

**Planificación:
Formulación de proyectos para la intervención en OSC
desde el Taller de Comunicación Comunitaria**

Lic. Nelson Cardoso

Marco metodológico: desde dónde venimos...

El texto persigue dos objetivos, el primero y menos ambicioso, es presentar sintéticamente el marco sobre el cual se sustenta una propuesta metodológica de intervención en comunicación comunitaria. Capacidades o competencias fundamentales para un profesional de la comunicación que pretenda desarrollarse en lo social. El otro objetivo, y más desarrollado, es a partir de ese marco, proponerle a los estudiantes un recorrido programático que les sirva como marco metodológico para desarrollar sus prácticas de campo en el marco del Taller de Comunicación Comunitaria.

Este recorrido teórico-metodológico, refuerza las competencias del estudiante de comunicación social, en tanto diseñador de políticas, programas, proyectos de comunicación comunitaria, en definitiva las capacidades metodológicas que deben acompañar a cualquier profesional de las Cs. sociales para desempeñarse profesionalmente.

El taller se estructura y propone la realización de una práctica en terreno o campo orientada a ser una intervención transformadora; desde una perspectiva conocida como Investigación-Acción-Participativa I.A.P. (conocer para actuar para transformar).

El término investigación-acción fue propuesto por primera vez en 1946 por el autor Kurt Lewin. Se trata de una forma de investigación para enlazar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondan a los problemas sociales principales. Mediante la investigación-acción se pretende tratar de forma simultánea conocimientos y cambios sociales, de manera que se unan la teoría y la práctica.

Este parte de la consideración del objeto a investigar como sujeto (protagonista de la investigación) y de que la finalidad de la investigación es la transformación social.

La IAP es un método de estudio y acción que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar. Que así pasan de ser “objetos” de estudio a “sujetos” protagonistas de la investigación (es el análisis de prácticas sociales).

O sea la IAP involucra a un proceso de Planificación Participativa

Como todo trayecto curricular de educación formal y universitaria, su objetivo es conocer, pero en nuestro caso particular es un “conocer en diálogo con el otro (en tanto comunidad)”.

Sin pretender que la propuesta de intervención “encaje” de manera pura, pero sí que se asemeja mucho a los presupuestos metodológicos que enmarcan el tipo de investigaciones es el denominado I.A.P. desde una perspectiva dialéctica.

Un párrafo aparte se merece entonces, el comunicador –en tanto profesional particular- en este tipo de experiencias de intervención desde la Universidad.

El taller no alienta el perfil de un comunicador de laboratorio, sino más bien un profesional que mantiene y desarrolla una serie de competencias y capacidades que le permiten “entrar en diálogo” en ese contexto y comunidad. Pero entrar en diálogo de

una manera muy particular, no con un rol estático y prefijado como diría Rodolfo Nuñez (Nuñez, 2002:1-17), sino posicionado y abordando a la comunidad como un sujeto activo protagonista de su propio devenir. Es un profesional que está lejos de ser un “comunicador de salón”¹, alguien que produce conocimiento encerrado entre cuatro paredes sin contacto con el contexto, con la comunidad a la que toma como objeto de análisis (Tylor y Morgan).

Las intervenciones desde el marco de la comunicación comunitaria, requiere de un comunicador “anfibia”². “La figura del intelectual anfibia plantea la necesidad de comunicar diferentes mundos: el mundo del campo intelectual o del campo académico, y el mundo de las organizaciones sociales. No es una figura fácil, porque está entre dos mundos e intenta ser reconocido y tener legitimidad en ambos. Tampoco es una figura fácil en el sentido de que siempre encuentra cuestionamientos hacia adentro del propio campo académico, entre aquellos que tienen una mirada hiperprofesional y que fomentan la figura del experto o la del intelectual más despolitizado” (Svampa, 2010: 18-20).

En definitiva se trata de desarrollar investigaciones aplicadas: “Cuando se habla de investigación, se suele establecer una diferencia entre la investigación básica y la investigación aplicada. El criterio con que se hace esta distinción tiene en cuenta el propósito principal con que se aborda el estudio de algún problema en la investigación: (...). “La investigación aplicada guarda íntima relación con la básica, pura o fundamental, pues depende (en ciertos aspectos) de los descubrimientos y avances de la investigación básica, enriqueciéndose de ellos. Se trata de investigaciones que se caracterizan por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos que se adquieren. Se puede decir, asimismo, que la investigación aplicada busca el “conocer para hacer”, para actuar; ya sea con el propósito de modificar, mantener, reformar o cambiar radicalmente algún aspecto de la realidad social. Le preocupa la aplicación más o menos inmediata de los conocimientos adquiridos acerca de una realidad circunstancial. No está orientada al acrecentamiento del acervo científico, ni al desarrollo del discurso teórico”. (Egg, 1995: 32-33).

También podemos emparentar nuestra lógica de trabajo desde las perspectivas de intervención de “abajo hacia arriba”, que son contrarias a las teorías o enfoques de intervención/planificación de arriba hacia abajo (que plantean objetivos pre-determinados desde antes y afuera); entendemos al diagnóstico como parte de las estrategias que parten, reconocen y empoderan a las comunidades, entendiéndolas como sujetos protagonistas y participantes del proceso de conocimiento.

En síntesis, se trata de una intervención que genera encuentro, diálogo, escucha y mediación.

Proceso que no está exento de tensiones, contradicciones y conflictos, como tampoco lineal (aunque la manera de presentarlo así parezca).

Comenzar un proceso de intervención comunitaria con el diseño de una primera etapa de Diagnóstico – como proceso de conocimiento de la comunidad- es en sí mismo una definición política y estratégica de cómo posicionarse frente a esa comunidad. Una intervención que tiene como directriz vertebral entrar en diálogo con esa comunidad.

¹ En términos de Tylor y Morgan, refiriéndose a los “Antropólogos de Salón o biblioteca”, en alusión crítica a los primeros antropólogos de la antropología evolutiva. Como aquellos antropólogos que no desarrollaban trabajos de campo.

² Noción desarrollada por Maristella Svampa.

Por tal motivo un comunicador comunitario que tiene que intervenir en una comunidad a la cual no pertenece, tendrá que comenzar por conocer y diseñar un diagnóstico social-de situación y de comunicación.

El Diagnóstico...hacia dónde vamos

¿Qué entendemos por diagnóstico?

*“Lectura esencial de determinada situación social desde una perspectiva histórica”.
(P.Castillo, 1990: 17)*

El diagnóstico es una técnica que asociamos automáticamente a las prácticas médicas. Es el médico el encargado de hacer el tradicional “diagnóstico” frente a un paciente que tiene alguna dolencia o enfermedad. El médico, a través de preguntas, estudios y análisis hace un ejercicio de evaluación de datos e informaciones para tratar de clarificar el estado del paciente.

Sin embargo, no es una práctica exclusiva de la medicina, en la mayoría de las disciplinas se realizan “diagnósticos”. Nosotros mismos, tal vez sin darnos cuenta, en determinados momentos de nuestras vidas cotidianas realizamos ejercicios de diagnósticos.

El médico, antes de operar realiza un diagnóstico del paciente.

El mecánico, antes de cambiar un repuesto realiza un diagnóstico del auto.

El arquitecto, antes de construir una casa realiza un diagnóstico.

El docente, antes de dar clase realiza un diagnóstico de los alumnos.

El comunicador, antes de planificar un proyecto, realiza un diagnóstico...

La concepción de diagnóstico se ha traspasado desde las Ciencias Médicas a las Ciencias Sociales, y en ese traspaso se han mantenido ciertos aspectos del diagnóstico como tal y otros se han descartado. Teniendo en cuenta el paradigma hegemónico de la medicina que deposita todo el poder en los profesionales médicos y cosifica a los “pacientes”. A su vez, la idea de diagnóstico hace referencia directa a la enfermedad. O sea, que hacer un diagnóstico desde lo social remite a una organización o comunidad enferma.

Hacemos esta aclaración para, de alguna manera, separarnos de la concepción clásica del diagnóstico que mantiene la medicina y es la que reina en el imaginario popular.

Las distintas situaciones o hechos que se nos van presentando en la vida se dan de forma clara, unívoca y transparente, por lo que requiere de nuestra parte una actitud activa, atenta, que nos preguntemos por los motivos y las causas y no nos quedemos en la superficialidad de los hechos, sino más bien que desarrollemos el hábito de ser críticos, informarnos, indagar, consultar con otros, investigar.

Al proponernos encarar un proyecto de intervención, el primer paso, lo que marca el punto de partida o situación ex-ante, es el diagnóstico de situación. Un primer ejercicio de interpretación de una realidad que identifica necesidades y problemáticas de una comunidad.

En síntesis el diagnóstico, es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad. Esta es una elección no sólo metodológica sino además epistemológica y política.

Si se desea comenzar un real proceso de intervención comunitaria en la comunidad, el primer paso debe consistir en poner a los destinatarios no al final del esquema, sino también al principio: originando e inspirando los mensajes como fuente de Prealimentación (Kaplún, 1985: 100).

¿Para qué sirve hacer un diagnóstico?

Sirve:

- para disponer de información para planificar un proyecto futuro,
- para analizar el contexto de un proyecto,
- como espacio de participación de la comunidad,
- para detectar problemas y necesidades,
- para mapear recursos y capacidades en una comunidad.
- como forma de capacitación en una organización,

Dos perspectivas de abordaje

Cuando nos damos a la tarea de intervenir en una organización/comunidad para transformar una situación, podemos hacerlo partiendo de dos perspectivas de planificación distintas. Desde un enfoque exógeno (planificar desde afuera y desde arriba), esto sería tomar a la comunidad como un objeto de estudio de técnicos foráneos, que Prieto Castillo denominaría diagnóstico pasivo o autoritario. Los objetivos de un proyecto ya están predeterminados desde afuera de la comunidad. Este tipo de diagnóstico denominado pasivo se define de esta manera en función de la pasividad de los destinatarios, los cuales son tomados como objetos de estudio y no tienen una participación ni rol activo más que dar información.

Sin embargo, este no es el único camino posible.

Adoptamos para el diagnóstico una perspectiva que se conoce con el nombre de diagnóstico participativo (P.Castillo, 1990: 29), que utiliza el diagnóstico social como punto de partida del proceso y, en muchos casos, involucra a los propios actores en la construcción de los objetivos de cambio que habrán de proyectarse. El diagnóstico se constituye en un proceso educativo para los actores de la organización, ya que permite el reconocimiento de su situación actual y aspira a que se apropien de la planificación como una herramienta para modificar la realidad en el sentido por ellos deseado. Es otra manera de analizar a una comunidad y sus problemáticas conjuntamente con su gente, tomando decisiones, brindando información, aportando entre todos, para luego buscar soluciones conjuntas.

Las categorías de pasivo y participativo son concepciones puras y teóricas acerca del diagnóstico. Esto quiere decir que a la hora de intervenir (en los contextos reales), posiblemente tengamos que realizar diagnósticos mixtos; esto es, articular técnicas de diagnóstico pasivas con algunas más participativas. O sea un diagnóstico que no llega a alcanzar la participación real y completa de la comunidad pero que incorpora su voz y algunas decisiones propias.

El diagnóstico desde la comunicación

Dentro de esta primera etapa en el proceso de planificación de un diagnóstico en un proyecto de comunicación comunitaria, incorporamos la especificidad en comunicación. Por eso vamos a decir que el diagnóstico de comunicación es un componente del

diagnóstico más general o de situación que incorpora un análisis específico de las características de producción, circulación, recepción y resignificación de sentidos en una organización o comunidad.

El diagnóstico de comunicación es la evaluación que nos permite conocer más fielmente las características, calidad y resultados de los procesos e iniciativas de comunicación que produce una organización.

Permite preguntarse por lo esencial, es decir, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué y hacia quién la gente se comunica y qué mensajes se está entregando.

Este componente del diagnóstico es fundamental ya que incorpora la mirada y especificidad del campo de la comunicación a un proceso de diagnóstico. En proyectos inter o multidisciplinarios donde intervienen distintos científicos sociales, los comunicadores serían los que agregan y complementan la mirada comunicacional al diagnóstico.

El diagnóstico desde la comunicación utiliza las mismas herramientas que el diagnóstico de situación o social, además de incorporar otras más específicas de la comunicación, como por ejemplo: análisis de mensajes y de discursos, estudios de consumos culturales y estudios de recepción, entre otros.

Sobre las categorías específicas a abordar en esta parte del diagnóstico, se detallarán en un texto aparte y específico.

¿Cómo hacer un diagnóstico?

Es importante tener claro que las personas que se ocupan del diagnóstico deben ser capaces de fomentar la participación en la comunidad y al mismo tiempo hacer de “esponja” que todo lo absorben, todo lo perciben, lo escuchan, lo sienten. Por consiguiente deben desarrollar la capacidad de escucha y observación aguda.

Para realizar un diagnóstico nos valemos de las técnicas clásicas de recolección de información de toda investigación. Tomas Alberich (Alberich, 2000), las clasifica de la siguiente manera:

- **Técnicas cuantitativas:** a través de las cuales conseguimos un conocimiento de tipo cuantitativo y censal o estadístico. Utiliza técnicas útiles para saber aspectos cuantificables de la realidad por ejemplo: cantidad de habitantes en una localidad, cantidad de aparatos de TV por domicilio, etc.). Ejemplo de estas técnicas: encuesta, muestreo, censo, entrevista cerrada.
- **Técnicas cualitativas:** estructuran la realidad por grupos sociales, agrupaciones de afinidad, roles. Con ellas conocemos y construimos opiniones, aspectos subjetivos (por ejemplo, actitudes ante problemas sociales, propuestas de solución. Ejemplo de estas técnicas: entrevista abierta, entrevista en profundidad, grupales, grupos de discusión o focales, historias de vida, análisis de textos.
- **Técnicas dialécticas:** el objeto a investigar es un sujeto protagonista de la investigación y su finalidad es la transformación social. Utiliza técnicas específicas pero sin rechazar el uso de las técnicas cuanti y cualitativas. Algunos ejemplo de estas técnicas son la asamblea, la observación participante, técnicas participativas, FODA, propuestas lúdicas, etc.

Otras técnicas a emplear...

- Observaciones y escuchas informales
- Observaciones pasivas
- Participar en reuniones
- Consultar de materiales, boletines, videos, registros, estadísticas, encuestas, documentos, páginas en la web, blogs, etc.

Algo fundamental que no lo proponen los libros, porque es algo poco racional o académico, es agudizar el olfato. Desarrollar ese sentido, poco académico, por cierto, pero tan efectivo al mismo tiempo. ¿Qué percibimos cuando interactuamos en la organización? ¿Qué nos dicen nuestros sentidos? ¿Qué se huele?

En síntesis, para realizar un diagnóstico o investigación completa es necesario utilizar los tres tipos de técnicas, lo que se denomina una triangulación. Para lo cual es aconsejable que al inicio de la investigación comencemos utilizando más bien técnicas cuantitativas y gradualmente aplicar las otras, a medida que vayamos conociendo al grupo o la comunidad. Utilizar una técnica dialéctica en un comienzo de una intervención, puede ser repulsivo y chocante para los integrantes de la comunidad en la que se va a intervenir, si no se ha desarrollado previamente un proceso de conocimiento, empatía y confianza mutua. Para ampliar en las recomendaciones de la entrada al campo, sugerimos consultar el texto de Taylor Y Bogdan (Taylor y Bogdan, 1988).

¿Cómo elegir el problema a resolver?

Como resultado del diagnóstico, obtendremos información importante que organizar. Seguramente surgirán datos, temas, demandas y necesidades a considerar por el equipo y la comunidad. Pero fundamentalmente aparecerán problemas a resolver. También suele suceder que el o los problemas ya estén explicitados de antemano por los referentes de la organización, y que sean éstos inconvenientes lo que suscitó la intervención.

Los problemas provocan inconvenientes y obstáculos en las condiciones de vida de una comunidad, a veces al punto de llegar al quiebre o disolución de la misma, y que pueden mejorarse con la implementación del proyecto.

¿Qué tipo de problemas estaremos considerando? Sin lugar a dudas las organizaciones como toda empresa social, tendrá una larga lista de necesidades y problemas (a veces expresadas como demandas para quienes intervienen), como por caso: necesidad de mayor financiamiento, mas recursos, ampliaciones de la infraestructura, carencia de recursos humanos, mayor desarrollo de ciertas áreas o proyectos, etc, etc, etc. Sin embargo, no podemos descuidar, a la hora de atender las demandas, la especificidad de nuestro campo de intervención/acción: la comunicación.

Es cierto que la comunicación no es un tema prioritario de agenda en las organizaciones sociales, pero seguramente los otros temas más urgentes y que sí están en la agenda, estén atravesados e influidos por la comunicación (entendiendo que ésta es un campo amplio, clave y estratégico para el desarrollo de las organizaciones).

En este sentido debemos reparar, atender y abordar el o los problemas de comunicación que surjan en el diagnóstico. Posible y contrariamente a lo que decíamos antes, éstos sean más de uno, pero puede que tengan una raíz común, como por ejemplo problemas de comunicación interna o dificultades en la comunicación externa.

En tanto una intervención acotada en tiempo, es preciso focalizar en un problema y planificar las acciones en función de esa línea y no querer abarcar muchos y no

alcanzar ningún objetivo.

¿Cómo identificamos el problema?

Podemos realizar un listado con esos temas, necesidades y problemáticas más recurrentes que surgieron del diagnóstico.

Por ejemplo:

- Escases de conocimientos en comunicación.
- Falta de medios comunitarios.
- Bajo nivel de participación de los vecinos en la organización.
- Escases de recursos e infraestructura.

Luego seleccionar y jerarquizar aquellas necesidades más sentidas y comunes poniendo los temas a discusión de tal manera que en el proceso participen todos con voz, opinión y toma de decisión.

Para identificar un problema de comunicación en una comunidad, es importante hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Es un problema para todos?
- ¿Cuál es el verdadero problema prioritario?
- ¿Cuál es el problema que afecta a la mayoría?
- ¿Podemos dar una respuesta?

En la toma de decisión sobre el o los problemas a tratar, que participe la comunidad es fundamental. Eso garantizará con continuidad, el compromiso y mayor involucramiento en el resto del proceso.

Las técnicas participativas pueden ser una herramienta útil a la hora de generar un dispositivo de toma de decisión y jerarquización colectiva de los problemas.

Cerrando este primer apartado sobre el diagnóstico, decimos parafraseando a Ander Egg, que el diagnóstico es permanente y no termina nunca durante el proceso de la intervención. Hacemos un recorte metodológico por una cuestión de administrar los tiempos y etapas en una intervención acotada. Ese recorte nos marcará el pasaje a otra etapa, la de programar las acciones que den respuesta a los problemas detectados en la fase de diagnóstico. En palabras del propio Ander Egg, "El diagnóstico social es un nexo entre la investigación y la programación; tiene una función *bisagra* entre una y otra fase del proceso metodológico. Sin investigación previa, no puede haber diagnóstico (...) y, sin apoyarse en un diagnóstico, no se puede hacer una buena programación". (Egg, 1995: 29).

En definitiva, proponemos un diagnóstico en términos de un conocer para actuar. Un conocer de cara a la acción.

Planificar un Proyecto en Comunicación Comunitaria

¿Qué entendemos por planificación?

“Planificar es preveer y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra”. (Kaplan y Arroyo)

La planificación es la posibilidad de decidir y actuar sobre lo que queremos que suceda en el futuro. Por lo tanto nos convierte en seres que pueden pensar con libertad y así poder transformar los obstáculos en oportunidades; convirtiendo nuestros deseos en alternativas concretas de solución.

El cambio de la realidad puede surgir de nuestra propia iniciativa a través de pensar y planificar acciones, soluciones y estrategias que respondan a necesidades sentidas por una comunidad.

Por lo tanto, la planificación no es algo estático, que realiza alguien en un determinado momento preciso. La planificación es un proceso permanente, dinámico y constante.

Poder pensar en la realidad que nos circunda, observar aquellos aspectos de la realidad, cosas que no nos gustan y querríamos cambiar, proponer soluciones y llevarlas a la práctica; es una experiencia maravillosa y más aún cuando aquellos problemas que queremos solucionar son comunes en una comunidad, es decir que la solución de los mismos redundará en satisfacciones compartidas.

¿Cómo planificar un proyecto?

“Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados”. (ONU, 1985).

Un proceso de planificación de un proyecto de comunicación comunitaria se fundamenta en las necesidades y realidades específicas de la comunidad (barrio, centro cultural, cooperativa, radio de baja potencia, centro barrial, etc.), en la que pretendemos realizar acciones.

Como dijimos anteriormente, la planificación es un proceso constante y permanente. Implica prever con la comunidad una serie de pasos a seguir:

1º Etapa de Diagnóstico: **Conocemos la comunidad**

2º Etapa de Formulación del Proyecto

Pensamos y diseñamos un proyecto de intervención en la comunidad.

Cuando planificamos respondemos a las siguientes preguntas:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| • Fundamentar el proyecto | ¿Por qué proponemos el proyecto? |
| • Formular los objetivos | ¿Qué queremos lograr? ¿Para qué? |
| • Definir los destinatarios | ¿A quiénes va dirigido? |
| • Formular las metas | ¿Cuánto queremos lograr? |
| • Diseñar las actividades | ¿Cómo lo vamos a hacer? |
| • Identificar los recursos | ¿Con quiénes y con qué lo haremos? |
| • Elaborar el presupuesto | ¿Qué costo tendrá? |
| • Diseñar el cronograma | ¿Cuándo se va hacer? |
| • Diseñar los criterios de evaluación | ¿Cómo mediremos los resultados? |

3º Etapa de ejecución del proyecto: **Llevamos a la práctica lo planificado**

4º Etapa de Evaluación: **Evaluamos el proyecto**

Los pasos en la formulación de un Proyecto

1. Fundamentar el proyecto

Toda formulación de una propuesta o proyecto debe estar sólidamente precedida por una fundamentación. ¿Qué significa fundamentar un proyecto? Es darle relevancia, preponderancia, explicar por qué esa propuesta y no otra, contribuirá a mejorar el/ los problemas detectados en el diagnóstico. Se contextualiza la propuesta y se detallan las causas del problema. El diagnóstico proveerá los elementos esenciales para una correcta caracterización y dimensionamiento del problema y lo enmarcará en el contexto donde se localice el proyecto.

Este es un aspecto importante, destacar en qué medida el proyecto será un aporte e intentará dar respuesta a los problemas comunitariamente detectados. A su vez, se dimensiona el/los problemas.

En la fundamentación se recupera las “conclusiones” del diagnóstico, es decir en términos de Ander Egg, es el punto de *bisagra* al que anteriormente hacíamos referencia, que marcan el traspaso de la fase de diagnóstico a la de programar acciones. Es decir las acciones propuestas en el proyecto se fundan y justifican en las conclusiones arribadas en la etapa de investigación/diagnóstico.

Justificar es otro objetivo en este trayecto de la planificación, dar muestras de que la propuesta podrá ser efectiva. Para ello podemos describir acciones y antecedentes que muestren un recorrido realizado por la comunidad u organización como pasos previos y base sobre la que se sustenta el proyecto.

Ningún proyecto parte de cero, seguramente la comunidad tiene algún trayecto, intento o antecedente de trabajo, iniciativa o proyecto para abordar esos problemas; que no se pudo mantener en el tiempo. Es importante recuperarlos y describirlos.

En muchos casos, los proyectos surgen como producto de una demanda de una organización, como emergente de uno/s problemas comunicacionales. En esos casos el diagnóstico deberá realizarse para enmarcar y corroborar si la demanda guarda relación con lo que el diagnóstico nos indica. Y en la fundamentación de esos proyectos habrá que describir y relatar cuál ha sido esa demanda de la organización. Si fue una demanda individual o colectiva y si fue manifiesta o fue un emergente latente.

Y fundamentalmente, desde una perspectiva de comunicación comunitaria, la fundamentación debe guardar coherencia con las necesidades sentidas por la comunidad, es decir el proyecto debe mantener una viabilidad social (Brawerman, Nirenberg, Ruiz, 2003). Si el diagnóstico deja ver a las claras que la comunidad priorizó tal problema, las propuestas de acción formuladas en el proyecto no pueden orientarse en sentido contrario.

Resumiendo, al fundamentar lo que hacemos es ...

- Especificar los **problemas** a resolver
- Describir **antecedentes** de la propuesta
- **Justificar** las acciones
- Destacar las **demandas**
- Mantener y destacar la **coherencia comunitaria**

2. Formular los objetivos

En materia de programación, existen diversidad de términos para denominar los mismos conceptos, así por ejemplo, los términos “propósito”, “fin”, “finalidad”, “objetivo general” hacen referencia a aquella situación futura deseable o imagen objetivo o imagen horizonte (Brawerman, Nirenberg, Ruiz, 2003: pp 57).

Para nuestro caso, utilizaremos la denominación objetivos que mejor representa la expresión de los logros que se quieren alcanzar en un plazo determinado. Un objetivo nos indica la dirección a seguir con el fin de llegar a nuestro destino final o meta.

Formular objetivos significa proponer claramente qué queremos alcanzar o solucionar con la implementación del proyecto, es decir su finalidad.

Por lo tanto, sabiendo qué queremos lograr en un tiempo determinado, los objetivos nos servirán de *hoja de ruta* para guiarnos en la dirección a seguir.

Definir los objetivos constituye un proceso complejo que lleva tiempo y no es tarea exclusiva de uno o varios líderes de la organización, por el contrario, debe ser producto de una reflexión, análisis y participación de toda la comunidad que interviene en la formulación del proyecto desde la primera etapa de diagnóstico.

Muchas veces ocurre que la comunidad participa en forma activa de la primera etapa de diagnóstico, dando información, opinando, sugiriendo, pero cuando se llega a la instancia de planificar los objetivos, es decir, la toma de decisiones hacia dónde queremos dirigir el proyecto, esta tarea termina recluyéndose en manos de unos pocos líderes o técnicos que se reservan, en forma arbitraria, esa tarea. Esto representaría un modelo de planificación contrario a la comunicación comunitaria, una planificación centralista y *desde arriba*, lo opuesto a un modelo de planificación participativa.

Formular los objetivos es uno de los puntos más claves y estratégicos en un proyecto de esta naturaleza. No es algo fácil de lograr, más allá de la precisión que esta parte de la planificación requiere, es una esta hoja de ruta que nos marca el camino, donde se debe señalar u orientar el rumbo comunicacional y fundamentalmente comunitario del proyecto.

Cómo formular los objetivos:

- Formular objetivos generales y objetivos particulares.

Los objetivos generales son una descripción objetiva y concisa que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando. Aquellos que expresan un logro sumamente amplio y son formulados como propósito general de trabajo o investigación. Su redacción guarda mucha similitud con el título de la investigación.

Son más amplios, abarcativos y a largo plazo que los objetivos específicos o particulares y no son tan precisos como éstos. Orientan en la finalidad general del proyecto.

Los objetivos particulares detallan, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretende alcanzar.

Se derivan del general y, como su palabra lo dice, inciden directamente en los logros a obtener. Deben ser formulados en términos operativos, incluyen las variables o indicadores que se desean medir. Las causas del problema orientan su redacción.

Son más precisos que los generales, en algunos casos se asemejan con las estrategias y acciones a desarrollar para alcanzarlos.

Nos orientan en cómo cumplir las acciones.

A partir de estos objetivos, se detallan los indicadores objetivamente medibles.

Debe darse una correspondencia entre los objetivos generales y los particulares. Estos segundos, deben desprenderse, casi lógicamente, de los objetivos generales.

También guardan una relación cuantitativa entre ambos. Es decir, se formulan pocos (o a veces uno solo) general y varios particulares. Nunca al revés (consultar cuadro ejemplo de correspondencia entre objetivos generales-particulares y resultados de las páginas 19 y 20).

Algunos consejos para redactar los objetivos:

- Deben ser claros y precisos.
- Los resultados, producto del cumplimiento de los objetivos, deben ser medibles y a su vez traducidos a tareas concretas de personas o equipos.
- Deben ser factibles de realizar teniendo en cuenta los tiempos y recursos disponibles.
- Formularlos con verbos activos, como enunciar, definir, desarrollar, distinguir.
- Tener en cuenta las potencialidades, los riesgos, los desafíos y limitaciones.
- Responder a dos preguntas: ¿Qué queremos hacer? y ¿Para qué lo queremos hacer?

3. Definir los destinatarios

Determinar a quiénes nos dirigiremos, a quiénes queremos llegar con el proyecto, es lo que técnicamente se denomina definir la población destinataria o beneficiaria.

Los beneficiarios es la población objetivo hacia la cual se orienta un proyecto, programa o plan.

Sin embargo, desde una perspectiva de comunicación comunitaria, no nos parece pertinente emplear el término *beneficiarios* cuando en muchos casos es la misma población la protagonista de dicho proyecto, es decir son *beneficiadores y beneficiados*.

El término beneficiarios, responde más a una modalidad de intervención centralista, de arriba hacia abajo, que concibe dos polos opuestos y extremos, uno activo el beneficiador, y otro pasivo que espera ser beneficiado por el primero.

Esta idea está muy lejos de ser la filosofía de un proyecto de intervención en comunicación comunitaria.

En todo proyecto seguramente habrá distintas poblaciones que tendrán diferentes roles e involucramiento durante proceso y a las cuales es importante conocer para sumarlas en la iniciativa. Por eso hablamos de diferentes audiencias con las que dialogaremos: funcionarios, directivos, líderes barriales, comunicadores de medios, vecinos, jóvenes, etc.

Siempre existirá una población objetivo o meta a la cuál queremos llegar con nuestros mensajes (en términos de marketing diríamos *target*). Al igual que en la elaboración de otros emprendimientos sociales como, por ejemplo, producir un programa de radio, previamente al armado de los contenidos y los mensajes hay que pensar en quiénes van a recibir esos mensajes. Es decir, determinar los destinatarios del proyecto. Una vez definido los destinatarios estamos en condiciones de pensar los contenidos.

No será lo mismo un programa o proyecto para la tercera edad, que para jóvenes, que para niños o para mujeres. Cada uno de ellos requerirá de un tratamiento especial de acuerdo a sus destinatarios.

Al definir y caracterizar a la población a la queremos dirigirnos, estamos intentando

llegar a ella e involucrarla en el emprendimiento.

El objetivo de esta definición, no responde a una simple limitación numéricamente (recorte) de la población, sino más bien apunta a focalizar y determinar en forma muy concreta las personas a las que queremos llegar con el proyecto, para conocer y partir de su cultura, su lenguaje, costumbres, hábitos, contexto, saberes, informaciones, etc. Para, a partir de allí, elaborar conjuntamente el proyecto y no que este sea una imposición externa.

Para definir a la población tengamos en cuenta:

- Describir en términos sociodemográficos las necesidades, problemas, características específicas, tamaño del grupo de población, etc.
- Describir por qué se elige esa población.
- Aportar datos sobre la cobertura (a cuántas personas se quiere llegar).
- Explicar las vías de difusión del proyecto y de la demanda planteada.
- Describir los mecanismos de coordinación con las poblaciones, instituciones y recursos del medio.
- Señalar cómo se quiere entrar en contacto con la población elegida y cómo se quiere garantizar la participación de la misma en los proyectos.

Diferenciar destinatarios directos e indirectos

En todo proyecto, es importante diferenciar lo que se denomina los *destinatarios directos* y los *destinatarios indirectos*.

Los *destinatarios directos* del proyecto, es la población que estará especialmente involucrada y participando del mismo (funcionarios, capacitadores, líderes, participantes del curso, etc.).

Y los *destinatarios indirectos*: es la gente que se verá beneficiada con la realización del proyecto (por ejemplo los vecinos del barrio).

Todo proyecto de intervención en comunicación comunitaria requerirá de un componente clave y estratégico que será el de sumar fuerzas y generar alianzas con diferentes actores sociales de la comunidad: referentes de medios comunitarios, directoras de escuela, funcionarios municipales, directores de salas de salud comunitarias, etc.

Estos actores no será la población destinataria directa del proyecto, pero formarán parte del mismo y serán los que aportarán distintos recursos y capacidades para que el proyecto pueda desarrollarse.

4. Formular las metas

Definir los resultados que queremos alcanzar con el cumplimiento de los objetivos del proyecto es lo que comunmente se denomina formulación de las metas.

Las metas a diferencia de los objetivos, es la expresión cuantitativa de los logros que se pretende obtener con el proyecto y se formulan en términos de cantidad y tiempos.

Al igual que en una carrera, la meta, es el punto o destino donde se desea llegar. La formulación de metas en un proceso de planificación participativa es el producto de una reflexión colectiva donde todos los integrantes de la comunidad tienen voz y voto.

Un ejemplo de formulación de una meta, podría ser: Para el mes de diciembre, 20 jóvenes deben haber concluido el curso de capacitación de operación técnica de radio.

Definir las metas o resultados, nos servirá para cuantificar y así poder evaluar al final del proyecto, los logros alcanzados. Aspecto trascendental para la continuidad del proyecto a futuro.

Sugerencias para la formulación de metas:

- No es conveniente plantearse metas demasiado ambiciosas. Es preferible metas más acotadas y a corto plazo.
- Las metas deben ser claras y medibles.
- Es preciso contemplar los tiempos propios de la comunidad, que muchas veces no coincide con los tiempos del proyecto o los tiempos del equipo técnico que interviene.

Para cumplir con las metas formuladas es preciso diseñar acciones que tiendan al logro de las mismas, pero que, a su vez, no pierdan de vista los procesos de desarrollo y participación planteados desde los orígenes del proyecto.

Este es un aspecto importante, porque los resultados no pueden estar por encima de los procesos. Esto quiere decir que por lograr las metas impuestas no podemos abandonar los principios rectores que encausan y orientan un proyecto comunitario, como por ejemplo el carácter asociativo, participativo, de sustentabilidad o trabajo en red en detrimento del logro de las metas previamente fijadas. El fin no justifica los medios. Más aun si se trata de proyectos de comunicación comunitaria.

5. Diseñar las actividades

La definición bien concreta de los objetivos y las metas nos permitirá seleccionar las acciones o actividades más adecuadas para desarrollar en la comunidad. Este proceso se denomina definición de actividades.

Las acciones o actividades son la secuencia de fases, formas, medios de procedimiento para llegar a las metas establecidas, así como al cumplimiento de los objetivos planteados y a la solución del problema que se propone resolver con el proyecto.

Las actividades son las acciones que nos permitirán alcanzar los objetivos planteados. Esta definición responde a la pregunta: ¿cómo lo vamos a hacer?

Las actividades son en si mismas objetivos, pero tienen menor nivel de abstracción o generalidad. Es decir son más concretas que los objetivos, por consiguiente más mensurables. Por ejemplo: capacitar a jóvenes, realizar talleres de...., producir spot de radio, difundir una actividad, etc.

Pensar estratégicamente acciones para un proyecto de comunicación comunitaria, significa analizar los obstáculos y los factores facilitadores a tener en cuenta, las ventajas y desventajas de una determinada acción o actividad.

La participación de la comunidad en la elaboración de las acciones es muy importante. Para ello el diagnóstico es sumamente importante, para conocer qué actividades son más apropiadas para sugerir. Podemos incurrir en un error al plantear actividades que nada tienen que ver con la idiosincrasia o las costumbres de la comunidad y esto repercutirá directamente en la mayor o menor participación en las acciones. Por eso, mientras más gente se involucre en la formulación de las actividades, mayor será la creatividad de alternativas y propuestas.

La comunidad puede participar sugiriendo acciones que tiendan a lograr los objetivos buscados; y mejor aun si aparte de sugerir, se involucra en la gestión de dichas acciones.

Sugerencias para la definición de actividades

Cuando elegimos y seleccionamos acciones, lo que hacemos es evaluar cuáles de ellas es factible o posible de desarrollar y cuáles no, en esa comunidad y en ese contexto. Cuáles se adaptan bien para alcanzar los objetivos y cuáles no.

No existen recetas sobre qué actividades o acciones son efectivas o fundamentales de desarrollar. Hay actividades que se adaptan muy bien a una organización y al replicarlas en otras son un rotundo fracaso. Cada comunidad es un mundo particular, por lo que cada comunidad y proyecto definirá las más propicias de acuerdo al momento, las circunstancias y los objetivos y metas que persiga dicho emprendimiento.

Por eso es importante pensar diversidad de acciones, ser flexibles y no atarnos a un tipo de actividades. La evaluación permanente del proyecto, también nos servirá para evaluar las propias acciones y poder corregirlas en la marcha.

Al momento de definir actividades trataremos que sean:

- Viables: ¿son posibles en esta población, en este contexto?
- Pertinentes: ¿contribuyen efectivamente a alcanzar los objetivos?
- Posibles: ¿se adaptan a los recursos disponibles?

Las actividades contribuyen a lograr los objetivos específicos y por eso diseñamos tantas actividades como sean necesarias, para abordar todos los aspectos que ellos representan. Dicho de otra manera, las actividades se desagregan de los objetivos particulares. Habitualmente, un objetivo particular suele requerir un conjunto de actividades.

Es muy ilustrativo resumir las actividades en un cuadro que muestre su relación con los objetivos y los resultados esperados.

Veamos un ejemplo en un cuadro síntesis de objetivos, actividades y resultados, presentado en las páginas 19 y 20.

La planificación de actividades como toda planificación, es un pre-supuesto de acciones que vamos a desarrollar. En tal sentido, puede que en el transcurso del proyecto haya modificaciones, alteraciones o variaciones de las mismas. Lo importante es tener pensado de antemano diversas y variadas alternativas de actividades que luego se ajustarán al contexto y la coyuntura.

Para un nivel avanzado de descripción de las actividades debemos tener en cuenta desarrollar o detallar:

- La modalidad organizativa o de gestión: donde se explica el modo previsto de gestión y se presenta un esquema de responsabilidades, roles y funciones de las personas involucradas en el equipo de gestión.
- La metodología de trabajo: donde explicamos y justificamos qué marco metodológico utilizaremos para el desarrollo de tales actividades. Por ejemplo, no es lo mismo presentar una charla tradicional que presentar un taller. Pedagógicamente hablando responden a marcos teóricos diferentes, evidentemente el taller se ajusta más a una propuesta participativa y comunitaria.
- Contenidos básicos a trabajar: en el caso de actividades donde los temas o actividades son fundamentales, cabe una descripción detallada; la cual puede desarrollarse en un anexo al proyecto. Por ejemplo, si vamos a trabajar en la producción de un medio gráfico o radial, es importante describir los temas o lineamientos generales de sus contenidos.

Cuantificar y listar o desarrollar claramente las actividades de un proyecto resultará de mucha claridad para trabajar con el presupuesto que se ejecuta de acuerdo a las erogaciones producto de esas actividades.

Los proyectos de gran envergadura y de largo plazo, suelen subdividirse en componentes para facilitar la descripción de acciones diferenciadas por objetivos modulares. Por ejemplo, un proyecto puede tener una primera etapa de planificación de actividades, luego un componente de convocatoria, luego de ejecución; y cada uno de estos componentes un conjunto de actividades afines.

Un aspecto determinante al formular las acciones, son los recursos con los que podemos contar y los que necesitaremos para desarrollarlas.

6. Identificar los recursos

Sin duda alguna este es un aspecto sensible y débil en todo proyecto social desde las organizaciones. La carencia de recursos en general, debe ser una de las principales demandas en particular de las organizaciones de base. Y si se trata de recursos destinados a proyectos de comunicación, seguramente los recursos serán más insuficientes.

Una vez definidas las actividades a desarrollar, corresponde definir los recursos e insumos necesarios para poder realizar las actividades para poder cumplir los objetivos. Para definir las actividades o acciones es importante que pensemos qué recursos necesitaremos.

Los recursos son los medios o insumos necesarios para alcanzar determinados fines. Son los medios utilizados por una persona o un equipo para implementar una estrategia.

La importancia de los recursos disponibles es evidente, de ellos dependerá la factibilidad del proyecto o lo ambicioso de los objetivos y la posibilidad concreta de implementar una o varias estrategias.

Por ejemplo: La creación de una radio FM Comunitaria, será un proyecto social y comunitario que requerirá de mucho recurso humano de la comunidad, pero sin lugar a dudas, también es un proyecto que dependerá de contar con una serie de recursos (materiales, infraestructura, capacitación, equipos como antena, transmisor, consola, etc.), que de no existir, será un proyecto que vaya directamente a su fracaso, por no tener factibilidad o viabilidad económica. Es decir es un proyecto totalmente determinado o condicionado por los recursos necesarios para llevarlo a cabo, tal vez más que otros.

¿Cómo prever los recursos?

Podemos pensar en:

- **Internos o propios:**

Son aquéllos que la misma comunidad puede aportar: mano de obra, profesionales, materiales, locales de reunión, fondos recaudados, red de vecinos u organizaciones, conocimientos, etc. Sería lo que se denomina el capital social, es decir aquellas capacidades o recursos con los que cuenta la propia comunidad.

- **Externos:**

Son aquéllos obtenidos fuera de la comunidad. Pueden ser públicos o privados, materiales o humanos; por ejemplo: subsidios, becas, materiales, recursos técnicos o profesionales, etc.

A su vez, cuando hablamos de recursos, no solamente hacemos referencia a los materiales y económicos. Existen recursos:

- Humanos:

Comprende a todo el personal necesario para cumplir las acciones del proyecto: personal contratado y voluntario.

Organizaciones, aporte propio de mano de obra, especialistas, profesionales y técnicos.

- Infraestructura:

Comprende el espacio físico necesario para llevar a cabo las actividades del proyecto.

Es sumamente importante en proyectos radiofónicos o de capacitación, contar con buenos espacios de trabajo garantiza un mejor proceso de trabajo y le da calidad al proyecto.

- Materiales:

Comprende todos los soportes e insumos materiales necesarios para las actividades: materiales de construcción, de oficina, medio de transporte, herramientas, equipos, etc.

- Institucionales:

Comprende todas las demás instituciones u organizaciones de la comunidad que pueden participar en el proyecto y aportar algún recurso al proyecto: escuelas, hospitales, centros comunitarios, iglesias, el Estado, entre otras.

- Financieros:

Comprende el presupuesto del proyecto y la posibilidad de financiamiento económico:

Subsidios o becas del Estado, créditos, producciones propias, venta de servicios, venta de publicidad, donaciones, sistemas de padrinazgos, etc.

En este aspecto es importante la diversidad de fuentes de financiamiento (evitemos la dependencia solo de una de ellas) y la apertura y creatividad en la búsqueda de alternativas.

La sustentabilidad de un proyecto, no solamente se logra con estos recursos, sino y fundamentalmente con el involucramiento y la participación de la comunidad (la sustentabilidad a corto plazo se logra con financiamiento, pero a largo plazo con la participación de la comunidad), sin embargo una buena planificación de los recursos necesarios y viables hará más o menos sustentable una iniciativa.

Una organización aislada en una comunidad, funcionando como una suerte de isla, seguramente tendrá menos posibilidades de adquirir todo tipo de recursos, que aquellas vinculadas entre sí, participando de colectivos, redes de intercambio.

Los recursos impactan y se traducen cuantitativamente en el presupuesto.

7. Elaborar el presupuesto

Una vez que tenemos definidos los recursos necesarios para la realización de las actividades para la implementación del proyecto, es necesario que elaboremos el presupuesto para poder llevar adelante el emprendimiento.

El presupuesto indica qué hay que comprar, para qué actividad, cuál es el costo y cuándo se van a efectuar el gasto.

Habitualmente, para elaborar presupuestos se suelen contemplar dos tipos de planillas presupuestarias: Planillas de Partidas Presupuestarias y Planillas de Cronograma Presupuestario.

En las planillas de Partidas Presupuestarias se detalla qué es necesario comprar y

cuánto cuesta. El objetivo es ordenar los insumos por rubros, por ejemplo:

- Recursos Humanos: horas de capacitación.
- Recursos Materiales: bienes o insumos.
- Recursos de servicios: correo, transporte, comunicaciones, seguros, etc.
- Recursos institucionales: son los aportes que la organización hace al proyecto.

En los proyectos financiados por agencias de cooperación internacional, por entidades privadas y del Estado, es muy importante resaltar cuál será el aporte institucional como contra parte del proyecto. Es decir para poder alcanzar los objetivos del proyecto, indicar qué va a aportar cada una de las partes para el mismo. Las organizaciones siempre tienen recursos y capital para aportar, que no necesariamente se traduce en dinero, sino en especialistas, empleados, voluntarios, infraestructura, conocimientos, contactos, etc; que es muy importante cuantificar en un presupuesto a modo de aporte de esa contraparte al proyecto. De hecho las entidades financiadoras de los proyectos, precisamente valoran ese tipo de virtudes (en términos S. De Piero, 2005: 105) o capitales que sólo poseen las organizaciones sociales, por sobre el Estado y por eso las contratan o financian ese proyecto.

En cambio, en las planillas de Cronograma Presupuestario se detalla cuándo se va a efectuar cada gasto mes a mes o semana a semana, cuánto hace falta gastar y para qué actividad.

Para una mejor y más precisa elaboración y rendición del presupuesto, sugerimos contar con la orientación o asesoramiento de un especialista contable o contador público.

8. Diseñar el Cronograma

Para organizar el proyecto en función de las actividades y los tiempos es importante que elaboremos lo que se denomina un *cronograma* (en algunos casos llamado también plan de acción).

Un cronograma o plan de acción es un esquema que facilita la organización de las tareas en el tiempo, designa responsables para cada actividad y los recursos necesarios en cada etapa; para poder cumplir los objetivos planteados en tiempo y forma.

Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en plazos de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignado con el fin de lograr un objetivo dado.

Como todo proyecto que tiene pautado objetivos y metas, éstos seguramente estarán fijados con tiempos bien precisos a ser cumplidos. Por lo tanto la variable temporal también es fundamental contemplar para organizar el proyecto y poder desarrollarlo cumpliendo los plazos pautados previamente.

La elaboración de un cronograma nos permite evaluar los pasos del proceso de planificación y evaluar cómo estamos cumpliendo con las actividades en función de los objetivos y los tiempos.

En un cronograma debemos indicar: *¿Qué es lo que se debe hacer? ¿En qué orden deben realizarse las acciones? ¿Cuándo deberán completarse las tareas? ¿Dónde se realizarán las tareas? ¿Quién será el responsable de las mismas?*

Veamos un ejemplo de cronograma para un proyecto imaginario, donde se detallan: tiempos, actividades y responsables.

| Actividades | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------------------|---------------------------|--|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Diagnóstico | <i>Resp: Norberto</i> | <i>Resp: Norberto</i> | | | | |
| Planificación | | <i>Resp: Roxana y José María</i> | <i>Resp: Roxana y José María</i> | | | |
| Ejecución | | | | <i>Resp: Equipo</i> | <i>Resp: Equipo</i> | <i>Resp: Equipo</i> |
| Evaluación | <i>Resp: Fernando</i> | <i>Resp: Fernando</i> | <i>Resp: Fernando</i> | <i>Resp: Fernando</i> | <i>Resp: Fernando</i> | <i>Resp: Fernando</i> |

Ejemplo de relación entre objetivos, actividades y resultados del proyecto de prevención de dengue en la Provincia de Salta “Por una comunidad libre de dengue” realizado por Edupas durante el 2010.

| Objetivo general | Objetivos particulares | Actividades | Resultados |
|--|--|---|---|
| Fortalecer el trabajo de promoción de la salud de los equipos de salud del Departamento de Gral. San Martín. | 1. Diseñar estrategias y materiales de difusión para prevenir el dengue. | 1.1. Adaptación de afiches y spots de radio de la UNSA para ser difundido por los medios locales. | 1.1.1. 1 afiche, 2 spots de radio. |
| | | 1.2. Diseño y elaboración de un folleto de prevención de dengue. | 1.2.1. Distribución del folletos en 10.000 domicilios de Tartagal junto con la tasa municipal. |
| | | 1.3. Contratación de pauta de propaganda en los principales medios de comunicación de Tartagal. | 1.3.1. Para diciembre acordar pauta en las principales radios locales de Tartagal para difundir los spot de prevención de dengue. |
| | | 1.4. Diseño de afiche calendario para escuelas. | 1.4.1. Distribución de 50 afiches calendarios en escuela de Tartagal con mensajes de prevención del dengue. |
| | | 1.5. Acordar con el Municipio de Tartagal la distribución de material gráfico de difusión. | 1.5.1 Para el mes de diciembre pegar 500 afiches en los principales comercios y vía pública. |
| | 2. Capacitar a equipos de salud en Comunicación y Prevención del dengue en las localidades de Tartagal, Gral. Mosconi y Aguaray. | 2.1. Taller a docentes de escuelas primarias y secundarias de escuelas públicas y privadas de Tartagal, Mosconi y Aguaray, sobre Comunicación y Prevención de dengue. | 2.1.1. Para mayo realizar un taller para 40 docentes de escuelas primarias y secundarias de escuelas públicas y privadas de Tartagal, Mosconi y Aguaray. |
| | | 2.2. Taller para agentes y educadores sanitarios en estrategias de comunicación para la salud en Tartagal. | 2.2.1. Durante el mes de junio realizar un taller para 150 agentes y educadores sanitarios. |
| | | 2.3. Realizar un taller de comunicación para la salud para agentes sanitarios y docentes de Gral. Mosconi y Aguaray. | 2.3.1. En julio realizar un taller en comunicación para la salud para 100 agentes sanitarios de Gral. Mosconi y Aguaray. |
| | | 2.4. Diseño y elaboración de rotafolios sobre prevención de dengue para el trabajo de los agentes sanitarios de Tartagal, Mosconi y Aguaray. | 2.4.1. Para octubre distribuir 100 rotafolios de 25 páginas sobre prevención de dengue para el trabajo de los agentes sanitarios y docentes de Tartagal, Mosconi y Aguaray. |
| | | 3.1. Diseñar y elaborar un evento con el objetivo de | 3.1.1. Para el mes de noviembre realizar un |

| | | |
|--|--|--|
| <p>3.Promover la participación y movilización comunitaria en tareas de prevención de enfermedades y promoción de la salud comunitaria.</p> | <p>prevenir el dengue.</p> | <p>evento en la plaza central de Tartagal que movilice a las 6 instituciones organizadoras, a los 50 colegios invitados y a los vecinos de Tartagal.</p> |
| | <p>3.2.Elaboración de mensajes y diseño de folleto para distribuir en los stands del evento de Movilización Comunitaria.</p> | <p>3.2.1.Para el día del evento tener 1.000 folletos de prevención del dengue para distribuir en los stands.</p> |
| | <p>3.3.Realizar un concurso de afiches de prevención del dengue en las escuelas de las localidades de Aguaray y Gral. Mosconi.</p> | <p>3.3.1.Para el mes de septiembre difundir el concurso de afiches de prevención del dengue, incorporando a las localidades de Aguaray y Gral. Mosconi, alcanzando a 100 colegios primarios y secundarios.</p> |
| | <p>3.4.Convocar al evento de movilización comunitaria desde los medios de cada localidad.</p> | <p>3.4.1.Realizar y distribuir una gacetilla de prensa para convocar al evento de movilización comunitaria desde los medios de cada localidad.</p> |

La Evaluación del Proyecto

En todos los órdenes de la vida uno evalúa lo que hace, lo que dice, lo que piensa; observando, opinando, charlando con otros, pidiendo la opinión a otros, comparando, etc.

De esta manera podemos darnos cuenta de ciertas cosas que a simple vista no las vemos que pueden ser mejoradas o que puedan estar entorpeciendo el logro de las metas que nos proponemos.

El diseño de la evaluación establece un sistema para proveer información que permite emitir juicios y tomar decisiones sobre los logros reales del proyecto comparados con el objetivo planeado en un principio.

La evaluación nos brinda información para hacer correcciones, medir logros y tomar decisiones.

Como en todos los momentos de la planificación la participación de toda la comunidad cooperando y aportando en la tarea de evaluar, será fundamental. Ya que ésta no es responsabilidad exclusiva de los líderes de las organizaciones sino de todos los actores comprometidos en dicho proyecto.

Diseñar el dispositivo de evaluación del proyecto, implica sencillamente describir cómo y cuándo se va a evaluar.

¿Para qué sirve evaluar?

La ejecución de un proyecto necesitará de estos momentos de evaluación para controlarlo, corregirlo, retroalimentarlo, por consiguiente para fortalecerlo.

Es por ello, que diseñar las formas de evaluar los proyectos es una tarea fundamental a tener en cuenta en la planificación.

En esta etapa definiremos los métodos e instrumentos que vamos a utilizar para obtener información necesaria para evaluar y fortalecer todas las instancias y actividades del proyecto.

La evaluación, entonces nos permite mejorar la tarea y ver cómo está funcionando el equipo de trabajo.

Cuando evaluamos debemos tener en cuenta básicamente dos aspectos:

- El desarrollo del proyecto.
- El funcionamiento del equipo de trabajo.

Métodos de evaluación

Existen básicamente dos maneras de realizar evaluaciones de proyectos:

- **La Evaluación final o de impacto:**

Este método de evaluación permite proporcionar información sobre el resultado final alcanzado por el proyecto.

Contesta a las preguntas: ¿Cómo lo hemos hecho? ¿Qué resultados hemos obtenido?

Tiene a medir cambios de creencias, actitudes, hábitos, costumbres, prejuicios.

Este tipo de evaluación se implementa solamente al finalizar el proyecto con el objetivo de medir impactos o efectos.

Realizar una evaluación una vez finalizado el mismo, sirve para medir resultados finales y saber qué salió bien y qué mal.

- **La Evaluación de proceso.**

Este método de evaluación proporciona información para efectuar ajustes sobre la marcha para orientar la ejecución del proyecto.

Sirve para conocer el grado de participación y compromiso del equipo de la comunidad involucrada en el proyecto.

Contesta a la pregunta: ¿Cómo lo estamos haciendo?

La evaluación de proceso, es un instrumento que nos brinda información constantemente para hacer correcciones, medir logros y tomar decisiones. Se realiza durante todo el proceso de desarrollo del proyecto, no solamente finalizado el mismo.

¿Qué debemos evaluar?

Hay ciertos aspectos del proyecto que son importante someter a evaluaciones. Estos aspectos comunmente se denominan *indicadores*.

Estos indicadores son criterios que nos señalan qué tenemos que observar, dónde tenemos que fijar la atención, es decir qué tenemos que evaluar.

Los siguientes son algunos aspectos que nos pueden servir como guías para evaluar el proceso del proyecto, teniendo en cuenta el camino que tendremos que transitar desde el diagnóstico hasta la evaluación final.

- ¿Está bien hecho el diagnóstico?
- ¿Seleccionamos bien el tema a trabajar?
- ¿Elaboramos correctamente los objetivos?
- ¿El proyecto se está ejecutando según lo planeado?
- ¿Estamos llegando a la población objetivo con el proyecto?
- ¿Están bien identificados los destinatarios directos e indirectos del proyecto?
- ¿Cómo están resultando las acciones planteadas?
- ¿Están siendo bien calculados los recursos?
- ¿Se está cumpliendo con el cronograma de actividades planeado?
- ¿Se están cumpliendo las responsabilidades asumidas?
- ¿Qué está logrando la ejecución del proyecto en la comunidad?
- ¿Qué está faltando?
- ¿Cómo nos está yendo internamente con la organización?
- ¿Se produjeron cambios durante la ejecución del proyecto?
- ¿Nos contactamos con otros proyectos u organizaciones para la realización de las actividades?

¿Cómo realizar una evaluación?

Realizar una evaluación es implementar técnicas que permitan extraer información, comparar, tomar decisiones, emitir juicios; sobre los aspectos (indicadores) anteriormente mencionados del proyecto.

Existen variadas técnicas o instrumentos para recolectar información útil para el desarrollo de la evaluación del proyecto.

- Reuniones del equipo y con la comunidad
A través de: charlas participativas, utilización de juegos de mesa, aplicación de dinámicas grupales, técnicas de dramatización, juegos de simulación de roles, etc.
- Observación de actividades

La técnica de observación es un buen instrumento de recolección de datos. Las observaciones pueden ser pasivas (sin involucrarse en las actividades) siendo meros observadores externos; o pueden ser participativas (donde el evaluador se involucra directamente en la actividad) adquiriendo un rol activo de pertenencia al grupo.

- Informes regulares de experiencias

Consiste en la sistematización de experiencias a través del registro escrito acerca de actividades, emprendimientos y dinámicas del grupo. Por ejemplo con relatorías, crónicas, registro fotográfico o audiovisual.

- Cotejar con otras organizaciones

Consiste en la visita a otras organizaciones similares con el objeto de cotejar proyectos similares, dinámicas de trabajo, actividades, recursos, desarrollo de trabajos en equipo, etc.

- Entrevistas

Las entrevistas abiertas y en profundidad, constituye una técnica de recolección de datos cualitativos muy interesante para extraer información para la evaluación.

- Debates

La realización de debates con temas disparadores brinda un espacio de encuentro directo entre los integrantes de una comunidad; donde prima la discusión, la reflexión y el planteo de alternativas de soluciones a las problemáticas tratadas.

- Encuestas.

Las encuestas son técnicas de recolección de datos cuantitativos. Es decir que nos sirven para realizar muestreos a una gran cantidad de gente que nos arroje datos concretos y numéricos. Son útiles para conocer la opinión de la gente, la información que posee sobre algún tema, sus creencias, hábitos, acciones, etc.

Para tener en cuenta: en proyectos con financiamiento externo (no propio de la comunidad) es muy importante ir recuperando y registrando todo el proceso de trabajo, para luego tener insumos para elaborar los informes finales tanto financieros como programáticos a presentar. Podemos realizar relatorías, en el caso de cursos de formación, talleres, podemos escribir cuadernos de bitácora o de campo, redactar informes o crónicas; que formarán parte de la sistematización del proyecto implementado. Que, a su vez, servirán como insumos para analizar o conceptualizar la experiencia.

Mayo de 2011

- **Referencias bibliográficas:**

- Alberich, Tomás (2000): "Perspectivas de investigación social" en Villasante, Montañés y Martí (coords.): *La Investigación Social Participativa*, El Viejo Topo, Madrid.

- Brancoli Javier; *Donde hay una necesidad, nace una organización. Surgimiento y transformaciones de las asociaciones populares urbanas*. Ed. CICCUS y Facultad de Cs. Sociales UBA, 2010.

- Brawerman, Josette; Nirenberg, Olga y Ruiz, Violeta (2003): *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para a racionalidad y la transparencia*, Bs.As., Ed. Paidós Tramas Sociales, pp 23 - 83.

- De Piero, Sergio (2005): *Las organizaciones de la sociedad civil, tensiones de una agenda en construcción*, Ed. Paidós, Bs.As. capítulos 1 y 3.

- Egg, Ander; Aguilar, Idañez (1995): "Qué es un diagnóstico social", en *Diagnóstico Social: conceptos y metodología*, Bs. As., Ed. Lumen.

- Kaplún, Mario (1985): *El comunicador Popular*, Bs. As. Ed. Lumen-Humanitas.

- Nuñez, Rodolfo (2002): "Del rol estático a la posición dinámica en el desarrollo de las prácticas del Trabajador Social, aportes a las prácticas de intervención en redes sociales", en Tesis de carrera de Trabajo Social (UBA), pp 1 -17.

- Prieto Castillo, Daniel (1990): *Diagnóstico de comunicación*, "El diagnóstico de comunicación", Quito-Ecuador, Manuales didácticos CIESPAL.

- Svampa, Maristella (2010): "El intelectual tiene que molestar", Bs.As., artículo publicado por diario Tiempo Argentino del 08-08-10, pp 18 a 20.

- Taylor S.J. y Bogdan, R (1988): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Ed. Paidós, México.

