se ha mencionado, a veces conviene hacer una distinción entre el objetivo principal o general, y los objetivos específicos o complementarios:

- El objetivo principal, llamado también objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.
- Los objetivos específicos, inmediatos o complementarios, son ulteriores especificaciones o pasos (en determinadas circunstancias de carácter intermedio) que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general. En algunos casos puede tratarse de objetivos que se derivan del hecho del alcanzar el objetivo principal. De cualquier modo, hay que tener siempre presente que no es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o abstracción que tenga el objetivo general.

No hay que confundir —como ocurre con alguna frecuencia— los objetivos (que hacen referencia al fin deseado) y los medios para alcanzarlos. Así por ejemplo cuando se dice, "promover", "coordinar", "realizar una investigación", etc. se está haciendo referencia a medios, consecuentemente no deben utilizarse para definir objetivos.

f. Metas (cuánto se quiere hacer, servicios que se prestarán y/o necesidades que se cubrirán)

Como lo acabamos de indicar, los objetivos expresan en términos simples, generales y vagos, los propósitos que se desean alcanzar. Si todo quedase en eso, no se podría ir más allá de los deseos piadosos, las buenas intenciones y los meros slogans. No debemos olvidar nunca que es mucho más fácil formular objetivos ideales, abstractos y maravillosos y encontrar gracias a ello seguidores entusiastas, que establecer pasos precisos para resolver problemas concretos. Para que los objetivos adquieran un carácter operativo, hay que traducirlos en logros específicos, es decir, hay que indicar cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio también delimitado.

Conforme a lo indicado, las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar dichas actividades.

g. Beneficiarios (destinatarios del proyecto, a quién va dirigido)

Se trata de identificar quiénes serán los beneficiarios inmediatos (los directamente favorecidos por la realización del

proyecto) y quiénes serán los beneficiarios finales o indirectos, o sea, aquellos a quienes favorecerán los impactos del proyecto.

Generalmente, se trata de dos tipos de destinatarios bastante diferenciados. Por ejemplo, si el objetivo es "reforzar un servicio de educación de adultos", los beneficiarios directos serán aquellos que constituyen el personal de dicho servicio y que con el proyecto se verá aumentado o reciclado. En cambio, los beneficiarios finales serán las personas analfabetas a quienes beneficiará la mejora del servicio en términos de impacto y no de efectos, como sería el primer caso.

Por lo que se refiere a los beneficiarios finales, el uso de términos generales y vagos tales como "grupos carenciados", "sectores desfavorecidos", "campesinos pobres", etc. no ayuda al diseño del proyecto y resulta a todas luces insuficiente, si bien este tipo de formulaciones pueden ser válidas a nivel de declaración política. Para el buen diseño de un proyecto, es necesario identificar con precisión los destinatarios. Para ello, puede ser útil delimitar este "grupo-meta" como a veces suele denominarse, investigando e indicando, por ejemplo:

- situación general (descrita mediante indicadores de ingresos, de nutrición, o lo que fuese necesario)
- ocupación (también haciendo uso de indicadores concretos, por ejemplo: propietarios de menos de "x" hectáreas, trabajadores sin tierra, asalariados temporales, familias con ingresos por debajo del salario mínimo y ocupación autónoma, etc.)
- acceso a los servicios (familias en inquilinato precario, agricultores sin acceso a créditos, viviendas sin agua potable o electricidad, trabajadores sin seguridad social, etc.)

h. Productos (resultados de las actividades)

En el documento de la FAO al que hicimos referencia, se definen los productos como "los resultados específicos de las actividades realizadas a través del uso de insumos planificados"[4]. Dicho en otras palabras, los productos son el primer nivel de resultados a los que se llega por el hecho de haber realizado con éxito las actividades. Y, además, son la condición previa para el logro de los objetivos y metas (efectos). Si se obtienen los productos programados y se dan las condiciones o supuestos establecidos, entonces deberá lograrse el objetivo y la meta.

Otro error bastante frecuente en el diseño de proyectos, es la confusión entre los objetivos y/o las metas y los productos. La generación de los productos (su obtención) depende casi exclusivamente de la realización de las actividades, y en esta fase del proceso no intervienen demasiados factores externos. Por ello, la obtención de los productos se centra en la gerencia del proyecto que tiene un control directo sobre ellos.

Los productos que pueden obtenerse en proyectos de tipo social o cultural pueden ser de dos clases:

- resultados materiales (por ejemplo: número de cooperativas creadas, número de viviendas construídas o mejoradas, escuelas construidas, instalaciones, etc.)
- servicios prestados (por ejemplo: personas capacitadas, servicios proporcionados, créditos otorgados, etc.)

También hay que considerar que una actividad puede generar un producto intermedio, es decir, el resultado de una actividad puede ser un recurso o insumo necesario para poder realizar otra actividad posterior.

Lo importante, repetimos, es distinguir claramente los productos (resultados de actividades) de los efectos (resultados de la utilización de los productos para lograr el objetivo propuesto).

En el ejemplo que estamos utilizando para ilustrar esta guía, los efectos u objetivos del proyecto podrían ser "reforzar el servicio de educación de adultos". La meta. "reforzar el servicio de educación de adultos de la región X, en el año 1993, ampliando en un 50% la capacidad del personal responsable de las tareas de educación". El producto podría ser: "capacitar a 400 maestros en educación de adultos hasta 1992, en cuatro cursos de un año de duración cada uno (1989-1992)"

Por último, señalar que para un buen diseño del proyecto, es necesario que los productos que se mencionan cumplan algunos requisitos[5]:

- que su realización pueda comprobarse, tanto en lo que se refiere a la cantidad como al tiempo de consecución,
- que estén ordenados según una secuencia temporal lógica,
- que su realización sea esencial para conseguir el objetivo propuesto,
- que sean realizables con los recursos disponibles.

i. Localización física y cobertura espacial (dónde se hará, qué abarcará)

Localizar un proyecto consiste en determinar el emplazamiento o el área en donde se ubicará. Esta localización puede hacerse a un doble nivel:

- macro-localización, esto es, la ubicación geográfica del proyecto dentro del área: región, comarca, conjunto rural, etc.
- micro-localización, identificando dentro de un conjunto menor, como puede ser un barrio o manzana, el lugar o zona en donde se desarrollará el proyecto.

En uno y otro nivel, la localización suele presentarse en el documento a través de mapas y otros complementos gráficos.

Por su parte, la cobertura espacial indica el espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto prestación de servicios o área de influencia.

Así, por ejemplo, si se trata de crear un "centro de salud", la localización física consistirá en indicar el lugar en el que estará emplazado el edificio que albergará el centro de salud (calle, número, terreno, etc.). En cambio la cobertura espacial consiste en determinar el área a la que prestará servicios el centro de salud: comarca X, o barrios Y, Z y Q, etc. La cobertura espacial, en el caso de proyectos de prestación de servicios, suele indicarse no sólo en términos geográficos, sino también en términos poblacionales (señalar área y número de habitantes que se verán beneficiados en dicho ámbito). Siguiendo con el ejemplo que presentamos en esta guía, la localización física del proyecto de mejora del servicio de educación de adultos será el lugar en que está emplazado dicho servicio o servicios (oficina central, escuelas, etc.). La cobertura espacial será la población analfabeta y semi-analfabeta (o de otro tipo) en la región que tiene el servicio de educación de adultos.

En definitiva, de lo que se trata en este punto es de indicar el lugar en que se realizará el proyecto y la zona de influencia del mismo.

3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar (con qué acciones se generarán los productos, actividades necesarias)

La ejecución de cualquier proyecto, presupone la concreción de una serie de actividades e implica la realización de un conjunto de tareas concretas. En otras palabras, ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y aconteceres que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos (productos) dentro de un período de tiempo determinado.

En efecto, lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades. Esto implica que en el diseño del proyecto se ha de indicar, de manera concreta y precisa, cuáles son las actividades que hay que ejecutar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Para ello debe explicarse la forma en que se organizan, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo tal que el encadenamiento de las mismas no sufra desajustes graves que influyan negativamente en la realización del proyecto.

La organización, ordenamiento y coordinación en el tiempo y en el espacio de todas las tareas que hay que realizar para el logro de los productos, metas y objetivos del proyecto comporta los siguientes aspectos:

- especificación e inventario de las actividades a realizar
- distribución de las unidades periódicas de tiempo insertas en una secuencia operativa, donde se señala la fecha de inicio y de terminación de cada actividad (ver punto 5: calendarización del proyecto)
- lo anterior sólo sirve para indicar una relación de diferentes actividades, pero ello no basta (sería un simple listado de actividades yuxtapuestas en el tiempo); es menester, además, una ordenación y sincronización de las mismas, puesto que algunas son previas, paralelas o posteriores a otras dentro del proceso de realización del proyecto.
- indicación de la cantidad y calidad de los insumos nece-

sarios (recursos humanos, servicios, equipo, dinero, bienes, etc.) involucrados en cada operación, con referencia a la asignación de recursos por actividad (ver punto 6, lo relativo al calendario financiero).

De lo que se trata es de no limitarse a un simple listado de actividades y tareas, sino de establecer un curso o trayectoria que permita fijar la dinámica del proyecto en función del volúmen y ritmo de operaciones.

4. Métodos y técnicas a utilizar (modalidades de operación)

Se trata de otra forma o aspecto de explicitar cómo se hace. En este apartado hay que especificar el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades.

Cuando existe un único procedimiento para llevar a cabo una actividad, lo importante es usar esa técnica de la manera más eficaz posible. Si éste fuera el caso, en el diseño del proyecto se podría hacer alguna sugerencia al respecto. Pero cuando existe una gama de técnicas alternativas, el problema que se plantea es el de seleccionar una de ellas. Ahora bien, en este caso, lo que debemos tener bien claro son los criterios de selección. En estos influyen a su vez criterios ideológico-políticos y criterios técnicos. En la mayoría de los casos, lo óptimo es lograr una combinación de tecnologías apropiadas y tecnologías no obsoletas y de alto rendimiento. El problema suele ser que no siempre el uso de estos criterios simultáneamente es complementario, muchas veces son alternativos y en estos casos hay que ponderar cada uno de ellos para seleccionar la alternativa que mejor se adapte a los fines del proyecto, y la situación contextual.

En el caso de proyectos de trabajo social o de animación, un criterio básico y central en la selección de métodos y técnicas, es el de dar preferencia a aquellos que facilitan, promueven o posibilitan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto. En estas circunstancias, desde el punto de vista metodológico, hay que establecer los mecanismos de inserción e implicación de los beneficiarios, en la realización del proyecto.

5. Determinación de los plazos o calendario de actividades (cuándo ocurrirá)

Uno de los aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto es la determinación de la duración de cada una de las actividades. Este ítem o aspecto es lo que se denomina "calendarización del proyecto"

Esto, además, permite juzgar la factibilidad del proyecto, esto es, establecer si existe una distribución uniforme del trabajo, si los plazos son realistas, si se considera el tiempo suficiente para obtener los productos básicos que se necesitan como insumos para otras actividades, si los límites de tiempo asignados a cada actividad (máximo y mínimo) son proporcionados entre sí o hay desajustes graves, etc.

Para realizar esta calendarización del proyecto, existen diferentes técnicas gráficas de apoyo a la programación que permiten distribuir en el tiempo las distintas actividades y hacen posible una captación rápida y global de la secuencia operativa. El más simple y conocido es el diagrama de avance, cronograma o diagrama Gantt. De fácil comprensión y de gran utilidad para programar el conjunto de actividades (ver anexo 3). Sin embargo, el diagrama Gantt, por su misma sencillez, implica una serie de limitaciones, de ahí que algunos utilicen la "red de pasos" o "red de actividades" PERT o CPM, que es de más compleja confección. Para tratar de resolver las limitaciones del diagrama Gantt, pero evitar en cierto modo las excesivas complicaciones del PERT o CPM, puede ser útil emplear el método ABC (Analysis Bar Charting), en el anexo 3 presentamos una síntesis sobre el proceso que comporta su utilización.

Por último, queremos indicar que el calendario definitivo del proyecto debe elaborarse una vez realizado el calendario financiero que explicamos en el punto siguiente. Ello es importante para asegurarse que el suministro de insumos en cada momento o fase del proyecto es el adecuado en función de las actividades que comprende cada fase. Es decir, hay que asegurar que el calendario de actividades es el óptimo en cuando a interdependencia de unas actividades con otras y en cuando al flujo de recursos que es necesario establecer en términos de tiempo para dichas actividades se puedan realizar en el momento previsto.

6. Determinación de los recursos necesarios (quiénes y con que se realizará el proyecto, insumos)

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato. Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, que constituyen los insumos necesarios para su realización.

Humanos: para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está ditribuido el trabajo (ver sobre esta cuestión lo relativo a la administración y gestión del proyecto, punto 8). Cuando la índole del proyecto así lo requiera, hay que indicar la necesidad de capacitar los recursos humanos que exige la realización del proyecto. En este caso hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita (esto puede ser objeto de un proyecto separado).

Materiales: es decir las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Técnicos: se establecen, además, las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.

Financieros: sobre la base de los cálculos de ejecución que explicamos a continuación se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago del servicio por los usuarios, ingresos o beneficios, créditos (externos e internos), etc. Con ello, se podrá establecer la *estructura financiera* del proyecto (quién o qué financia qué).

Pero ello no basta, para asegurar un buen diseño del proyecto en la parte financiera, es necesario indicar lo que denominamos el *calendario financiero*. Se trata de establecer en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles son los recursos financieros necesarios. Esto se puede realizar empleando un cuadro de doble entrada como el siguiente:

momentos / actividades	A	B	C	D	etc.
actividad 1	$	$			
actividad 2		$	$	$	
actividad 3			$		
actividad 4	$			$	
etc.		$	$		$

En cada casilla hay que consignar la cantidad de recursos financieros que son necesarios, de acuerdo a la actividad que tenga que realizarse y al momento temporal en que se ubique. Una vez completado, podrá visualizarse el flujo financiero necesario en cada momento y hacer las previsiones oportunas. En otros casos, habrá que adaptar el calendario financiero a las posibilidades reales de financiación en cada momento. De lo que se trata es de evitar la mayor cantidad de desfases posibles entre el flujo de caja (cash-flow) y los pagos a realizar o gastos a enfrentar.

Hay que precisar, asimismo, la forma en que se irán obteniendo los recursos, asegurando el ritmo de operación del proyecto, de modo que haya una permanente revisión y nivelación entre gastos e ingresos.

Digamos, por último y a modo de síntesis, que un proyecto en el que no hay recursos, no es mucho más que una declaración de buenos propósitos.

7. Cálculo de los costos de ejecución o elaboración del presupuesto

En todos los casos, la realización de un proyecto supone unos costos y la disponibilidad de fuentes de recursos. No basta determinarlo en cifras globales: en el análisis y cálculo de los costos se deben especificar claramente cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y cualificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y

el beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros principales:

Costo de personal: se calcula sobre la base del número de personas que participan en forma remunerada en la realización del proyecto, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que se requiere en cada caso. Dado que no todas las tareas tienen igual importancia, a la hora de presupuestar los gastos hay que distinguir entre personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, etc.

Dietas o viáticos: incluye los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones, etc., necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.

Locales: en este rubro la diferenciación principal está entre:

- construcción de un local
- compra y reacondicionamiento de un local
- alquiler de un local

Material y equipo: costo de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, calcular, fotocopiadora, etc.

Gastos de funcionamiento: electricidad, agua, gas. Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc.), limpieza y conservación. Seguros, contribuciones e impuestos. Adquisición de libros, revistas, etc.

Imprevistos: en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos.

Beneficios: en algunos proyectos, además de los beneficios sociales, pueden obtenerse beneficios monetarios. Esto es, ingresos financieros provenientes del mismo proyecto. En todos los proyectos de índole productiva este rubro debe estar presente en el presupuesto del proyecto. En otros proyectos de diferente modalidad, pueden contemplarse ingresos provenientes de los usuarios. Dichos ingresos, independientemente de que se aporten en dinero o especie (mano de obra, por ejemplo) deberán cuantificarse en unidades monetarias a la hora de elaborar el presupuesto de ingresos.

Lo que hay que hacer siempre es un presupuesto de gastos y un cálculo de recursos, incluyendo la fuente y procedencia de los mismos. Pero en algunos casos, se puede —o debe— hacer un estudio de costos. En esas circunstancias se incluyen los siguientes rubros:

Costos directos: son aquellos que se relacionan directamente con la prestación del servicio e inciden en forma inmediata para la realización y concreción del mismo.

Costos indirectos: corresponden a los servicios complementarios que se originan como resultado de la ejecución del proyecto, por ejemplo, alquilar un equipo de amplificación, gastos de impresión de folletos, etc.

Costos fijos: son los costos que no sufren variación a corto plazo cualquiera sea la magnitud de la prestación de los servicios o el nivel de producción, por ejemplo, los sueldos del personal de plantilla, el pago de alquiler de los edificios, etc.

Costos variables: llamados también costos de operación. Varían directamente con el nivel de prestación de servicios o la magnitud de las actividades que se realizan, como por ejemplo, costos para la contratación de personal para tareas específicas, materias primas, energía eléctrica, etc.

Costos de capital: pueden entenderse como los costos de las inversiones realizadas, o como el tipo de rédito que produciría ese capital aplicado a otra inversión.

Costos corrientes: son aquellos que pierden su valor una vez que el gasto se ha efectuado.

De manera general y simplificada puede decirse que para la determinación de los costos, hay que considerar tres elementos:

- los diversos factores que componen el proyecto
- la cantidad usada de cada uno de los factores
- el valor o precio de cada uno de los factores.

Resumiendo la clasificación que puede hacerse de los costos, lo esquematizamos en el siguiente cuadro:

Características del costo / Tipo de costos	De capital	Corrientes	Fijos	Variables
Costos directos				
Costos indirectos				

La función del presupuesto es la de "asignar recursos", determinar la fuente u orígen de los mismos, y asegurar el desarrollo normal del proyecto y funcionamiento de los servicios. De ahí que exista una notoria interdependencia entre presupuesto y actividades. Quien elabora un proyecto debe articular coherentemente estos dos aspectos, de modo tal que no se llegue nunca a la situación de haber establecido qué cosas hacer y no saber o tener asegurado con qué hacerlo. O de tener recursos y no asignarlos adecuadamente a la realización de las actividades que mejor contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

8. Administración del proyecto

En el diseño del proyecto debe quedar claramente presentada la estructura de gestión para la ejecución del mismo. Para ello es necesario enmarcarlo institucionalmente si ello no se hizo en el punto 2, relativo a la naturaleza del proyecto. Si dicha información quedó reflejada en el documento del proyecto con anterioridad, podremos pasar directamente a indicar la estructura de gestión o administración del proyecto propiamente dicho.

Para ello conviene hacer figurar en el diseño del proyecto las siguientes cuestiones:

- organigrama, donde aparezca claramente señalado el proyecto dentro de la organización existente, cómo se inserta en dicha organización.
- funciones del personal del proyecto; esto es: determinar quién es responsable y de qué parte del trabajo.
- relaciones e interacciones del personal (determinar los niveles de autoridad y jerarquía, relaciones de comunicación e información, relaciones de consulta y asesoría, etc.).
- mecanismos de control, coordinación, supervisión.
- sistemas de evaluación interna y seguimiento, en cuanto a responsabilidades y funciones.
- canales de información: a quién hay que enviar informes, qué tipo de informes y con qué objeto.

Si se trata de un proyecto que será ejecutado por varias organizaciones, habrá que especificar, además, la responsabilidad que asume cada una de ellas, así como el tipo de relación o vinculación que se establece a los efectos de la ejecución del proyecto (convenio, acuerdo, etc.). También será necesario especificar los responsables de las relaciones de coordinación interinstitucional y sus atribuciones.

9. Indicadores de evaluación del proyecto

Los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. Si carecemos de ellos, toda evaluación seria que nos propongamos será casi inútil, o poco viable.

Tan importantes como las metas son los indicadores en un proyecto. Ellos nos permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. Por otra parte, si los indicadores no se establecen durante la fase de diseño del proyecto, habrá que reconstruirlos posteriormente en la evaluación, probablemente con menos fiabilidad.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- Independencia, esto es: no conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada meta debe tener un indicador propio. Si ello no es posible, habrá que revisar el diseño del proyecto y corregirlo.
- Verificabilidad. Es decir, los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible comprobar o verificar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto. Esto permite que objetivamente el indicador tenga el mismo significado

tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.

- **Validez.** Los indicadores deben medir lo que se pretende medir. No se trata de un juego de palabras. Tomados en conjunto, todos los indicadores deben reflejar los efectos del proyecto.
- **Accesibilidad.** Que implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria (datos) se puedan obtener fácilmente. No tiene mucho sentido emplear indicadores para los cuales hay que utilizar mucho tiempo y esfuerzo en recabar los datos necesarios que permitan la medición. Lo ideal es usar indicadores que requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.

Por último, señalar que no siempre podremos encontrar indicadores directamente cuantificables de lo que queremos medir. En esos casos, hay que utilizar indicadores de sustitución o indirectos. Pero tenemos que saber que cuanto más indirecto es el indicador, más peligro hay de que influyan factores extraños.

Por ejemplo, en un programa de nutrición infantil, es mejor utilizar un buen indicador sustitutivo de una mejora en la situación nutricional de los niños (como por ejemplo las mediciones antropométricas, el peso o la talla, según la edad) que el valor nutricional de la ingestión alimentaria. Muchas veces se utilizan indicadores de sustitución (como por ejemplo: calidad de los materiales de la vivienda, compras de bienes de consumo o de capital, etc.) para estimar cambios en los ingresos, ya que la gente está poco predispuesta a dar información sobre sus ingresos económicos.

10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto

Lo que aquí denominamos pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto, son los factores externos significativos sobre los cuáles la administración o dirección del proyecto puede no tener ningún tipo de control, pero que resultan esenciales para el éxito del proyecto. Si bien la gerencia del proyecto tiene el control sobre los recursos o insumos, las actividades y la obtención de productos, ello no es suficiente para el logro de los efectos (objetivos y metas) e impacto (finalidad última) del proyecto. Estas últimas cuestiones, suelen depender en gran parte de factores externos más que de los productos generados en el proyecto. Dicho en otras palabras, estos factores están fuera del control del proyecto, pero deben producirse para que el proyecto tenga éxito y logre el efecto e impacto propuesto. Por ello es necesario que en el diseño del proyecto se especifiquen claramente cuáles son esos factores externos de los que depende significativamente el éxito del proyecto.

Un buen diseño del proyecto no deberá incluir factores externos poco realistas (el proyecto sería inviable), ni tampoco elementos que puedan ser aclarados en la fase de diseño. Podrán referirse "a decisiones de política, mecanismos de coordinación interna del gobierno o de organismos externos, insumos y productos de otros proyectos y programas, insumos materiales y financieros para actividades consecutivas, etc.". Por otra parte "la identificación de estos elementos que no forman parte del diseño del proyecto puede clarificar al proyecto y mejorar su probabilidad de éxito, señalando la necesidad de estos requisitos externos y su coordinación para lograr los efectos e impacto del proyecto. Este procedimiento reduce también la incertidumbre en que opera el proyecto y establece los límites de la responsabilidad gerencial"[6].

De ordinario, estos factores juegan un papel muy importante en las relaciones causales de los distintos niveles del proyecto. Por ejemplo, si se obtienen los productos se podrán lograr las metas y objetivos, pero ese logro no depende sólo de la obtención de los productos. Siguiendo con el caso que tomamos para ejemplificar esta guía: los productos son "400 maestros formados como educadores de adultos", el efecto u objetivo es mejorar el servicio de educación de adultos, pero el servicio no se mejora si no se contrata a esos maestros para desarrollar el servicio. Es decir, la meta de aumentar en un 50% el servicio de educación de adultos se puede lograr si existen los maestros necesarios formados (productos) y si el gobierno de la región X los contrata en el plazo establecido para el servicio de educación de adultos (factor externo condicionante para pasar del nivel de productos al nivel de metas y objetivos). Y si seguimos con este ejemplo, suponiendo que ese factor se ha dado y se ha logrado contratar a los maestros (efecto u objetivo), ello no es suficiente para que se logre el impacto o finalidad (disminuir el analfabetismo). Hay un factor externo que condiciona el objetivo logrado y es la buena predisposición de la gente para participar en el programa de educación

de adultos. Si ese factor externo se da, entonces se podrá pasar del nivel de efectos (objetivo) al nivel de impacto (finalidad última).

Para determinar correctamente estos factores externos condicionantes del proyecto o pre-requisitos para el logro de efectos e impacto, es necesario que sean:

- realistas y bien fundamentados, ya que de lo contrario el proyecto sería poco viable. Además, es preciso que no solamente se expongan los factores, sino que se muestren e indiquen las razones de por qué tiene posibilidades de acontecer (si no tiene bastantes posibilidades de ocurrir, se estará proponiendo un proyecto en el aire).
- precisos, esto es: que se expresen en términos concretos y no como expresión de buenos propósitos. Dicho en otras palabras, habrá que indicar con exactitud en base a qué fuente se determina el factor. Hay que huir de fórmulas vagas tales como "según datos disponibles", etc.
- completos, lo que implica señalar todos los factores externos que condicionan el éxito del proyecto a todos los niveles (impacto, efectos, productos, actividades, etc.). En cualquier caso, nunca deben señalarse factores que concieman a las partes implicadas en el proyecto (ya sea en cuanto a insumos, obligaciones, etc.) ya que ello no queda fuera del control del proyecto.

Por último, mencionar que puede resultar sumamente útil presentar un cuadro sintético de los distintos niveles de resultados que se esperan obtener, junto con los indicadores de cada uno de ellos y los factores externos que condicionan el paso o salto de un nivel a otro. Si tomamos el ejemplo con que ilustramos esta guía, dicho cuadro quedaría del siguiente modo: ⟶

El objetivo de este cuadro, que es presentar sintéticamente la relación entre fines, medios y condiciones, puede lograrse de una manera más completa, elaborando lo que se denomina "matriz del marco lógico" del proyecto. Este instrumento puede utilizarse para probar, además, la coherencia del diseño del proyecto (una presentación más detallada de este instrumento, se indica en el anexo 4).

Niveles de resultados	Indicadores y medios de comprobación	Factores externos o pre-requisitos de éxito
IMPACTO (finalidad) Disminuir la tasa de analfabetismo, en la región X en un 50%, entre 1990 y 1996.	Tasa de crecimiento o disminución del analfabetismo; establecida a partir de las estadísticas regionales, y comprobada mediante datos sobre escolarización de adultos en la región.	(Efectos hacia impacto) La población analfabeta de la región acepta y participa activamente en los cursos de educación de adultos, y existen en el lugar otros servicios de promoción cultural o educativa que les permitirán consolidar los conocimientos adquiridos (biblioteca, círculos de cultura, etc.).
EFECTOS (objetivo): reforzar el servicio de educación de adultos de la región X. (meta): reforzar el servicio de educación de adultos en la región X, en el año 1993, ampliando en un 50% la capacidad del personal responsable de las tareas de educación.	400 maestros de educación de adultos empleados por el servicio regional de educación de adultos para el año 1993, lo que se puede comprobar por los registros del personal; se utiliza al personal de educación de adultos (técnico) en el programa reorganizado de alfabetización regional, lo que se comprueba con una encuesta especial a realizar en 1993.	(Productos hacia efectos) El Ministerio de Educación es efectivamente capaz de emplear a los 400 maestros formados como fue presupuestado y se ponen más medios de transporte, etc. a disposición del personal responsable de educación de adultos de la región X.
PRODUCTO 400 maestros bien capacitados en educación de adultos, en el año 1992, a través de cuatro cursos de un año cada uno (1989-1992).	Número de maestros capacitados cada año en comparación con las metas establecidas y el desarrollo de actividades.	(Actividades hacia productos) 100 maestros graduados, estan disponibles cada año para su capacitación como educadores de adultos.

Bibliografía citada

1. ILPES — *Guía para la elaboración de proyectos.* (mimeo), Santiago, 1966.
2. FAO — *Pautas para la evaluación de proyectos de cooperación técnica.* (mimeo), Roma, 1984.
3. *idem.*
4. *idem.*
5. *idem.*
6. *idem.*

A continuación presentamos un esquema general a modo de síntesis, de la guía para diseñar proyectos, junto con un diagrama donde se puede apreciar la interrelación entre los distintos componentes del proyecto en función del flujo de causalidad.

ESQUEMA GENERAL PARA EL DISEÑO DE UN PROYECTO

1. Denominación del proyecto
2. Naturaleza del proyecto:
   a. Descripción del proyecto
   b. Fundamentación o justificación
   c. Marco institucional
   d. Finalidad del proyecto
   e. Objetivos
   f. Metas
   g. Beneficiarios
   h. Productos
   i. Localización física y cobertura espacial
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
4. Métodos y técnicas a utilizar
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades
6. Determinación de los recursos necesarios:
   - Humanos
   - Materiales
   - Técnicos
   - Financieros:
     - estructura financiera
     - calendario financiero
7. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto
8. Administración del proyecto
9. Indicadores de evaluación del proyecto
10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto

En este anexo se presentan dos experiencias de proyectos diseñados aplicando la metodología propuesta en este libro.

El primer proyecto fue elaborado por la docente de la Escuela de Trabajo Social, María Cristina Silva, para proponer la creación de una unidad de bienestar en una institución e incluye varios proyectos coordinados.

El segundo fue elaborado por tres alumnas de la Escuela durante su estada práctica, para proponer la realización de actividades de capacitación cooperativa para el personal de un banco.

La inclusión de estos proyectos no implica proponerlos como modelo único, sino sólo ejemplificar diferentes formas de presentar determinados tipos de proyectos.

PROYECTO DE CREACION DE UNA UNIDAD DE BIENESTAR EN LA INSTITUCION X

María Cristina Silva de Tupper
Asistente social, docente de la
Escuela de Trabajo Social de la
Universidad Católica de Chile

I. FUNDAMENTACION

A petición de la gerencia de la institución X se realizó en 1976 un diagnóstico social de la organización y del personal, compuesto por 103 funcionarios.

El diagnóstico realizado demostró que los problemas del personal que presentaban mayor urgencia de solución eran los siguientes:

- Carencia de una política de bienestar y de una organización adecuada para su organización.
- Carencia de un servicio de salud integrado.
- Monto insuficiente de los préstamos del personal e inexistencia de una organización que los administre.
- Ausencia de atención integral a los hijos de las funcionarias, de tres meses a cinco años, que requieren atención mientras sus madres trabajan.
- Carencia de una atención profesional a los funcionarios en aspectos jurídicos, habitacionales, de salud, etc., cuando lo requieran
- Aprovechamiento insatisfactorio de los beneficios de la Ley 16.744, que establece la obligatoriedad del seguro contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Falta de oportunidades de convivencia y recreación del personal y de los grupos familiares.

El hecho que se haya priorizado estos problemas sólo refleja realismo y conciencia de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, no invalida, por lo tanto, la preocupación por otros problemas del personal como el de vivienda, capacitación y perfeccionamiento. La experiencia nos señala que un programa debe iniciarse a partir de algunos problemas que den origen a proyectos realizables a corto plazo y que estimulen la confianza tanto del personal como de los ejecutivos en la acción profesional del trabajador social.

En paralelo a la realización de algunos proyectos puede continuarse el estudio en profundidad de otros problemas que serían considerados en proyectos futuros.

Antes de desarrollar los proyectos que nos permitieran superar los problemas planteados imaginamos diversas alternativas de solución: con este esfuerzo fue posible seleccionar la alternativa óptima frente a cada uno de ellos.

El diagnóstico indicó el consenso del personal referente a la necesidad de contar con un sistema de bienestar, señalando entre otras razones que aumenta la satisfacción en el trabajo en la medida que los problemas que los afectan se encuentren solucionados; además, indicaron que un eficiente sistema de bienestar es una forma de mejorar el ingreso.

Ahora bien, si consideramos que una de las características demográficas del personal es su extrema juventud, podemos predecir que las demandas y necesidades de bienestar irán en aumento en plazos relativamente breves. Si relacionamos estas demandas y su adecuada satisfacción podríamos obtener la hipótesis que, en un plan de desarrollo de la institución, la variable mantención y crecimiento del recurso humano, se encuentra estrechamente vinculada con políticas y servicios de bienestar eficientes o integrales.

II. OBJETIVOS GENERALES

- Proporcionar al personal de la institución X y a sus cargas familiares un servicio de bienestar que sea una respuesta a sus demandas y necesidades biosicosociales, de acuerdo a los recursos disponibles y a las normas y políticas vigentes.
- Promover en el personal una participación responsable y solidaria en el proceso de creación, organización y desarrollo de la unidad de bienestar.

Objetivos específicos

- Definir la trama normativa donde se ubicaría en definitiva la unidad de bienestar.
- Definir funciones de los integrantes de la unidad de bienestar y delimitar responsabilidades.
- Delimitar las funciones y responsabilidades de la unidad de bienestar.
- Redactar la reglamentación que oriente el cumplimiento de los objetivos, funciones y actividades de esta unidad.
- Establecer un manual de procedimientos.
- Sancionar con las autoridades los reglamentos y manuales de procedimientos elaborados.
- Realizar un estudio de costo para la creación y mantención e la unidad de bienestar.
- Administrar los recursos financieros materiales y humanos que la unidad requiere para la realización de los proyectos.
- Confeccionar los proyectos que solucionen los problemas señalados en el diagnóstico.
- Administrar coordinadamente la ejecución de los proyectos.
- Evaluar en función de los objetivos generales los proyectos destinados al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la institución.

III. DEPENDENCIA LEGAL Y ADMINISTRATIVA

La Unidad de Bienestar se encontraría inserta en el Departamento de Administración que en el organigrama corresponde al

nivel 3, definido como uno de los departamentos de apoyo a la Gerencia.

IV. CARACTERISTICAS DEL PROYECTO

La Unidad de Bienestar prestará sus servicios a todo el personal y a sus cargas familiares, estimándose su número total en la actualidad en 250 personas.

La duración del proyecto sería indefinida, ya que las necesidades del personal se mantienen o aumentan. El cumplimiento de los objetivos propuestos, supone no sólo técnicas eficientes de administración, sino que modalidades de trabajo que signifiquen la incorporación y participación de los beneficiarios.

V. RECURSOS

Para el funcionamiento de la Unidad de Bienestar se requerirá de un profesional asistente social, de una secretaria de medio tiempo y de representantes del Departamento de Administración y de los trabajadores.

VI. COSTOS

– 22 horas semanales del profesional asistente social a US$ 6 la hora, calculadas en base a 52 semanas, da un costo anual equivalente a	US$	6.864
– 22 horas secretaria semanales a US$ 2 la hora, calculadas en base a 52 semanas da un costo anual equivalente a	US$	2.288
– 5 raciones de almuerzo semanales US$ 1 c/u equivale a US$ 5 semanales, calculado el costo anual en base a 52 semanas da un costo equivalente a	US$	260
– Asignación de locomoción equivalente a US$ 2 diarios por cinco días hábiles, da un total semanal de US$ 10, calculado en base a 52 semanas da un costo anual equivalente a	US$	520
– Material de oficina (hojas, calco, archivadores, etc.) da un costo anual equivalente a	US$	500
– Instalación de oficina (escritorios, máquina de escribir, kardex, estantes, etc.), da un costo total de	US$	1.600
Total de la inversión	US$	12.032

VII. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

– Instalación de la oficina	Enero-febrero 1977
– Estudio de proyectos de salud y préstamos al personal	Marzo a junio 1977
– Definición de funciones y confección de reglamentos	Marzo a abril 1977
– Atención de beneficiarios	Permanente
– Evaluación de logro y confección de memoria anual	Mensualmente y en forma especial en el mes de enero de cada año.

VIII. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

La rseponsabilidad de la Unidad de Bienestar recaerá en el asistente social, quien trabajará en estrecha relación con un comité de bienestar integrado por representantes del Departamento de Administración y de los trabajadores. Este comité contará con siete miembros, siendo uno de ellos el asistente social.

El asistente social tendrá presencia diaria en la institución, establecerá un horario de trabajo el que será ampliamente difundido y respetado.

El profesional estima conveniente reunirse con el comité semanalmente en una primera etapa, siendo en el futuro suficiente una reunión ordinaria mensual, sin perjuicio de las extraordinarias que se convocarán cuando hubiere decisiones urgentes que tomar.

El horario de trabajo profesional se compartirá entre todos los proyectos diseñados, lo que significa que una parte del tiempo solamente se destinará a la orientación y resolución de problemas personales y familiares de los funcionarios.

Por las características del trabajo será necesario realizar gestiones en otras instituciones y visitas en los hogares del personal.

IX. EVALUACION

Por lo menos una vez al mes en reunión con el comité de bienestar se analizará la marcha de la oficina y de los diferentes proyectos. Además durante el mes de enero se evaluará cuantitativa y cualitativamente el logro de los objetivos propuestos haciendo en esta oportunidad las rectificaciones necesarias y la programación de los programas futuros.

PROYECTOS QUE DISEÑARA Y ADMINISTRARA EN UNA PRIMERA ETAPA LA UNIDAD DE BIENESTAR DE LA INSTITUCION X

Proyecto Nº 1. Creación de un servicio integral de salud.

Proyecto Nº 2. Formulación de una política y creación de una estructura que administre los préstamos al personal.

Proyecto Nº 3. Celebración de un convenio con alguna institución de Sala-cuna y Jardín infantil.

Proyecto Nº 4. Atención profesional individualizada al personal y a su grupo familiar.

Proyecto Nº 5. Adhesión a la Asociación Chilena de Seguridad y utilización de los servicios que ella presta.

A modo de ejemplo desarrollaremos a continuación los proyectos Nº 3 y Nº 4, los que por sus características pueden servir de orientación a nuestros lectores.

Proyecto Nº 3. CELEBRACION DE UN CONVENIO CON ALGUNA INSTITUCION DE SALA-CUNA Y JARDIN INFANTIL

I. FNDAMENTACION

El estudio de la realidad de la institución X, nos ha permitido conocer que el total de 103 foncionarios se encuentran distribuidos según sexo en la siguiente forma:

Hombres	66	personas
Mujeres	37	personas
	103	personas

El diagnóstico preliminar y luego el específico precisó que entre las demandas de un grupo del personal femenino estaba el cuidado y atención de sus hijos de 3 meses a 5 años dorante su jornada de trabajo. Señaló asimismo que la edad promedio era de 28 años, lo que permitía hipotetizar que esta demanda aumentaría en plazo relativamente breve.

Es importante señalar que la tranquilidad psicológica y la salud mental del personal son factores que influyen poderosamente en el clima organizacional, el que si es satisfactorio permite mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de organización.

Por último sabemos que hay disposiciones legales vigentes que determinan la obligación de la entidad empleadora de contar con Sala-cuna cuando el número de funcionarias alcance a 20 (artículo Nº 31 y siguiente del Código de Trabajo).

II. OBJETIVOS GENERALES

Dar atención integral a los niños de 3 meses a 5 años cuyas madres funcionarias de la institución X tengan problemas en su atención y cuidado durante su jornada de trabajo.

Objetivos específicos

- Que la Sala-cuna y/o Jardín Infantil seleccionada esté en condiciones de:
- Alimentar sana y nutritivamente a los niños de acuerdo a su edad y en horarios adecuados.
- Mantener al niño en condiciones higiénicas y saludables.
- Cuidar permanentemente al menor por medio de personal idóneo.
- Cumplir las indicaciones y/o tratamiento médico compatibles con la permanencia del niño de una Sala-cuna y/o Jardín Infantil.
- Estimular al niño a través de un programa de actividades de acuerdo a su edad y desarrollo en aspectos motores, cognoscitivos y afectivos.
- Comunicar permanentemente a las madres y padres con las personas responsables de la atención y cuidado del niño de acuerdo a los canales que se hayan establecido para tales efectos, a fin de que la Sala-cuna y/o Jardín Infantil y la familia trabajen conjuntamente para lograr el desarrollo y progreso del niño de acuerdo a su edad y características personales.

III. COBERTURA

3 lactantes
4 preescolares

Este número cubre la demanda total a diciembre de 1976, podría tener algunas variaciones en el curso del año 1977, dependiendo en gran medida del aumento del personal femenino y de los nacimientos que aún no hubiesen sido informados por los funcionarios de la institución.

Incluimos en la cobertura del proyecto los niños preescolares pues en esta forma se solucionaría íntegralmente el problema de las funcionarias que requieren este servicio.

IV. DURACION DEL PROYECTO

Permanente, mientras exista necesidad de este servicio para madres funcionarias con hijos de 3 meses a 5 años de edad.

V. ALTERNATIVA SELECCIONADA

Se estudió la posibilidad de creación de una Sala-cuna - Jardín Infantil y la celebración de un convenio con alguna institución que contara con este servicio y que reuniere las condiciones estipuladas. Debido al reducido número de menores se optó por la celebración de un convenio considerándose ésta la alternativa óptima.

VI INSTITUCIONES SELECCIONADAS POR SUS ANTECEDENTES EFICIENCIA Y COSTO

Habiéndose tomado la decisión de celebrar un convenio, se investigaron diferentes instituciones. La información y referencia de las instituciones fueron obtenidas por las propias madres y por el asistente social; finalmente se seleccionaron dos que reunían condiciones muy semejantes para que el comité de bienestar tome la decisión final.

VII. COSTOS

Este proyecto tiene un costo a la fecha de 250 pesos anuales de matrícula y $ 1.400 mensuales por niño, en ambas instituciones, valor que será reajustado en forma automática de acuerdo a las políticas de sueldos y salarios.

Este costo para los niños de 0 a 2 años sería de cargo de la entidad empleadora de la madre, de acuerdo a las disposiciones legales de Sala-cuna, quedando aún por definir en el caso de los niños de Jardín Infantil qué proporción pagará la institución y cuál los padres.

VIII. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO

Este proyecto forma parte del programa de la Unidad de Bienestar y estaría por lo tanto administrado por el asistente social. Como la responsabilidad de su administración recaería en el asistente social, debería contarse con la participación permanente de un representante de las madres con quien se evaluaría paso a paso el proyecto.

IX. EVALUACION

En forma permanente serían las madres y el asistente social quienes controlarían la marcha del proyecto, además mensualmente el comité de bienestar conocería los logros y dificultades existentes para que anualmente y en conjunto con el resto de los proyectos administrados por la Unidad de Bienestar, se hiciese la evaluación final que permitiera reprogramar el trabajo a futuro.

Proyecto Nº 4. ATENCION PROFESIONAL INDIVIDUALIZADA AL PERSONAL Y A SU GRUPO FAMILIAR

I. FUNDAMENTACION

Aunque la tendencia es diseñar soluciones de tipo grupal que abarquen y cubran la satisfacción de las necesidades de todas las personas afectadas por un problema, es imposible prescindir de la atención de tipo individual en algunos problemas o situaciones de naturaleza específica.

Es así como algunos funcionarios de la institución X han necesitado recurrir al profesional desde la llegada misma de éste a la institución, con problemas médicos, jurídicos, económicos, familiares, etc.

II. OBJETIVOS

- Acoger a la persona afectada con el problema y tratar en conjunto con ella de identificarlo con precisión.
- Apoyar psicológicamente a la persona para que enfrente el problema con la mayor objetividad y serenidad posible.
- Identificar en conjunto con la persona las alternativas de solución posibles.
- Programar el curso de acción recomendable de acuerdo a las características del problema.
- Orientar a la persona en los pasos a seguir para la solución del problema.
- Realizar las gestiones que el afectado por el problema no pueda efectuar.
- Hacer un seguimiento del desarrollo de la solución del problema, si la persona o la situación lo requiere.
- Registrar rigurosamente los antecedentes e intervenciones realizadas en la ficha personal de cada funcionario.
- Evaluar después de un período el trabajo realizado para reorientar la acción profesional.

III. CARACTERISTICAS DEL PROYECTO

Los servicios que ofrece este proyecto están a disposición de todos los funcionarios y/o su grupo familiar que lo requiera. Para prestar estos servicios se establecerá un sistema que garanitce un horario de atención adecuado y la privacidad y reserva que esta atención profesional exige.

La duración del proyecto será permanente porque las necesidades y demandas tienen tal carácter.

Se tratará de orientar, prevenir, curar y a veces simplemente paliar los problemas que pueden afectar a determinadas personas y/o sus familiares próximos.

IV. RECURSOS

Humanos:

- El asistente social.
- Familiares o personas que tengan relación con el problema o con el afectado.
- Otros profesionales.

Materiales:

- Oficina privada, equipo de escritorio, material de oficina.

Institucionales:

- Organismos públicos o privados que presten servicios en relación a los distintos problemas.

V. COSTOS

Este proyecto no demandaría costos adicionales por cuanto éstos están considerados en el costo general de la Unidad de Bienestar.

VI. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

La responsabilidad de este proyecto recae en el asistente social quien lo diseña y administra, recurriendo a otros profesionales y organismos si fuera necesario. La acción profesional se desarrolla fundamentalmente a través de entrevistas individuales, visitas en el domicilio, informes sociales y gestiones en diferentes instituciones si el problema y la persona así lo requieren.

VII. EVALUACION

Se debería diseñar un tipo de evaluación en función del programa de tratamiento de cada persona, el que tendría por misión evaluar el cumplimiento de objetivos en relación a cambios conductuales que se hubiesen operado en las personas y en la realidad después de un período de trabajo con ellas, además al igual que los otros proyectos debería anualmente evaluarse el cumplimiento general de objetivos.

Santiago, enero de 1977

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

FORNI, Floreal "FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE ACCION SOCIAL" Ed. Humanitas Bs. As. 1988

PALMA, Diego " LA PROMOCION SOCIAL DE LOS SECTORES POPULARES" Ed. Humanitas 1990

MANRIQUE MAGUINA. CELATS CUADERNOS. "EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES".

SCHUTER Anton de "INVESTIGACION PARTICIPATIVA" una opción metodológica para la educación de adultos. CREAAL México 1985.

VARGAS Y BUSTILLO "TECNICAS PARTICIPATIVAS PARA LA EDUCACION POPULAR" CEDEPO Ed. Humanitas Tomos I y II

CORNELLI Seno "PLANEAMIENTO Y PARTICIPACION COMUNITARIA" Ed. Ecro Bs. As. 1977

ASTORGA - VAN DER BIJL - CEDEPO "MANUAL DE DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO" Ed. Humanitas

ANDER EGG, Ezequiel; AGUILAR, María José "COMO ELABORAR UN PROYECTO" Ed. Humanitas Bs. As. 1991

ROBIROSA, Mario; CARDARELLI, Graciela; LA PALMA, Antonio "TURBULENCIA Y PLANIFICACION SOCIAL" Ed. Unicef-Siglo XXI Bs. As. 1990

AYLWIN DE BARROS; JIMENEZ DE BARROS; GREPPI "UN ENFOQUE OPERATIVO DE LA METODOLOGIA DE TRABAJO SOCIAL" Ed.Humanitas Bs. As. 1989

SIRVENT, María Teresa "ESTILOS PARTICIPATIVOS... SUEÑOS O REALIDADES". "PARTICIPACION, EDUCACION Y CULTURA POPULAR"

SERIE

PEDAGOGIA Y COMUNICACION

MODULO: PEDAGOGIA Y COMUNICACION

COORDINADOR: **Prof. Patricio Calvo**

TALLERISTAS: Prof. Eduardo Balán
Lic. Sergio Fajn
Lic. Marcela López
Lic. Daniel Rahier
Periodista Rafael Arrastía

Area de Pedagogía y Comunicación.

El presente documento ha sido elaborado para el apoyo teórico de aquellos Promotores que posean un interés particular en profundizar sobre las formas pedagógicas que puedan facilitar el desarrollo de su trabajo comunitario. Intentaremos aquí sintetizar algunas de las reflexiones que al respecto de la Educación y la Comunieación para el sector popular, recorren nuestro continente.
No es nuestra intención ofrecer un manual cerrado y cargado de definiciones dogmáticas, nuestro propósito es ampliar las ideas que desarrollamos durante nuestro Taller para que , a la distancia, y vueltos a la realidad social inmediata, los ppromotores repiensen con alguna ayuda el camino que hemos comenzado a recorrer juntos.

NOTICIAS SOBRE EL CONTEXTO DE TRABAJO.

Para saber desde donde nos paramos a pensar nuestro rol de Promotor Social debemos conocer ,antes que nada , cuántos son, cómo son y qué cambios han sufrido en las últimas décadas los que se unirán con nosotros en este proceso educativo y comunicacional que proponemos : los sectores populares.
Describiremos cómo es nuestra pobreza , en la escenografía de los pobres de Latinoamérica y también vamos a bucear un poco en la situación de los jóvenes de nuestro país. Decidimos entregar estas cifras que se exponen a continuación porque, aunque puedan parecer aburridas, son informaciones que pueden ser de utilidad para fundamentar tus opiniones.

Las estimaciones más confiables aseguran que para 1990 la producción total del continente fue un 10 % inferior a la de 1980.
Se estima que hoy , unos 60 millones de latinoamericanos padecen desnutriciones , 150 millones tienen ingresos menores a los 40 dólares mensuales, 35 millones en edad de trabajar permanencen desocupados o subempleados.
Aproximadamente 45 millones de personas de más de 15 años de edad están al márgen de la lectoescritura (sin embargo mientras en 1972 se destinaba en la región el 18,7 % a la inversión educativa; en 1986 , ese porcentaje había disminuído al 13,1 %).
Al comenzar el siglo XXI, Latinoamérica tendrá aproximadamente 600 millones de habitantes ,un 19 % del total de esa población serán jóvenes

Pero veamos algunas cifras para examinar que pasa con este fenómeno aquí, entre nosotros. (Algunos téminos más complejos,los encontrará explicados atrás , por ejemplo cómo se "mide" la pobreza en nuestro país . Resultará provechoso conocerlo para entender algunos documentos y noticias que puedan caer en sus manos. Revisar el Anexo 1.).

Para 1970 , resultaban pobres en Argentina 5 de cada 100 hogares urbanos y 19 de cada 100 rurales . A comienzos de este decenio la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, estimaba que la pobreza por ingresos sólo alcanzaba al 8 %.
El punto a partir del cual comienza este proceso de empobrecimiento paulatino se define con la instalación del proceso político militar, en 1976, y sus decisiones de abrir nuestra economía a la competencia internacional y de desestructurar el rol del Estado .
El salario real con base 100 en 1970, pasaba los 120 en 1974 y caía a menos de 50 en 1979 y 1980.
Los hogares que quedaron bajo la Línea de Pobreza crecieron de un 5.8 % en 1974, a un 12.8 %

en 1980.
Para el conjunto de la población el ingreso cayó un 34 % entre 1974 y 1989; para los hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas un 50.3 %, para los hogares de extrema pobreza : un 60 %.
En 1974 , el total de hogares pobres del conurbano bonaerense no llegaba a 30 de cada 100.

Es en la década del 80 donde comienza a manifestarse con mayor claridad el grado de deterioro social . El INDEC (1980) calculaba que el 22 % de los hogares se presentaban como pobres "estructurales" . Allí residían 8.7 millones de habitantes, el 32 % del total .
En 1988 , un 8.8 % de los hogares y el 12 % de la población del Gran Buenos Aires no alcanzaba la llamada "Línea de Indigencia" , es decir que sus ingresos no alcanzaban a cubrir la ingesta calórica proteica mínima determinada a partir de un estudio del gasto en los hogares pobres realizado en 1985 por el INDEC .
Los"Pobres por Ingresos" del Gran Buenos Aires (familias que mediante la suma de los ingresos del grupo familiar, dividida por el nómero de integrantes, no alcanzan la línea trazada) crecen del 4.3 en 1980 al 17.2 en 1990.

Los ingresos de los asalariados se redujeron en casi un 40 % desde 1976 a la fecha. La participación de sueldos y salarios sobre el total de la riqueza, medida en téminos de Producto Bruto Interno, se redujo aproximadamente del 43 % en 1970, al 28 % en 1989, y al 30 % si se suman también los ingresos de los "cuentapropistas".
El porcentaje de desocupación en los jefes de hogares en extrema pobreza trepó entre 1980 y 1989 , del 0.6 % al 6.9 .
UNICEF , en su informe sobre la niñez argentina de 1990, estimaba que la insuficiencia proteico-calórica es la base del 36.8 % de las defunciones infantiles .
Según algunos muestreos realizados, en áreas marginales del conurbano y Gran La Plata , el 45 % de los niños de 0 a 6 años ,padecían algún grado de desnutrición (Comisión de Investigaciones Científicas de la Prov. de Buenos Aires, 1988).
En general 1 de cada 4 niños repite algún grado en la escuela primaria . De los afectados casi uno de cada dos niños pertenece a hogares pobres estructurales y al menos una cuarta parte de éstos repitió más de una vez .
Por otra parte la falta de maduración infantil en la entrada a la escuela se ve incrementada por " el limitado acceso al nivel pre-primario ya que la mayoría de los chicos no pobres concurren al jardín de infantes , pero el acceso a este nivel es limitado para los niños de hogares pobres estructurales y , en menor grado , de hogares pauperizados ".
Si observamos el aislamiento con respecto al entorno socio-cultural en donde la escuela está inserta es sencillo apreciar que los únicos niños que dejan de asistir a los establecimientos educativos pertenecen al grupo de los pobres estructurales . El problema del abandono ; que comienza recién a observarse a los 13 y 14 años en todos los sectores , es más acentuado en este mismo grupo ". Al respecto resulta de lectura imprescindible los conceptos de Tedesco sobre los criterios que manejan los educadores para áreas marginales y como éstos , en téminos generales, participan de una concepción fatalista acerca de las escasas posibilidades de aprendizaje por parte de sus alumnos .
Inés Aguerrondo , desde el Ministerio de Educación, como Subsecretaria de Planeamiento en 1990 , afirmaba que " el sistema escolar está estructurado para chicos sin responsabilidad laboral , lo cual no es cierto para los sectores populares . Hay escuelas donde el 40 % de los alumnos de 7mo. grado trabaja , y otro tanto lo hacen en su propia casa ".

LA SITUACION DE LOS JOVENES

Tomemos algunos datos y opiniones sobre el trabajo, la marginación, la salud y la Educación de los jóvenes de nuestro país.