

➤ X/ Elaboración del documento del proyecto. Cómo llenar un formulario

A continuación, se ofrece una guía para formular un proyecto. Cabe aclarar que en la segunda parte de este punto se repasarán los principales requisitos que componen el documento del proyecto.

El término *formulación de proyectos* se refiere al acto metodológico de ideación de una propuesta en el contexto de la planificación institucional, en tanto un proyecto es el modo sistematizado de ofrecer una respuesta ante un problema identificado como tal. Esto es, el documento del proyecto es el acto mediante el cual se plasma la formulación en un papel o formulario, con la finalidad de ser presentado ante un organismo donante.

Las instituciones financiadoras poseen sus propios esquemas y modelos para la recepción de propuestas, los cuales se presentan –por lo general– a través de formularios o guías. Es por esto que el presente trabajo es sólo una orientación sobre los principios generales que pueden tenerse en cuenta, sin constituir una información oficial.

1. METODOLOGÍA PARA FORMULAR UN PROYECTO. ELEMENTOS

Identificación y definición del problema

Todo proyecto parte de un análisis de la realidad que permite identificar los problemas que afectan a un grupo de personas o a una comunidad. El análisis debe realizarse en situación, dado que el problema se produce en un tiempo y lugar determinado, y nunca debe expresarse como “la falta de algo”, ya que es una forma de acotar las posibles soluciones, limitando la posibilidad de encontrar respuestas alternativas.

Se trata de reflexionar sobre la situación que se quiere modificar, postulando interrogantes y elaborando posibles causas y consecuencias acerca de la problemática. De este modo, se va configurando simbólicamente un auténtico “Árbol de Problemas”, donde el conflicto abordado será el “tronco del árbol” –nivel en el que se decide anclar el proyecto–, las causas serán las “raíces” y las consecuencias, la “copa”.

Es importante tener en cuenta que cuanto más se considere, examine y ana-

lice el conflicto, tanto mayor será el conocimiento que se alcance y, por consiguiente, las particularidades que definen las mejores alternativas de solución.

Por Ejemplo:

“Alto nivel de desconocimiento de la población de la Ciudad de Buenos Aires acerca de lo ocurrido en los centros clandestinos de detención durante el Terrorismo de Estado de 1976”.

- La importancia de la participación: Para alcanzar una adecuada identificación del problema sobre el cual se quiere operar, es indispensable el involucramiento de aquellos que serán los destinatarios del proyecto, dado que son ellos quienes mejor conocen sus necesidades así como el orden de prioridad para la búsqueda de soluciones.
- Preguntas orientativas para definir problemas:
 - ¿Cómo se ha detectado este problema?
 - ¿Qué tipo de diagnóstico se realizó?
 - ¿Cómo podría definirse el problema?
 - ¿Quiénes han participado en su identificación? ¿Se han realizado consultas acerca de la prioridad del problema?
 - ¿Por qué se ha escogido éste entre

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional

otros conflictos existentes?

Objetivos

Los objetivos se dividen en Generales y Específicos.

• Objetivos Generales

El Objetivo General alude al fin último que persigue el proyecto. Es el horizonte al que se aspira, aunque éste presente valores ideales e inalcanzables. Suelen ser amplios y descriptivos; por ello, es preciso traducirlos en objetivos que resulten más operativos y concretos: desagregar el Objetivo General en Objetivos Específicos.

• Objetivos Específicos

Los Objetivos Específicos expresan con claridad aquello que se quiere lograr. Se desprenden del general y por eso no pueden integrar datos por fuera de éste. Dado que son objetivos concretos, deben ser lo más acotados posible, ya que su cumplimiento garantiza el éxito del proyecto y colaboran a la realización, aunque parcial, del Objetivo General. Son objetivos que posteriormente serán cuantificables y medibles en términos de logro.

Por tratarse de una solución o respuesta ante un problema, todos los objetivos se explicitan en términos positivos y con el verbo en infinitivo. Pueden ser uno o varios.

Por Ejemplo:

Objetivo General: “*Hacer visibles* los centros clandestinos de detención de la Ciu-

dad de Buenos Aires, para transmitir la memoria de lo sucedido durante el Terrorismo de Estado a las generaciones futuras y promover valores como el respeto, el pluralismo y la democracia.”

Objetivos Específicos:

1. “Transmitir la memoria de las violaciones de derechos humanos en los centros clandestinos de detención en la Ciudad de Buenos Aires durante la última dictadura militar, a través de una investigación topográfica de estos lugares.”

2. “Relevar información sobre los espacios históricos relacionados con el Terrorismo de Estado a través de la realización de testimonios orales.”

3. “Confeccionar un registro documental de los sitios.”

• Preguntas orientativas para definir objetivos:

¿Qué es aquello que se pretende lograr, modificar o mejorar con la implementación del proyecto? ¿De qué modo contribuye el proyecto a la solución del problema? ¿Cuál es el grado de involucramiento de los destinatarios para el logro de estos objetivos? ¿De qué manera contribuyen los objetivos enunciados al logro de objetivos más amplios?

Metas

Del mismo modo que los Objetivos Específicos se desprenden del general, las metas se desprenden de los Objetivos Específicos. Es una acción metodológica a

través de la cual se produce una traducción de elementos cualitativos en cuantitativos.

A esta altura, resulta más claro que la metodología para formular proyectos es una tarea de desagregación de conceptos amplios y conceptuales hasta objetivos concretos y cuantificables (en términos de tiempo, cantidad y calidad).

Las metas expresan el logro que se busca alcanzar con la ejecución del proyecto en los plazos establecidos, es decir, que permiten medir el cumplimiento de los objetivos y, consecuentemente, la solución del problema que se ha identificado como tal. Por lo general, las metas se expresan en porcentajes.

Por Ejemplo:

“En 12 meses, lograr que un 20% de la población total de la Ciudad de Buenos Aires tenga conocimiento de lo sucedido durante el Terrorismo de Estado.”

• Preguntas orientativas para definir metas:

¿Cuánto se puede lograr teniendo en cuenta el tiempo, los insumos y la calidad de las acciones del proyecto? ¿Qué valor o porcentaje de éxito podría asignar al proyecto teniendo en cuenta las condiciones de su ejecución? ¿Cómo podría cuantificar (traducir a números) los Objetivos Específicos, a fin de que sean “medibles”?

Actividades

Las actividades surgen y se desprenden de los Objetivos Específicos. Aquí debe figurar

cada una de las actividades necesarias para el cumplimiento de cada uno de los Objetivos Específicos que, por consiguiente, son correlativos. Las actividades no se definen en términos verbales sino en sustantivos.

• Ejemplo:

Para el logro del primer objetivo es preciso:

1.a. “Investigación e identificación de la documentación escrita y fotográfica sobre los centros clandestinos de detención en la Ciudad de Buenos Aires”

1.b. “Selección de los registros”

1.c. “Elaboración de una base de datos para organizar la documentación”

1.d. “Incorporación de los materiales a la base de datos”

Para el logro del segundo objetivo es preciso:

2.a. “Identificación y establecimiento de contacto con sobrevivientes de los centros clandestinos de detención en la

Ciudad de Buenos Aires”

2.b. “Realización de entrevistas y filmaciones de testimonios orales de los sobrevivientes”

2.c. “Selección y edición de las entrevistas”

Para el logro del tercer objetivo es preciso:

3.a. “Diseño de la estructura general de la exhibición”

3.b. “Elaboración y montaje de las fuentes gráficas”

3.c. “Reproducción de las fotografías satelitales, mapas y esquemas de ubicación”

3.d. “Montaje de la exhibición de los centros clandestinos de detención”

3.e. “Difusión de la exhibición”

• Preguntas orientativas para definir actividades

¿Qué actividades o acciones deberá

planificar y realizar para el logro de los Objetivos Específicos del proyecto? Realice una lista de todas las actividades necesarias para el logro de sus objetivos. Indique en qué consiste la actividad y el tiempo de duración. Explique por qué cree que estas actividades contribuirán al cumplimiento de los objetivos. Indique quiénes son los actores intervinientes en cada una de las actividades. En caso de presentaciones asociadas entre más de una organización, especifique cuál es la organización que estará a cargo de cada actividad.

Cronograma de actividades

¿Cómo podría ordenar las actividades recién definidas de acuerdo a los plazos de ejecución deseados?

EJEMPLO 2: MODELO DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para informar la duración de cada actividad, deberá pintar o hacer una cruz en los cuadros correspondientes a los meses durante los que ésta se desarrolle.

PRIMER AÑO DE EJECUCIÓN												
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Enumere en esta columna todas las actividades, señalando con un número de referencia el objetivo al que se vincula.												
Actividades para el Objetivo 1												
1.1												
Actividades para el Objetivo 2												
2.1												

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional

Productos o Resultados

La definición de productos permite estimar el cumplimiento de las actividades tal como han sido enunciadas. Deben estar expresados en términos cuantitativos y con la mayor precisión posible.

- Ejemplo:

De la actividad 1:

“Se han conseguido X registros de los centros clandestinos. Todos ellos han sido recopilados, ordenados e incorporados a una base de datos.”

De la actividad 2:

“Se han realizado 20 testimonios orales de los sobrevivientes de los centros clandestinos de detención.”

De la actividad 3:

“Se ha realizado la exhibición de los centros clandestinos de detención y se ha subido una página Web para su acceso público.”

- Preguntas orientativas para definir productos:

¿Qué se espera conseguir con la implementación de las actividades del proyecto? ¿Cuáles son los productos o resultados obtenidos a través de las actividades? Liste todos los resultados que se esperan obtener a partir de las actividades. Expresélos en términos cuantitativos y con la mayor precisión y exactitud. De ser posible, indique también los plazos para la obtención de cada uno de los resultados.

Factores externos

Los factores externos se refieren a todas

aquellas circunstancias que están por fuera del control de la gestión del proyecto y que pueden llegar a condicionar su desarrollo. La importancia de esta estimación radica en las posibilidades de éxito del proyecto. Son los “riesgos” que pueden retrasar o impedir la realización de la iniciativa y se estiman para poder desarrollar estrategias que aseguren una óptima ejecución.

- Ejemplo:

- 1) “Falta de interés de la población en temas relacionados a los centros clandestinos de detención y el Terrorismo de Estado”

- 2) “A partir de la difícil situación económica, la población desarrolla otras actividades”

- 3) “Eventos inesperados promueven una ruptura de los lazos de empatía generados con la comunidad”

- Preguntas orientativas para definir factores externos:

¿Cuáles son las circunstancias (por fuera del control de la gestión del proyecto) que pueden llegar a condicionar su desarrollo? ¿Qué estrategias pueden pensarse a favor de poder superarlas? ¿A qué riesgos se expone la ejecución del proyecto? Haga una lista de todos aquellos riesgos que le resulten relevantes y de las posibles estrategias de superación. Determine qué otros actores ajenos al proyecto pueden colaborar para la resolución de estas circunstancias.

Presupuesto

El presupuesto es el modo de otorgar va-

lor económico a los recursos necesarios para realizar las actividades planificadas. Así, el mejor modo de hacerlo es por actividad.

Los recursos pueden ser de diversos tipos y provenir de distintas fuentes. Por lo tanto, también es conveniente otorgar un valor a todos aquellos recursos que aporta la organización ejecutora del proyecto, aún a pesar de ser recursos ya existentes.

- Preguntas orientativas para diseñar el presupuesto:

¿Cuáles son los recursos necesarios para la implementación del proyecto? ¿Qué recursos son necesarios para desarrollar cada una de las actividades previstas?

2. CÓMO CONFECCIONAR EL DOCUMENTO DE UN PROYECTO

a. Carátula

En ella debe constar el nombre de la institución que presenta la propuesta, el nombre de la organización financiadora y el nombre del proyecto.

b. Ficha Técnica

Todo documento de proyecto comienza por una ficha técnica que anticipa su contenido de manera clara y concisa, y brinda una idea general sobre toda iniciativa. Se lo conoce también como *resumen ejecutivo*.

- Nombre del proyecto
- Datos de las instituciones involucradas en el proyecto

En el caso de presentaciones asociadas

entre más de una organización, deben consignarse todas señalando una OSC responsable. En casos de presentaciones individuales pero con intervención de otras instituciones o redes, esto debe aclararse también indicando los compromisos asumidos por cada una o el valor aportado en cada caso.

- > Nombre y tipo de organización
- > Datos del/la Director/a Ejecutivo/a
- > Domicilio legal (calle, número, barrio, localidad, código postal, provincia)
- > Teléfono y fax
- > Correo electrónico
- > Página Web
- > Datos del responsable de la ejecución del proyecto (nombre y dirección de *e-mail*)
- > Datos del responsable financiero de la organización (nombre y dirección de *e-mail*)
- Repaso de los objetivos del proyecto: Incluir Objetivos Generales y Específicos
- Síntesis del proyecto
¿En qué consiste el proyecto? ¿Cuál es, en pocas palabras, el problema que se desea solucionar, o la situación que se pretende mejorar? ¿Cuál es el contexto de intervención? ¿Cuál es la forma que han diseñado para solucionarlo? ¿Con qué estrategias se cuenta? ¿Qué actividades se realizarán en función de los objetivos propuestos?
- Localización
¿En qué lugares se realizará el proyecto? Detalle del barrio, municipio, ciu-

dad, provincia.

- Plazos
¿Cuál es la duración total del proyecto, aunque éste haya sido planteado en fases?
- Presupuesto
¿Cuál es el costo total del proyecto aunque éste haya sido planteado en fases? ¿Cuál es el aporte que realizará la organización? ¿Existen otras fuentes de financiamiento?

c. Documento del proyecto.

Fundamentación

Si un proyecto es un intento de solución para una situación problemática, la fundamentación es la forma de argumentar que dicha solución es la que se presenta como la más apta y eficiente entre otras posibles. Para ésto, es conveniente incluir –en caso de que las hubiere– experiencias similares en contextos temporal y espacialmente diversos, a fin de dar cuenta que el proyecto ha sido exitoso en ejecuciones previas. Del mismo modo, se sugiere describir la situación que originó el proyecto y realizar un análisis de las soluciones anteriores para determinar por qué no han resultado eficaces.

- Preguntas orientativas para definir la fundamentación:
¿Cuál es la situación que originó el proyecto? ¿Por qué cree que la solución que plantea es la más apropiada, apta y eficiente entre otras posibles? ¿Existen antecedentes de proyectos simila-

res en circunstancias previas? ¿Han existido otras soluciones al mismo problema sin haber llegado a resultados exitosos? ¿Qué otras soluciones podrían ser posibles de ser planteadas y por qué se ha escogido ésta?

- **OBJETIVOS (VER APARTADO PREVIO)**
- **METAS (VER APARTADO PREVIO)**
- **ACTIVIDADES (VER APARTADO PREVIO)**
- **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (VER APARTADO PREVIO)**
- **PRODUCTOS O RESULTADOS (VER APARTADO PREVIO)**

Autonomía

En toda presentación de proyectos cuya finalidad sea la obtención de fondos, es conveniente demostrar capacidades autónomas y de gestión, con el propósito de continuar su implementación una vez finalizado el financiamiento. Esto se vincula a la sustentabilidad del proyecto y a la continuidad en el tiempo.

- Preguntas orientativas para definir autonomía
¿Qué estrategia ha diseñado para que el proyecto continúe sin aportes adicionales de fondos, una vez finalizado el período planteado?

Impacto

Se define por impacto a toda repercusión que el proyecto deja como consecuencia de su ejecución. Se vincula a los cambios que trae aparejada la imple-

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional

mentación del proyecto, sean estos comprendidos como positivos o negativos.

- Preguntas orientativas para definir impacto:

¿Cuál es el impacto concreto que se espera tenga el proyecto? ¿Cómo podría definir los efectos, consecuencias o cambios significativos resultantes de la implementación del proyecto? Identificar y definir impacto social, cultural, económico, político, etc.

Estrategia local

La definición de una estrategia permite visualizar los recursos que se han utilizado tanto para el diseño como para la implementación y evaluación del proyecto. Es un modo de conocer la experiencia de la organización respecto del manejo de las temáticas y problemas planteados, así como también el modo en que la trayectoria se ha convertido en lecciones aprendidas.

Además, permite conocer el grado de involucramiento de la comunidad en la propuesta y el valor que se otorga a sus saberes, sean estos formales o informales.

- Preguntas orientativas para definir la estrategia

¿Qué aspectos del proyecto se asocian a una estrategia particular de la organización, en calidad de su misión y visión institucional? ¿Ha existido una estrategia local y regional? ¿Cómo se integran en el proyecto los recursos locales ya existentes? ¿Cuáles son las características que

convierten a este proyecto en una propuesta para ser aplicada exclusivamente en la zona geográfica descrita y para la población destinataria señalada?

Presupuesto

Realice el presupuesto teniendo en cuenta las actividades propuestas. Construya un presupuesto realista.

EJEMPLO 3: MODELO DE PRESUPUESTO

RECURSOS HUMANOS				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Recursos Humanos (sume la columna Subtotal):

RECURSOS MATERIALES				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Recursos Materiales (sume la columna Subtotal):

SERVICIOS				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Servicios (sume la columna Subtotal):

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO (administrativos)				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Gastos de funcionamiento del proyecto (sume la columna Subtotal):

IMPREVISTOS / OTROS				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Imprevistos / Otros (sume la columna Subtotal):

• MANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL • RACI

PRESUPUESTO GENERAL

TIPO DE RECURSOS	SUBTOTALES GENERALES (Vuelque los subtotales generales para cada tipo de recurso)
1. Recursos Humanos	
2. Recursos Materiales	
3. Servicios	
4. Gastos de funcionamiento del proyecto	
5. Imprevistos / Otros	
Costo total del proyecto	

RECURSOS PROPIOS

Especifique los recursos que aporta su organización y otórgueles un valor.

TIPO DE RECURSOS	MONTO ESTIMADO
TOTAL RECURSOS PROPIOS	\$

En suma, los componentes de un proyecto son:

- | | |
|--|--|
| 1. CARÁTULA | 10. IMPACTO |
| 2. FICHA TÉCNICA | 11. FACTORES EXTERNOS O RIESGOS (Y SUS MITIGACIONES) |
| 3. FUNDAMENTOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO / ANTECEDENTES | 12. PRESUPUESTO |
| 4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA | 13. POBLACIÓN: OBJETIVO / AUDIENCIA / GRUPOS BENEFICIADOS |
| 5. OBJETIVOS DEL PROYECTO: A) OBJETIVOS GENERALES
Y B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS (O PARTICULARES) | 14. ÁREA DE INFLUENCIA: INTERNACIONAL, NACIONAL, PROVINCIAL,
MUNICIPAL, LOCAL |
| 6. METAS | 15. DURACIÓN DE TIEMPO / PERÍODO DE TIEMPO |
| 7. ACTIVIDADES | 16. METODOLOGÍA (OPTATIVO) |
| 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 17. PLAN DE DISEMINACIÓN (OPTATIVO) |
| 9. PRODUCTO O RESULTADOS (ESPERADOS): A) CORTO, B) MEDIANO Y C)
LARGO PLAZO | 18. EVALUACIÓN (OPTATIVO) |
| | 19. ANEXOS (OPTATIVO) |

Nota importante: dado que los receptores de las propuestas serán Agentes de Cooperación Internacional, se recomienda detallar en la carátula si es la primera aplicación a la Cooperación Internacional o si ya se ha tenido apoyo. En este último caso, detallar con quién se trabaja o se ha trabajado.