



Capacitación interactiva sin distancia en:
Proyectos Comunitarios
Estrategias de transición hacia un mundo socioambientalmente equitativo

MODULO II

CLASE: DEFINICION, CICLO Y GÉNESIS DE UN PROYECTO

Salimos ahora del área de la planificación estratégica para ingresar a la de *planificación operativa*.

Una de las modalidades de planificación operativa es la planificación a través de proyectos.

Definición de proyecto

En la próxima clase (formulación de proyectos) vamos a ver diversas definiciones. Ahora presentaremos una, lo suficientemente completa para dar lugar al estudio de la Identificación Participativa de un proyecto.

Un proyecto puede definirse, de acuerdo a Desarrollo a Escala Humana, como ***un proceso de generación participativa de satisfactores sinérgicos***.

El proyecto tendrá:

- Un *ámbito de aplicación* o *escenario de intervención* definidos
- Una *población objetivo** determinada
- Una comunidad involucrada activamente o *comunidad de proyecto*
- Una unidad de gerencia
- Un plazo acotado para la ejecución
- Un presupuesto delimitado

*Mucha bibliografía se refiere al concepto de "beneficiarios". Nosotros no lo utilizamos por resultar un concepto pasivo, asistencialista y lineal.

Proyecto Participativo

El proyecto será participativo si además:

- ❑ Maximiza la cantidad de personas involucradas en cada fase e instancia de su desarrollo
- ❑ Asegura la calidad de dicha participación
- ❑ Es un ámbito de reflexión y aprendizaje de todos los actores
- ❑ La comunidad se apropia del proyecto y de los objetivos logrados asegurando la viabilidad (sostenibilidad) futura de los mismos.

Niveles de participación

Cuando se analiza la participación de la comunidad en un proyecto, dicho análisis puede hacerse en dos dimensiones:

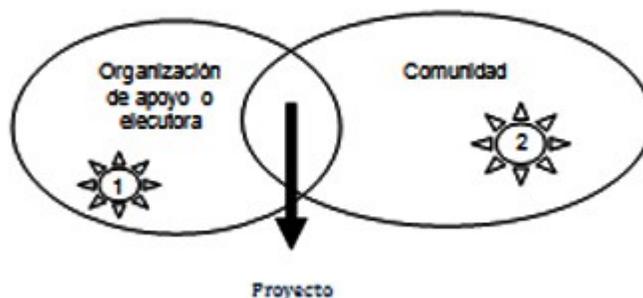
- ❑ Cuantitativa
- ❑ Cualitativa

La dimensión cuantitativa de la participación puede analizarse según dos miradas:

- a) Cantidad de personas involucradas
- b) Cantidad de instancias y actividades participativas.

Un proyecto puede tener una amplísima participación en alguna de sus etapas (por ejemplo cuando se discuten las alternativas de intervención, o cuando se ejecutan algunas de sus actividades), y sin embargo en otras, ser exclusivamente controlado por los técnicos.

Pero también puede buscar el máximo involucramiento posible y adecuado *en cada una de sus etapas* a lo largo de su ciclo, de tal modo que aún las actividades más “técnicas” y que requieran mas destrezas específicas lograrán algún tipo de acompañamiento por parte de la comunidad.



Algunos autores distinguen 4 niveles de participación de la comunidad (desde el punto de vista cuantitativo), los cuales, en orden ascendente serían:

1. La comunidad es consultada, por ejemplo a través de encuestas para recabar opiniones sobre el posible proyecto o sus variantes, pero con dicha

información son los técnicos, financiadores y organizaciones ejecutoras quienes deciden la totalidad del proyecto. Se da algún tipo de devolución a la comunidad.

2. La comunidad es además convocada para ejecutar algunas actividades del proyecto, dentro del plan general decidido por los técnicos, financiadores y organizaciones ejecutoras involucradas
3. La comunidad es invitada para decidir alternativas prefijadas sobre algunas actividades o tramos del proyecto, dentro del marco general o idea de un proyecto ya definido por los técnicos, quienes movilizan a la comunidad en el resto del proceso.
4. La comunidad participa activamente desde la propia génesis del proyecto, desde la idea, la identificación, la formulación, la movilización de recursos, la ejecución, el monitoreo, la evaluación, la reflexión sobre el aprendizaje, y los técnicos actúan sólo como facilitadores.

Pero también es importante el aspecto cualitativo: de qué modo se participa, bajo que espíritu y principios.

No vamos ahora a ahondar en esto, ya que las diferencias entre *la participación de tipo consultivo* (procesos de unidad en diversidad) y la de tipo conflictivo (lucha entre intereses de las partes) e incluso con respecto a la participación democrática convencional, ya han sido tratadas.

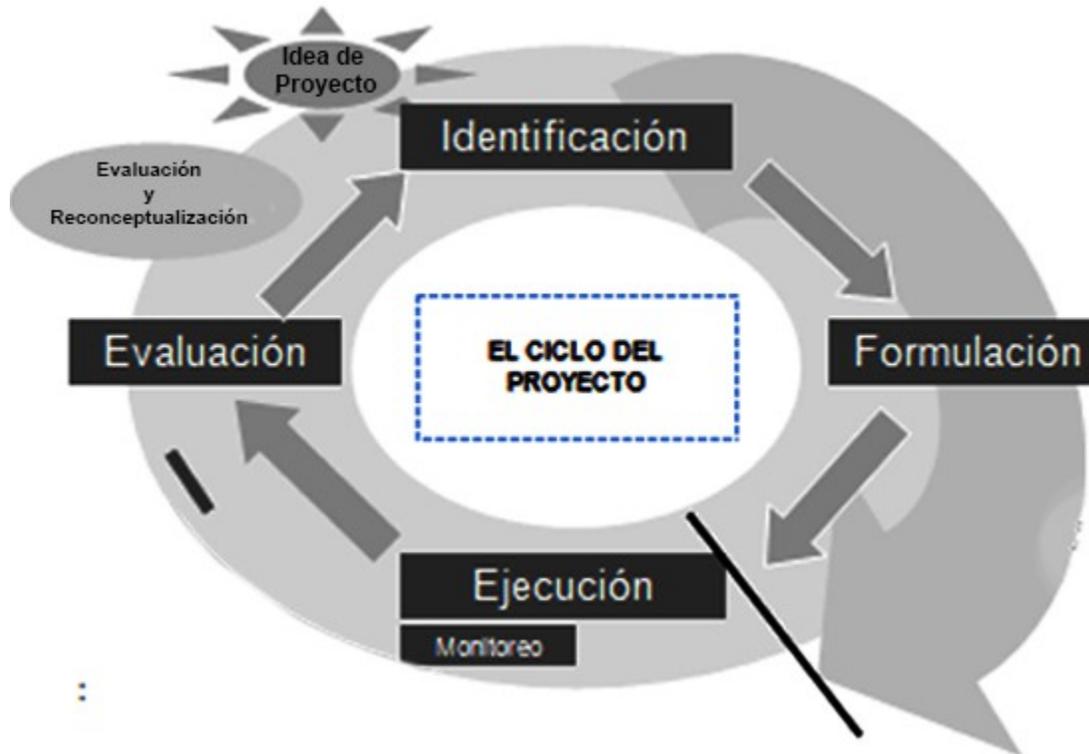
El siguiente gráfico matricial muestra la combinación de ambas miradas:

4			
3			
2			
1			
	Conflictiva	Democrática (Participación Convencional)	Consultiva

Nosotros aspiraremos a que el marco teórico y la praxis de nuestros proyectos tienda hacia la “zona grisada” del gráfico.

El ciclo del proyecto

Para la mayoría de los autores, un proyecto consta de un ciclo de cuatro estaciones o etapas:



Como se ve en la figura anterior, existen 4 etapas principales:

1) **Identificación**

Es la etapa centrada en el análisis de la comunidad y en el *diagnóstico*, que permite pasar de una idea de proyecto inicial a otra definitiva, siendo esta última la que resulta más apropiada entre diversas alternativas.

2) **Formulación**

Es la etapa que, una vez identificada la intervención a realizar, permite diseñar el plan de acción que garantice -a partir de determinados recursos y personas organizados según actividades- unos resultados de los que se espera el logro de los objetivos.

3) **Ejecución**

Es la etapa de realización de las actividades según el plan formulado

4) **Evaluación**

Es la etapa en la que se evalúan los logros obtenidos así como el proceso mantenido.

- ❑ Cuando se habla de *gestión de proyectos* se hace referencia al ciclo completo o a cualquiera de sus etapas.
- ❑ Cuando se habla de *planificación* se alude en general a las dos primeras etapas: la identificación y muy especialmente, la formulación.

Alrededor de estas cuatro etapas aparecen algunas instancias adicionales que vamos a explicar:

Idea de Proyecto

Es el primer esbozo o aproximación (intuitivo, presuntivo) de un problema o situación inicial y la posible intervención que se requiere al respecto, que surge en cualquiera de los actores potenciales del eventual futuro proyecto y a partir del cual, si existe consenso en un espacio actoral normalmente mas amplio, se pasa a la etapa de identificación.

Movilización de Recursos

Es el proceso de obtención de los recursos fundamentales para garantizar las condiciones previas para pasar a la ejecución del proyecto.

Entre estos recursos se encuentran: personas y sus tiempos de trabajo, recursos materiales, y/o el financiamiento para lograr lo anterior. También puede incluirse entre los recursos a movilizar los permisos, acuerdos y aprobaciones necesarias. El proceso de movilización de recursos puede iniciarse desde la etapa de identificación, pero, al menos en sus aspectos principales, debe finalizarse antes de dar inicio a la ejecución (lo cual está indicado por el segmento diagonal negro en el gráfico anterior).

La movilización de recursos es interactiva y puede modificar los pasos de la etapa de formulación (la formulación se reajusta a los recursos obtenidos)

Monitoreo

El proceso evaluativo no sólo se realiza al finalizar la ejecución, si no que se existen actividades de evaluación *durante* la misma, llamadas monitoreo.

El monitoreo es simultáneo con la etapa de ejecución, pero pertenece, conceptualmente a la fase evaluativa, lo que está connotado en el gráfico mediante la vinculación de ambos bloques.

Reflexión y conceptualización

Algunos autores como Eloy Anello y Joan Barstow entienden que luego de la evaluación hay una instancia de reflexión y conceptualización, es decir, a nivel mas conceptual y de valores, y es allí donde se genera el aprendizaje colectivo. Se supone que luego de este aprendizaje la “chispa” de nuevas ideas de proyecto salte nuevamente, y el ciclo se repita desde un nuevo nivel de aprendizaje.

Génesis del proyecto

Analicemos dos actores claves frente a un potencial proyecto: la organización de apoyo (ONGD, organización de fines sociales en general) y la comunidad.

La idea de proyecto puede surgir de la organización, pero también puede proceder de uno o mas actores de la comunidad, que invitan o sugieren la intervención de aquella o solicitan su apoyo técnico.

Vemos así que en cualquiera de los dos casos, para que la idea de proyecto “prenda” y se pase a la fase de identificación, puede haber una coincidencia, un encuentro entre estos dos actores.

Cuando la comunidad tiene sus propias capacidades técnicas y de apoyo, puede prescindir de la organización de apoyo, cumpliendo ella misma esa función.

Pero en nuestro caso de análisis, el proyecto nacerá de la común voluntad de estos dos actores, representada por la intersección de los dos diagramas.

¿Qué es lo que debe coincidir entre ambos para que puedan unirse en torno a un proyecto?

Si la idea de proyecto surge de la organización (caso 1) entonces será necesario ver si esa idea tiene aceptación en la comunidad a la que pretende servir.

Este es el paso básico hacia la etapa de identificación.

La idea podrá ser aceptada, rechazada o modificada en el intercambio con la comunidad.

En un proyecto participativo, es impensable lanzar su ciclo sólo según las voluntades de la organización ejecutora y otros actores externos, sin que la comunidad lo haya sentido, priorizado y apropiado.

Si la idea de proyecto surge de la comunidad (caso 2) y la comunidad demanda la intervención de la organización, habrá que ver si el tipo de proyecto y su temática son de la incumbencia de ésta.

Esto estará definido por la planificación estratégica (valores y estrategias priorizados por la organización) y por las capacidades técnicas de la misma.

Es ético no tomar un proyecto que no “cae” dentro de las estrategias organizacionales. En ese caso la organización puede ayudar a la comunidad a encontrar la organización adecuada.

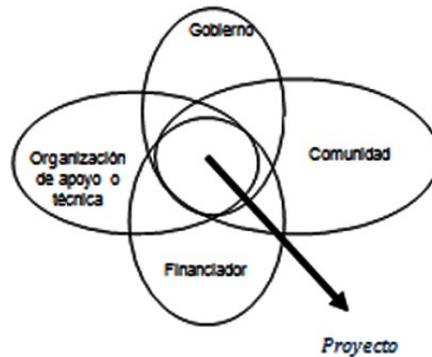
Lo que no es ético es imponer un proyecto que no ha sido requerido o no ha sido aceptado por la comunidad a la que se dirige.

Pero existen otros actores que también tendrán gran gravitación sobre un eventual proyecto: el ente financiador, y el gobierno.

El primero será indispensable cuando la propia comunidad o la organización no cuenten con los recursos económicos para realizarlo.

El gobierno siempre tendrá cierto nivel de intervención, aunque mas no sea para brindar los *permisos* y autorizaciones, en proyectos de cierta envergadura o temática.

Si ampliamos nuestro gráfico a los 4 actores típicos, resulta:



También la idea de proyecto puede surgir del Gobierno, o del Financidor, como en el caso de llamados gubernamentales o de agencias de financiamiento a presentar propuestas en función de bases o pliegos para el proyecto a formular.

Dos o mas de estos actores pueden coincidir. Por ejemplo, el financiador y el gobierno pueden ser un mismo actor en un proyecto requerido por un organismo del estado.

También una organización del estado puede cubrir directamente el rol de la organización de apoyo o técnica.

Lo que debe destacarse es que, desde la perspectiva participativa y del Desarrollo a Escala Humana, no todos los “actores” son equivalentes. *Es la comunidad el actor preferencial, el que da sentido a todos lo demás, y el único que finalmente puede prescindir de los restantes (en el caso de que cuente con recursos propios y capacidades técnicas de gestión), salvo del gobierno en cuanto a las autorizaciones y legalidades necesarias.*

Se supone que actualmente son las organizaciones sociales en general y las ONGDs en particular el actor mas próximo y vinculado a la comunidad, y es de esperar que en un proceso de transformación social se vaya contando con un estado cuyo rol resignificado lo coloque también al claro servicio de aquella, y con una sociedad civil con recursos propios y economías solidarias no orientadas a la acumulación.

Sin embargo, muchas veces las propias ONGDs pierden de vista la propia comunidad y se abocan a conseguir financiamiento para proyectos supuestamente destinados a aquella, pero donde la comunidad no ha tenido intervención ni participación alguna.

En el contexto de proyectos participativos, nosotros centraremos en lo sucesivo nuestro análisis en los actores Organización de Apoyo (ONGD u otras) y Comunidad.

Definiciones

Vamos a definir ahora que entenderemos por cada uno de los ámbitos o escenarios, poblaciones, grupos, subgrupos y equipos que aparecerán en el espacio proyectual:

Ambito de Aplicación o Escenario de Intervención

Es el espacio geográfico en el que se desarrollará el proyecto.

La idea de “escenario de intervención” remite a algo más dinámico que a dicha área geográfica solamente, incluyendo al conjunto de actores e instituciones relacionadas directa o indirectamente con el proyecto que hay en ella.

Comunidad

También puede llamarse “comunidad local”. Es la población humana que habita el escenario de la intervención. No debe confundirse con la “comunidad de proyecto”

Población objetivo

Es el conjunto de personas, normalmente un subconjunto de la comunidad, a los que se aplicarán directa o indirectamente los satisfactores que generará el proyecto.

Aquí aparece en la literatura proyectual el concepto de beneficiarios (directos o indirectos) que nosotros no utilizamos.

Comunidad de Proyecto

Conjunto de personas que comparten la visión que sustenta el proyecto y que en distintos grados lo sienten propio y participan en diversas fases de su ciclo.

Organización ejecutora

Es la organización formal y legalmente responsable de la gestión del proyecto. Normalmente es la que asume las responsabilidades técnicas, administrativas y legales. Suele coincidir con la “organización de apoyo técnico”

Equipo del proyecto

Es el equipo a cargo de la gerencia del proyecto, que cubre las tareas coordinativas, técnicas y administrativas del proyecto.

No necesariamente debe ser completamente interno a la organización ejecutora, pudiendo contar con miembros del resto de la comunidad de proyecto o de otras organizaciones.

Gerencia del proyecto

Puede tomarse como sinónimo de lo anterior, o en un sentido extendido, abarcar además a todas las personas que tienen asignadas responsabilidades de ejecución en el “organigrama” del proyecto, incluyendo empleados, contratados, voluntarios y colaboradores en general.