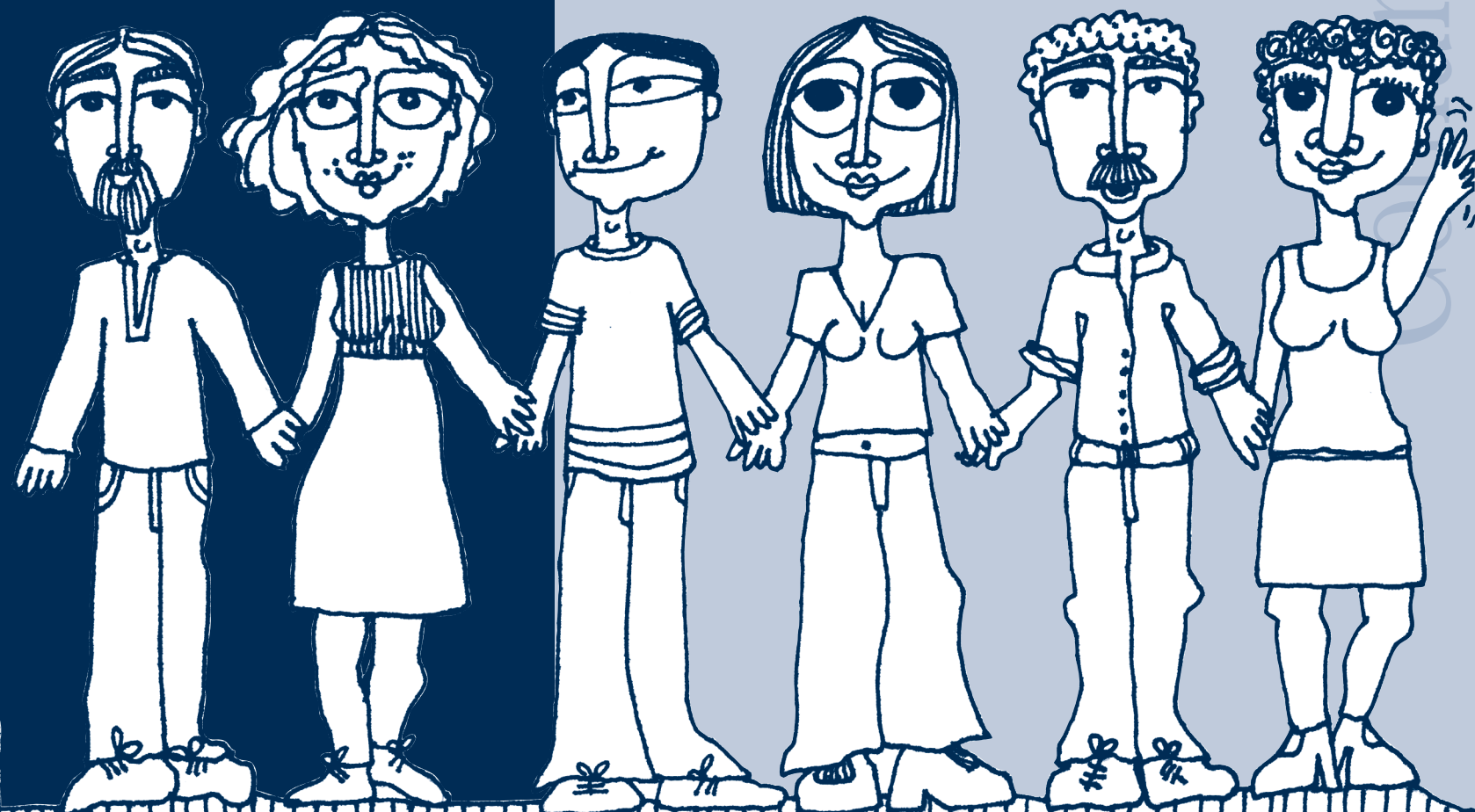




Red de Apoyo
por la Justicia y la Paz

Proyectos Comunitarios

Derechos
Humanos
para
Comunidades



Curso de Formación en Derechos Humanos para Comunidades

Tercera Edición, Caracas Marzo 2012

ISBN 980-6638-12-3

Depósito Legal If9122006300746

Producción

Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

Coordinación de edición

Katty Salerno

Diseño y diagramación

Helena Maso

Ilustraciones

Mariana Sellanes

Impresión

Editorial Ignaka, C.A.

Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

Parque Central, Edificio Caroata, Nivel Oficina 2, Ofic. 220

Caracas D.C., República Bolivariana de Venezuela

Apartado Postal 17.476, Parque Central, Caracas, 1015-A

Telefax: (58-212) 574.1949 / 574.8005

Correo electrónico: secretaria@redapoyo.org.ve

www.redapoyo.org.ve

 @redapoyo

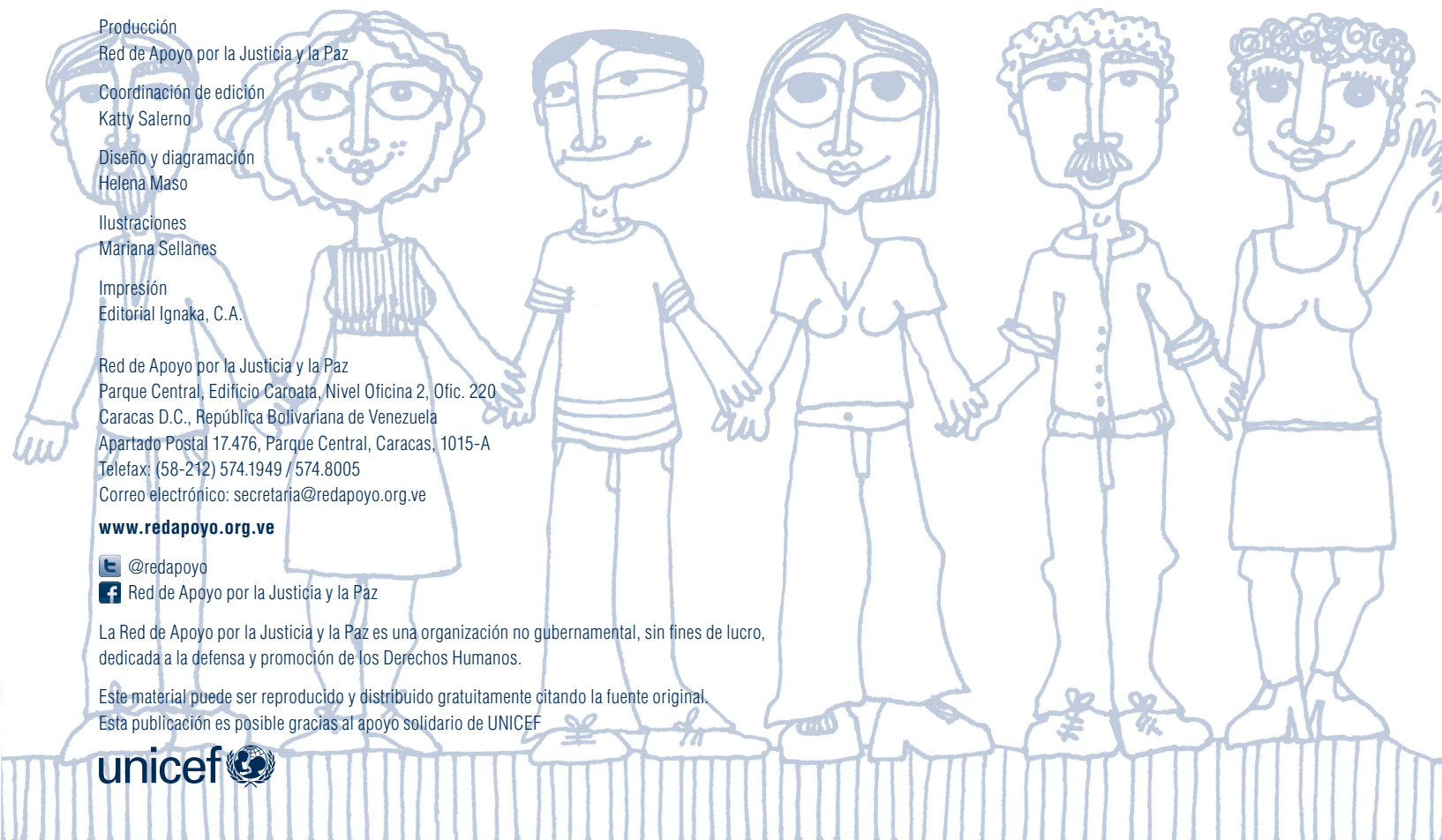
 Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

La Red de Apoyo por la Justicia y la Paz es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, dedicada a la defensa y promoción de los Derechos Humanos.

Este material puede ser reproducido y distribuido gratuitamente citando la fuente original.

Esta publicación es posible gracias al apoyo solidario de UNICEF

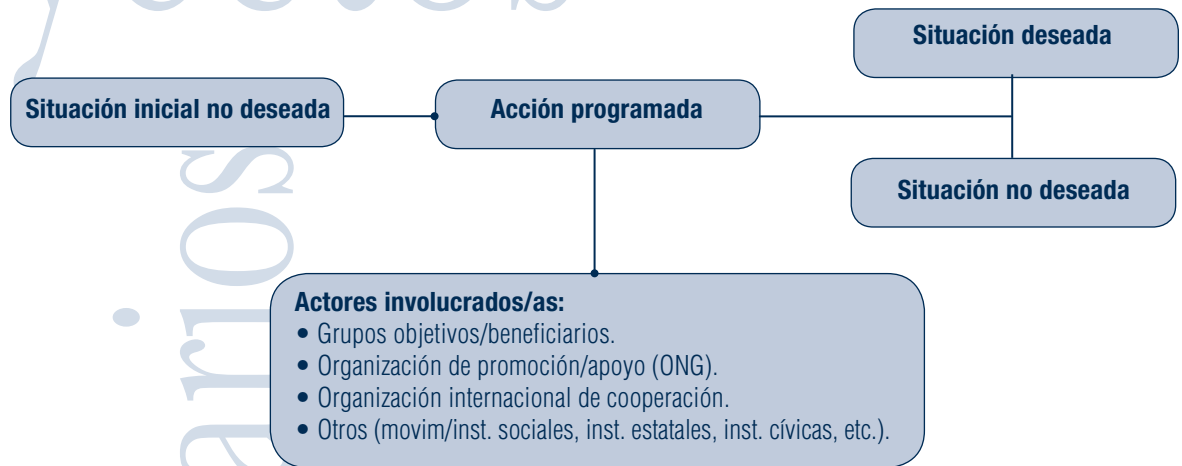
 unicef



Proyectos

Hector **Izarra**
Compilador

1. ¿Qué es un proyecto?



Un proyecto es una acción programada y organizada para cambiar una situación no deseada en dirección a una situación deseada. Tal acción exige una planificación.

La elaboración de un proyecto supone lo siguiente:

1. Análisis preliminar

- Detección del problema y diagnóstico
¿Por qué?
- Selección del proyecto
¿Para qué?
- Formulación de objetivos
¿Qué?
- Personas, institucionales u organismos involucradas
¿Para quién? ¿Con quién? ¿Quién?

2. Diseño del plan de acción

- Metas
¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?
- Indicadores

- Actividades
- Recursos y presupuestos
¿Con qué?
- Cronograma y programación
¿Cuándo?

3. Toma de decisiones

- Revisión de eficacia.
- Revisión de factibilidad.
- Revisión de adaptabilidad.

4. Ejecución

- Monitoreo y evaluación de avances.

5. Evaluación

2. Detección del problema

La organización debe responder a las necesidades y exigencias de una parte de la población por lo que es necesario tomar en consideración:

- Las necesidades que se deben satisfacer.
- Los usuarios reales y potenciales de los servicios ofrecidos por la organización.

El problema social se define como:

- La desviación entre lo que se esperaba que ocurriera (debe ser) y lo que de hecho está ocurriendo (realidad).
- Una realidad insatisfecha que puede ser modificada favorablemente con otra realidad.
- Una brecha entre lo que es y lo que debe ser la realidad desde la perspectiva del actor que planifica.
- La situación actual, inaceptable y evitable para el actor que los identifica, quien le asigna un valor negativo.
- Un enunciado que indica: ausencia, carencia, déficit o exceso de la realidad social. En ese caso son problemas sociales: la violencia juvenil urbana (presencia); la paternidad irresponsable del venezolano (ausencia); la desnutrición infantil (déficit) y el deterioro del sector salud (exceso).

Dimensiones a tomar en cuenta para la descripción del problema:

Identidad

- ¿Qué estamos tratando de explicar?
- ¿Cuál es el objeto de la intervención?

Ubicación

- ¿Dónde se observa el problema?
- ¿Cuál es la ubicación geográfica del espacio social?

Tiempo

- ¿Cuándo ocurre?
- ¿Cuándo se observó por primera vez?

Magnitud

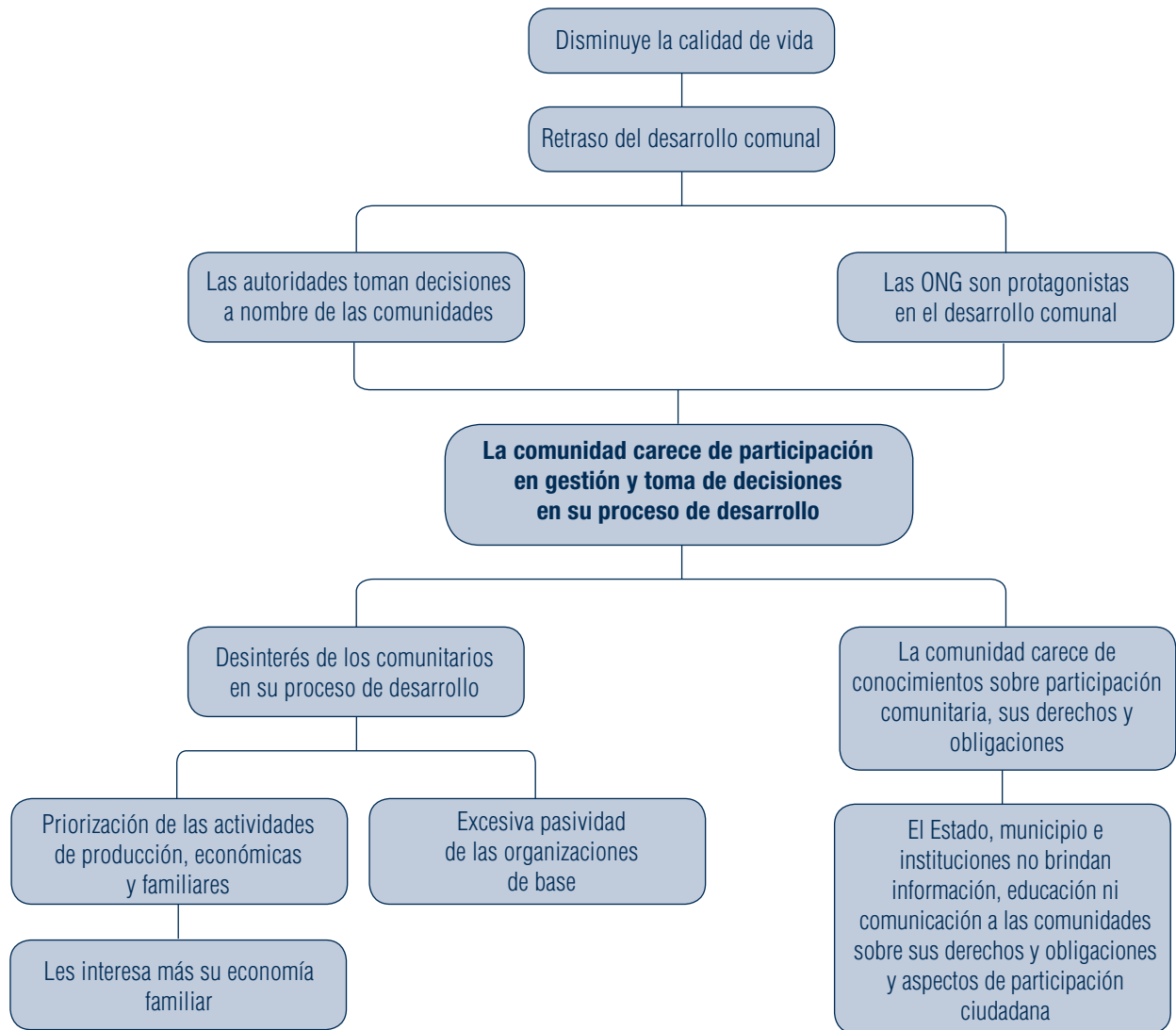
- ¿Cuál es la extensión del problema?
- ¿Cuántas poblaciones o habitantes están afectados?
- ¿Cuál es el tamaño, importancia o grado?

Recomendaciones para elaborar el problema:

- Haga un listado de los problemas existentes.
- Dibuje un árbol de problema (cada problema central/un árbol) y distinguir entre el problema, sus causas y sus efectos/consecuencias.
- Seleccione el problema objeto de intervención.
- Identifique los síntomas del problema.
- Focalice la población objetivo.
- Identifique los actores participantes.
- Describalo según los parámetros de identidad, ubicación, tiempo y magnitud.

Para enunciar el problema adecuadamente busque definiciones, consulte bibliografía, datos y estadísticas si es posible e identifique los síntomas a través de los cuales se manifiesta...

Ejemplo de un árbol de problemas



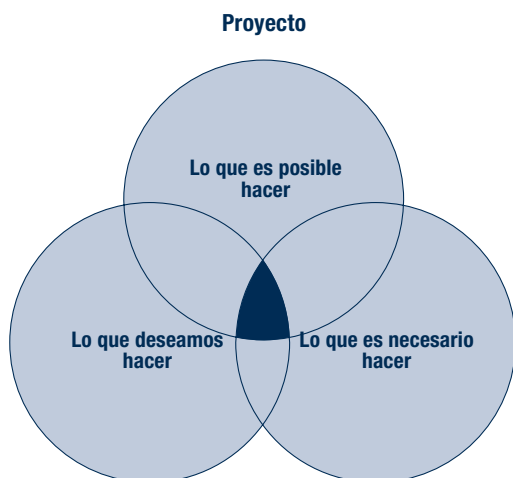
3. Selección del proyecto

No olvidar que los proyectos, al intentar solucionar problemas sociales, deben establecerse en función de atacar las causas...

¿Su solución ataca una causa, ataca varias, trabaja en función de las consecuencias producidas?

¿Es una solución o una contribución a la solución del problema?

¿Qué hacer?



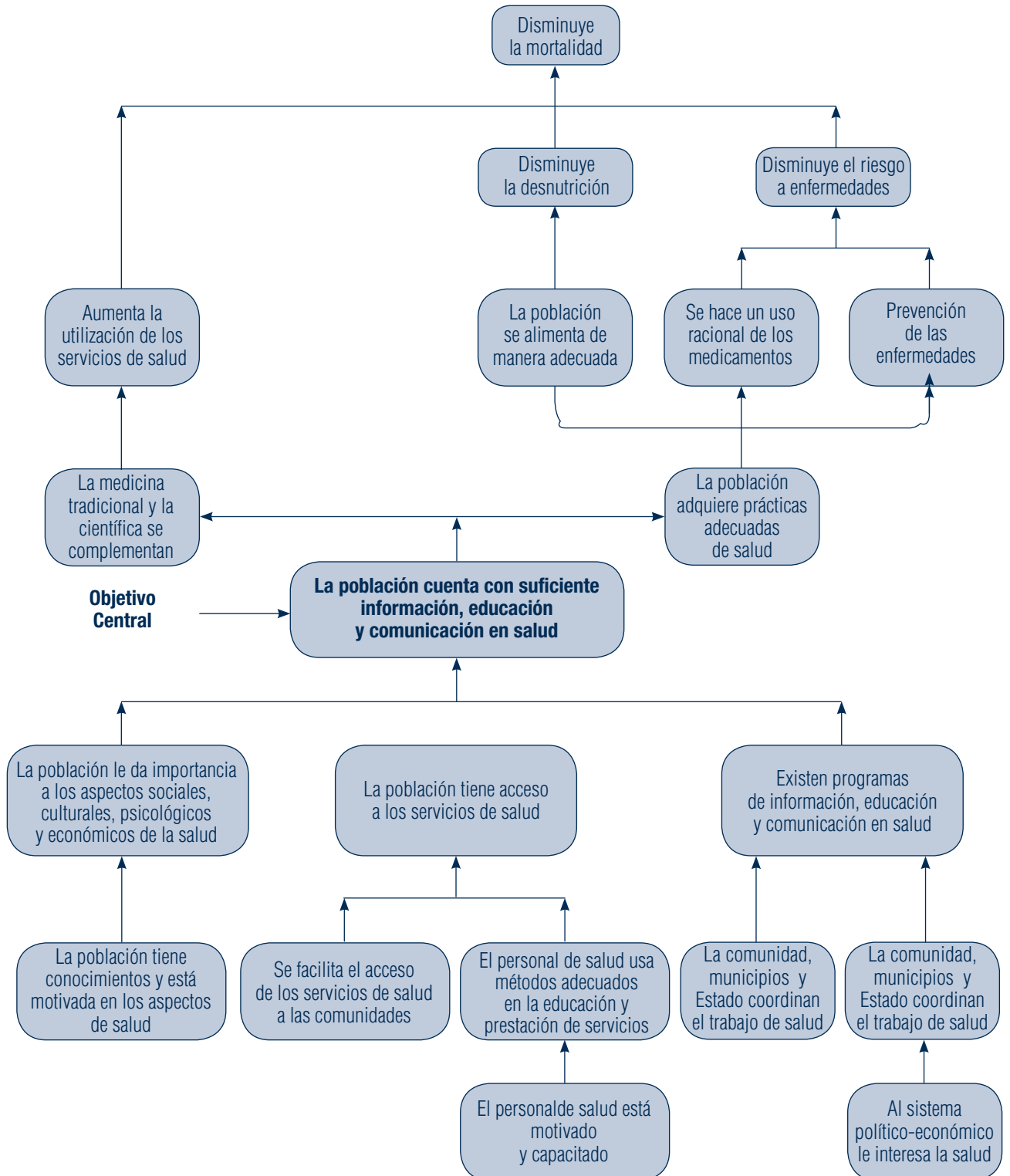
4. Formulación de objetivos y plan de acción

Transformar el árbol de problema en árbol de objetivo mediante la positivización del problema en objetivo: mientras el problema central expresa verbalmente la situación actual, el objetivo central a determinar expresa la futura situación deseada. Un ejemplo: el problema central “la población no tiene la suficiente información, educación ni comunicación en salud...”, se positiviza en el objetivo central “... la población cuenta con suficiente información, educación y comunicación en salud...”.

Así se reemplaza:

- El problema central, como tronco del árbol, por el objetivo central.
- Las causas del problema, como raíces del árbol, por los objetivos específicos.
- Los efectos / consecuencias del problema, como ramificaciones del árbol, por las metas a alcanzar.

Ejemplo para un árbol de objetivo



Características de los objetivos:

- Son concretos, se relacionan con una realidad objetiva.
- Representan un desafío, pero son realizables si se hace el esfuerzo necesario.
- Son medibles.
- Pueden ser descritos brevemente.

Es necesario diferenciar los objetivos generales de aquellos específicos. Los primeros, por su carácter, suelen ser más vagos y de difícil ejecución y deben ser traducidos en otros de mayor concreción llamados específicos, que pueden operacionalizarse con menos dificultad y son también más fácilmente medibles.

Por lo tanto, los objetivos generales son aquellos que describen la globalidad de la situación a la que se pretende llegar, lo que debe lograrse al finalizar el proyecto; y los objetivos específicos son concretos y dirigidos a satisfacer componentes importantes contemplados en el objetivo general.

Para la formulación de los objetivos se procede de la siguiente manera:

1. Imaginar la situación si el problema no existiera.
2. Formular el objetivo general, que no es más que lo contrario del enunciado del problema.
3. Formular los objetivos específicos enunciando el “qué hacer” para lograr el objetivo general.

Elementos de la matriz de planificación operativa

Objetivo central: expresa en calidad la futura situación deseada.

Objetivos específicos: detallan el objetivo central. Se debe evitar un número demasiado grande de objetivos.

Meta: expresa cuantitativamente – en cantidad, tiempo y lugar – el objetivo y describe el efecto deseado; una meta se establece siempre en función de un objetivo.

Indicador de partida: caracteriza en el sentido de calidad y cantidad la situación actual; ha de ser producto del diagnóstico; el indicador se identifica siempre en función de una meta.

Indicador de resultado: indica un resultado deseado en cantidad y calidad; el indicador de resultado se establece siempre en función del correspondiente indicador de partida.

Fuentes de verificación/medidor: acceso a los datos/informaciones necesarias que permiten medir objetivamente el porcentaje o grado de avance hacia la meta y el indicador de resultado; cada indicador de resultado demanda sus fuentes de verificación.

Actividad: descripción de las medidas concretas a realizar para conseguir los resultados deseados.

Cronograma/programación: determina el lapso de tiempo contemplado, los momentos de realización de las actividades y determina responsabilidades en la realización de las actividades.

Presupuesto de costos- desglosa los recursos necesarios para la realización de las actividades según cronograma y programación distinguiendo entre recursos humanos, materiales y financieros.

Ejemplo de plan de acción

Objetivo central

El grupo meta cuenta con suficiente información y genera capacidades para proponer y negociar soluciones para sus problemas a nivel municipal.

Objetivo específico

El grupo meta ha logrado solucionar satisfactoriamente la falta de espacios habitacionales.

Meta

Gestionar junto con tres organizaciones comunitarias de vivienda la obtención de 155 viviendas, para igual número de familias en tres comunidades de los municipios Monte, Ribero y Sucre en el lapso de dos años.

Indicadores de partida

- Dos comunidades del municipio Sucre (El Paraíso y 27 de Noviembre) con 115 familias en terrenos invadidos.
- Una comunidad (Leopoldo Torres) con 40 familias en terrenos propios sin viviendas.
- Intención de crear organizaciones comunitarias de vivienda

(OCV) en tres comunidades (27 de Noviembre, Leopoldo Torres y El Paraíso).

Indicador de resultado

- 155 familias con servicios básicos (agua, luz y alcantarillado) y viviendas construidas.
- Adquisición de terreno en las comunidades 27 de Noviembre y El Paraíso resuelto.
- Conformación de tres OCV.

Actividades

- Reuniones en las tres comunidades para asesorar el proceso de conformación de OCV.
- Apoyo en la tramitación para la obtención de los títulos de terreno como también en la consecución de los servicios básicos.

Fuente de verificación (medidor)

- Proyectos de la construcción de las viviendas.
- Documentos de titulación de terrenos a nombre de las 155 familias.
- Actas de constitución de las organizaciones comunitarias de vivienda.

Cronograma/Programación

- Reuniones semanales durante los próximos tres meses.
- Apoyo en la tramitación durante los próximos tres meses.
- Apoyo en la tramitación durante dos años.
- Monitoreo y evaluación cada tres meses.

Presupuesto

- Trabajadora social y abogado (tiempo parcial).
- Transporte, materiales didácticos, comunicación.

Cuadro para elaborar el plan de acción

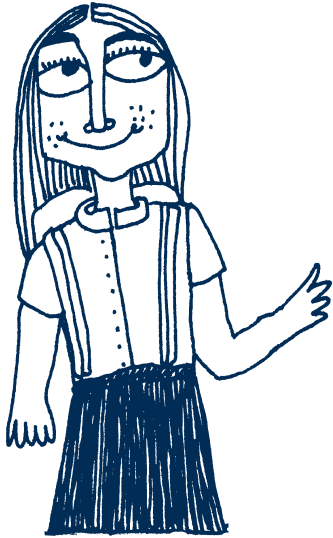
Objetivos específicos	Metas	Actividades	Recursos humanos	Recursos materiales	Fecha	Productos
1.						
2.						

5. Personas involucradas

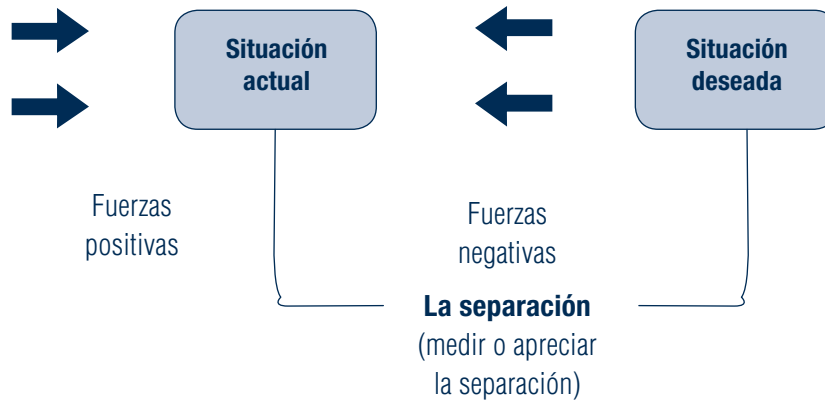
El análisis de las personas involucradas supone:

- Ubicar las personas, grupos, instituciones, que puedan influir o ser influidos negativa o positivamente por el proyecto.
- Identificar el interés de cada uno (apoyo, rechazo, indiferencia).
- Identificar el peso político o grado de poder formal que tiene cada uno.
- Evaluar el comportamiento de los actores al interés y grado de poder.
- Diseñar estrategias frente a cada uno de los actores relevantes.

Personas involucradas	Interés o motivación	Comportamiento	Estrategias



6. Análisis del campo de fuerzas



El análisis del campo de fuerzas supone la determinación de los factores de riesgo y de las estrategias a implementar, las situaciones, acontecimientos o decisiones que podrían afectar el desarrollo de las acciones y el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

Elementos a identificar para el campo de fuerzas:

- Fuerzas estimulantes que le impulsan hacia sus objetivos.
- Fuerzas obstructivas que se interponen en sus objetivos.
- Factores externos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto o afectar el cumplimiento del objetivo general.
- Delimitación de estrategias para enfrentar los factores de riesgo identificados.

7. Toma de decisiones

Componentes de la toma de decisiones según Rosario Méndez (Fipan):

Eficacia: que define los resultados y la realización esperada	Compatible con la misión-objetivos generales de la organización	Capacidad de obtener resultados	Flexibilidad ante demanda cambiante	Aceptabilidad con los cambios ambientales
Objetivo general				
Objetivos específicos				

Factibilidad: que precisa las posibilidades presupuestarias que deben ser respetadas	Compatible con la capacidad técnica	Compatible con la capacidad y competencia de recursos	Adecuado costo/beneficio	Aceptabilidad de riesgo y demora
Objetivo general				
Objetivos específicos				

Aceptabilidad: que traduce la voluntad formal e informal de los intervinientes claves	Aceptado por los intervinientes (ejecutores del proyecto)	Compatible con los valores de los dirigentes	Compatible con la cultura organizacional	Compatible con las necesidades de la comunidad	Compatible con las estrategias anteriores
Objetivo general					
Objetivos específicos					

Componentes para la toma de decisiones según Jorge González (FEGS):

Participación

- Problemas e intereses de los involucrados.
- Recursos y mandatos de los involucrados.
- Recursos a disposición del proyecto.

Gerencia

- Viabilidad del logro de los objetivos.
- Articulación con las políticas.
- Capacidad institucional.
- Factibilidad económica.
- Relación costo-beneficio.
- Relación costo-efectividad.
- Efecto sobre flujo de caja.

Valores

- Criterio de equidad.
- Medio ambiente.
- Género.
- Socioculturales.

Otros

- Riesgos sociales.
- Horizonte temporal.
- Sostenibilidad.

8. Monitoreo y evaluación de avances

El monitoreo asegura el acceso y la constante actualización de los datos e informaciones, que nos permiten ver durante la evaluación de avances los resultados hasta entonces alcanzados y los posibles cambios necesarios durante la fase de ejecución.

¿Cuáles son los insumos y herramientas requeridas para monitorear y evaluar los avances?

Se necesita la documentación del trabajo realizado (actividades) como también la documentación del acercamiento a las metas e indicadores de resultado establecidos en cada una de las matrices de planificación.

La medición de los avances demanda el uso de indicadores.

La situación inicial está documentada por los indicadores que han sido determinados durante el diagnóstico participativo y el posterior diseño de una matriz de planificación. Estos **indicadores de partida** marcan la situación, en el sentido cualitativo y cuantitativo, a partir de la cual se han definido las metas (grado del cambio deseado para una futura situación) y los **indicadores de resultado**. Para poder medir los avances durante la implementación de un proyecto mediante un monitoreo continuo, hay que **identificar el punto actual de la meta**. En el momento en que definimos los indicadores para cada una de las metas, identificamos también las **fuentes de verificación o medidores** para los indicadores definidos. Para poder **hacer visibles o medibles** los avances, ahora necesitamos consultar estas fuentes de verificación o medidores para obtener el **punto actual de la meta**.

Ejemplo para la estructuración de un plan de monitoreo

Indicador	Medidor/ fuente de verificación	Universo o muestra	Frecuencia	Responsable

Indicadores y su identificación

El trabajo continuo del monitoreo parte del indicador de partida, actualizando los datos y/o informaciones necesarios para

obtener el punto actual de la meta.

Ejemplo de cuadro para realizar el monitoreo y la evaluación de avances

Objetivo

Metas	Logros alcanzados	Causas de posibles divergencias (dificultades)	Medidas a tomar y observaciones

Actividades realizadas no planificadas	Justificación de su realización	Dificultades	Observaciones

Indique el nivel de cumplimiento de las metas y actividades (los resultados realmente obtenidos) y la incidencia sobre el objetivo previsto (en qué manera se ha incidido sobre la realidad que se pretendía transformar).

Vemos también aquí nuestro ejemplo de antes, pero complementado por la medición de avances.

Objetivo general

- El grupo meta cuenta con suficiente información y genera capacidades para proponer y negociar soluciones para sus problemas a nivel municipal.

Objetivo específico

- El grupo meta ha logrado solucionar satisfactoriamente la falta de espacios habitacionales.

Meta

- Gestionar junto con tres organizaciones comunitarias de vivienda, la obtención de 155 viviendas para igual número de familias en tres comunidades de los municipios Monte, Ribero y Sucre en el lapso de dos años.

Indicador de partida

- Dos comunidades del municipio Sucre (El Paraíso y 27 de Noviembre) con 115 familias en terrenos invadidos.
- Una comunidad (Leopoldo Torres) con 40 familias en terrenos propios sin vivienda.
- Intención de crear organizaciones comunitarias de vivienda (OCV) en tres comunidades (27 de Noviembre, Leopoldo Torres y El Paraíso).

Indicador de resultado

- 115 familias con servicios básicos (agua, luz y alcantarillado) y viviendas construidas.
- Adquisición de terrenos en las comunidades 27 de Noviembre y El Paraíso, resuelto.
- Conformación de tres OCV.

Fuente de verificación/ medidor

- Proyecto de la construcción de las viviendas.

- Documentos de titulación de terrenos a nombre de las 155 familias.
- Acta de constitución de las organizaciones comunitarias de vivienda.

Actividades

- Reuniones en las tres comunidades para asesorar el proceso de conformación de OCV.
- Apoyo en la tramitación para la obtención de los títulos de terreno como también en la consecución de los servicios básicos.

Punto actual de la meta (medición de avances)

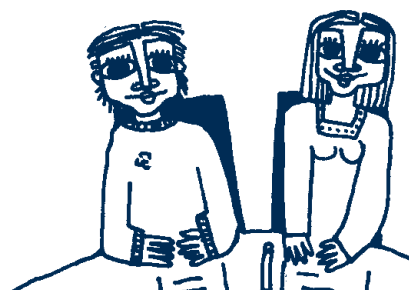
- Tres OCV consolidadas que han asumido en forma autogestora la solución del problema de vivienda.
- 115 familias regularizaron la tenencia de tierra para la vivienda.

Cronograma/programación

- Reuniones semanales durante los próximos tres meses.
- Apoyo en la tramitación durante dos años.

Presupuesto

- Trabajadora social y abogado (tiempo parcial).
- Transporte, materiales didácticos, comunicación.



Mediante la **identificación y ubicación** del punto actual de la meta entre los indicadores de partida y los indicadores de resultado **visualizamos los avances y cambios**. Esta visualización debería reflejarse en comentarios y también en interpretaciones acerca de los avances y cambios encontrados (p. ej. ¿por qué se ha logrado o no acercarse a la meta?). En otras palabras, realizamos una evaluación de avances “sobre la marcha” basándonos en los resultados del monitoreo. Este monitoreo evaluativo abre el camino para poder realizar posibles correcciones necesarias en cuanto a futuras actividades y su programación y a las metas. Los resultados de esta evaluación de avances merecen, de manera parecida a los resultados del monitoreo, una documentación, tratándose aquí de

la memoria de un proceso “en marcha”. Para esto se redacta los **informes de monitoreo y evaluación de avances**.

9. Auto-evaluación

Con el término **auto-evaluación** nos referimos aquí a la **valoración objetiva del proceso planificado** y de sus resultados, efectos e impactos, realizado y monitoreado por los mismos actores (grupo meta) y sus co-actores. Antes de tratar más a fondo el tema de la auto-evaluación, veamos primero las diferencias entre el monitoreo / evaluación de avances y la evaluación:

Monitoreo / Evaluación de avances	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuente, de corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódica, de mayor plazo.
<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra más en las actividades y metas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa más por los objetivos generales y la misión / visión.
<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza el análisis de resultados (productos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por el análisis de los efectos y de los impactos.
<ul style="list-style-type: none"> • Sirve para corregir la planificación, incorporar la novedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta la próxima planificación.

Ejemplo de la diferencia entre resultado, efecto e impacto

- Una organización campesina (con 25 familias afiliadas) piensa en un proyecto para reducir la erosión del suelo y para incrementar la cosecha.
- Las 25 familias integrantes del proyecto realizan la plantación de árboles en sus terrenos, que tienen algún declive, guiándose por líneas/curvas a nivel. En promedio 20% de los terrenos de cada familia, tiene declives.
- Posteriormente, la gente realiza labores de mantenimiento en sus plantaciones, monitoreando el buen desarrollo de las mismas.

Resultado:

- El 100% de los terrenos amenazados por la erosión de las 25 familias organizadas tiene árboles por hileras.

Efecto:

- Se ha logrado reducir de manera significativa la erosión del suelo.
- Se ha logrado incrementar las cosechas en 30%

Impacto (puede haber diferentes impactos):

- Más gente se da cuenta de la importancia que tienen los árboles.
- Ha cambiado el estilo de vida en la comunidad.
- La gente quiere saber más sobre el medio ambiente.

De igual forma se podría indicar a modo de ejemplo, resultados, efectos e impactos negativos.

Tipos de evaluación¹

Las evaluaciones se pueden clasificar de diferentes formas.

a. Según el grado de intervención externa y protagonismo de los actores involucrados:

- Participativas (todos/as los/as interesados/as pueden aportar, en forma equitativa, sus valoraciones e influir en los resultados del proceso de evaluación).
- No participativas (aquellas en que alguno de los actores es excluido o disminuido en sus posibilidades de participación).

b. Según quién tiene la responsabilidad de conducir el proceso:

- Auto-evaluación (esa responsabilidad se concentra en los propios ejecutores – actores y co-actores – del proyecto evaluado).
- Auto-evaluación acompañada (donde un facilitador externo apoya en aspectos metodológicos y conceptuales a quienes se auto-evalúan).
- Evaluación externa (la responsabilidad fundamental es de un ente externo – generalmente una agencia de cooperación – al proyecto u organización evaluado y, por tanto, es realizada por equipos de evaluadores/as externos/as a la organización evaluada).

c. Según el momento en el que se realizan:

- De seguimiento (que se realiza a lo largo de la ejecución de proyecto o programa).
- *Ex-post* (cuando se hace en un momento posterior a la finalización de un proyecto).
- La evaluación *ex-ante* (no es una evaluación propiamente dicha sino un estudio o análisis de factibilidad de un proyecto).

d. Según los niveles de análisis:

- De alcance restringido (las que se limitan a la revisión /valoración sobre el grado de cumplimiento de lo planificado en el programa o proyecto).
- De alcance medio (en el que además de lo previsto se considera también lo no previsto y se analizan otros aspectos

complementarios tales como la eficiencia, el sustento institucional, la metodología y estrategias de trabajo utilizadas y las relaciones de cooperación entre institución auspiciadora/comunidad y entre ésta y los grupos meta).

- De alcance amplio (en la que además de los elementos antes señalados, se analiza la pertinencia y adecuación de objetivos y estrategias planteados, incluso cuestionando la visión/misión y valores de organización y el marco conceptual en que éstos se sustentan).

e. Según el ámbito que abarca:

- Evaluación de proyecto (se evalúa solamente un proyecto o programa ejecutado desde una misma organización).
- Evaluación institucional (cuando se comprende la totalidad de actividades y proyectos ejecutados por una organización).
- Evaluaciones sectoriales (cuando se incluyen varios proyectos u organizaciones que intervienen – posiblemente coordinadamente – en una temática – p. ej. salud, educación, agricultura etc. – o en una zona geográfica común).



1. Fuente: *Orientaciones metodológicas para realizar evaluaciones conjuntas*. Versión preliminar, Javier Morales Valverde, San José - Costa Rica, 1997).

Criterios a tomar en cuenta en una auto-evaluación

- Se comprueba el grado de eficacia / efectividad:
 - Comparación e interpretación entre objetivo(s) específico(s) y efectos directos.
 - Se observa el grado de impacto alcanzado:
 - Comparación e interpretación entre objetivo general y el impacto (efectos globales).
 - Se comprueba el grado de eficiencia:
 - Comparación e interpretación entre actividades / recursos programados y actividades realizadas / recursos utilizados.
- Comparación e interpretación entre resultados deseados (indicadores de resultado y metas) y resultados logrados.
 - Se observan y valoran los efectos secundarios y los efectos no previstos.
 - Se analiza el grado de cumplimiento.
 - Se discuten y comentan los resultados de la evaluación.
 - Se determinan pautas y recomendaciones para una futura planificación.

