

PROGRAMA PROVINCIAL “VÍNCULOS PARA LA PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA Y EL DELITO EN GOBIERNOS LOCALES”

DOCUMENTO DE TRABAJO IV: DISEÑO DE PROYECTOS PARA LA PREVENCIÓN SOCIAL DE VIOLENCIAS Y DELITOS

I. INTRODUCCIÓN

En el presente documento trabajaremos en la definición, sobre la base de la situación problemática identificada en la etapa de diagnóstico, de una estrategia de prevención que, compartida, oriente la planificación y el diseño de proyectos de seguridad ciudadana.

Efectivamente, una vez realizado el diagnóstico, se inicia la fase de formulación de una estrategia consensuada de prevención de la violencia y el delito. El diseño de la estrategia apunta a planificar las posibles soluciones a los desafíos encontrados en el territorio.

La adecuada formulación de la estrategia a implementar constituye un requisito fundamental para asegurar la correcta concreción de la misma, así como su posterior seguimiento y evaluación. Es por este motivo que el objetivo del presente documento es desarrollar aquellos aspectos metodológicos que permiten formular la estrategia de manera correcta y de este modo acrecentar las posibilidades de realizar los objetivos propuestos.

II. CONDICIONES A TENER EN CUENTA PARA LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Es **importante** recordar que toda estrategia para la formulación de un proyecto debe:

- **Asegurar y promover la participación y representatividad de distintos actores, en particular de los beneficiarios directos.**
- **Asegurar la pertinencia y la sostenibilidad de los planes de acción a implementar.**
- **Centrarse en objetivos realizables y realistas.**
- **Fortalecer las capacidades de los equipos técnicos de trabajo para enfrentar los desafíos presentes en el territorio.**
- **Reconocer las capacidades y recursos existentes en el territorio y partir de ellos para el diseño y planificación de las acciones a emprender.**

II.a. ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es la concreción de una idea. Cualquier idea no significa un proyecto: una idea sin un objetivo claro que la impulse no tiene sentido:

“... un proyecto es un conjunto planeado de actividades interrelacionadas y coordinadas, concebidas para alcanzar ciertos objetivos específicos, a través de un presupuesto dado y en un determinado período de tiempo”.

“...un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente a un problema o necesidad humana”.

Desde esta perspectiva, los proyectos de prevención en materia de seguridad constituyen intervenciones planificadas, destinadas a enfrentar problemáticas relacionadas con la delincuencia y/o violencia, en un espacio físico determinado, con un presupuesto y plazo definido.

Como vimos en el documento de trabajo III de VÍNCULOS, centrado en cómo realizar el diagnóstico del estado de la seguridad, un proyecto se origina a partir de la necesidad o del deseo de un cambio, por ejemplo, reducir la

violencia en barrios urbano-marginales. Por lo tanto, puede verse al proyecto como un proceso lineal que a partir de una situación inicial “negativa” (siguiendo el ejemplo anterior, la falta o insuficiencia de políticas sociales pertinentes para prevenir la violencia en barrios urbano-marginales), y a través de una estrategia intencional, conduce a una situación de llegada que se considera “positiva” (el desarrollo de políticas sociales pertinentes y suficientes que efectivamente logren prevenir la violencia urbano-marginal). Es decir, un proyecto es el proceso por el que se transita para llegar a la situación deseada.

De esta manera, todo proyecto parte del supuesto de que la situación inicial es susceptible de ser transformada: si no existiera tal posibilidad, el proyecto debería ser descartado por no tener razón de ser. Por ejemplo, un proyecto puede lograr reducir la posesión y el uso de armas en un barrio marginal, pero no está a su alcance desterrar la industria internacional de los armamentos.

II.b. Pertinencia y sostenibilidad

Cuando diseñamos un proyecto es importante tener en cuenta dos aspectos claves: ***pertinencia y sostenibilidad***. Ambas variables constituyen requisitos fundamentales para el diseño y formulación de

proyectos de calidad. Muchos proyectos fracasan en su fase de implementación porque no hacen un análisis previo de ambos aspectos.

Ahora bien, ¿qué se entiende por pertinencia y sostenibilidad?

La **pertinencia** se refiere a la coherencia entre el diagnóstico y los objetivos del proyecto, es decir, entre el problema identificado, las prioridades, los beneficiarios y los objetivos y resultados a alcanzar. Todo esto sin perder de vista el contexto espacial, político y social en el que se desarrollará el proyecto.

Para medir la pertinencia del proyecto resulta útil hacerse la siguiente pregunta: “**¿En qué medida los objetivos del proyecto responden a las necesidades reales presentes en el territorio y a las expectativas de los beneficiarios?**” La misma pertinencia debe mantenerse en lo que respecta a la relación entre los objetivos del proyecto y las actividades: “**¿Son las actividades propuestas adecuadas y efectivas para el logro de los objetivos propuestos, considerando los beneficiarios de los mismos?**”

Respecto de la **sostenibilidad**, ésta tiene un rol central en el diseño de cualquier proyecto innovador de prevención en materia de seguridad, ya que garantiza la optimización de los recursos e insumos en el tiempo y permite, de esta manera, garantizar la continuidad necesaria para alcanzar los efectos de largo plazo. Así, en proyectos de seguridad ciudadana - y cualquier otro proyecto social- hay que tener en cuenta la sostenibilidad política, técnica y financiera para decidir qué objetivos y actividades es conveniente proponer.

Los proyectos sostenibles son aquellos capaces de perdurar en el tiempo, independientemente de la administración de turno que los haya gestado. Asimismo, para garantizar la sostenibilidad de los mismos

es necesario que los encargados de su mantenimiento (municipios, comunas, organizaciones de la sociedad civil, vecinos) dispongan de:

- a) la capacidad técnica y de gestión necesaria para mantener las actividades o bienes generados por el proyecto.
- b) los recursos suficientes para financiar los costes corrientes (salarios de personal, gastos de funcionamiento, reparaciones, etc.) que generará el mantenimiento del proyecto a mediano y largo plazo, es decir, la probabilidad de que el proyecto y sus beneficios continúen después de que se agote la financiación externa.

III. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Respecto de la estructura del proyecto a diseñar, diremos que, en términos generales, la estructura de cualquier tipo de proyecto responde a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué vamos a hacer?

- 1.a) Nombre del proyecto.
- 1.b) Descripción general del proyecto.

2. ¿Por qué lo vamos a hacer?

Es la justificación del proyecto: retoma el diagnóstico y el porqué decidimos abordar la problemática propuesta.

3. ¿Para qué lo vamos a hacer?

Objetivos del proyecto, es decir, qué pretendemos lograr con el mismo.

4. ¿Para quiénes lo vamos a hacer y dónde lo vamos a realizar?

Beneficiarios del proyecto y espacio físico donde se realizará.

5. ¿Cómo lo vamos a hacer?

Actividades que se realizarán para concretar los objetivos del proyecto.

6. ¿Cuándo lo vamos a hacer?

El tiempo que implicará la ejecución del proyecto.

7. ¿Qué necesitamos para hacer el proyecto?

Los recursos necesarios para concretar las actividades propuestas.

8. ¿Quiénes lo vamos a hacer?

Los responsables de las diferentes actividades propuestas en el proyecto.

9. Indicadores de evaluación

Los instrumentos que nos permitirán comprobar si el proyecto ha logrado realizar, y en qué medida, los objetivos propuestos.

A continuación desarrollaremos cada uno de los puntos señalados para la formulación del proyecto:

1. ¿QUÉ VAMOS A HACER?

1.a) Nombre del proyecto

Todo proyecto debe contar con un nombre que lo identifique y que contribuya a su reconocimiento en el lugar donde se implementará. El nombre tiene que ser relevante, positivo, fácil de recordar, razonablemente corto y original.

Para la definición del nombre deben tenerse en cuenta las siguientes partes:

- La primera, que identifique la función del proyecto, el producto o servicio que se pretende lograr.
- La segunda, que identifique los beneficiarios y dónde se implementará.

Ejemplo:

“Capacitación de derechos y responsabilidades cívicas a jóvenes de la ciudad de Santiago del Estero”¹

1.b) Descripción general del proyecto

Es una descripción de los aspectos claves del proyecto: “¿De qué se trata?”. En este punto se define y se caracteriza la idea central de lo que se pretende realizar. **Incluye:** la presentación del problema identificado en la

¹ La mayoría de los ejemplos están extraídos del proyecto “Capacitación de derechos y responsabilidades cívicas a jóvenes de la ciudad de Santiago del Estero” de Lic. Valeria Ávila y Lic. Erika Kellenberger.

etapa de diagnóstico, una breve síntesis de las causas-efectos y el contexto en el cual se presenta, los objetivos, actividades, beneficiarios y ubicación geográfica.

Ejemplo:

“A través del presente proyecto se pretende contribuir al fortalecimiento de las instituciones de la democracia promoviendo el ejercicio de una ciudadanía activa en los jóvenes de la ciudad de Santiago del Estero. Se parte de concebir a los jóvenes como sujetos de derechos fundamentales en el desarrollo de la sociedad, protagonistas de los procesos de cambio, reafirmación de los ideales y valores de convivencia democráticos y generadores de espacios de participación y de acción. En nuestra sociedad se percibe una actitud de indiferencia, de no participación e incluso de rechazo hacia la política: hay un déficit de participación, de falta de unidad de voluntades en torno a un proyecto común y poca convicción acerca de las propias potencialidades para modificarlo. Ante esto, se propone una estrategia de intervención basada en la sensibilización de los jóvenes en cuanto a sus derechos y responsabilidades como ciudadanos, así como de los mecanismos y herramientas de participación ciudadana. Para ello, se contempla realizar un ciclo de encuentros y debates; talleres lúdicos, foros de discusión y campañas de difusión”.

2. ¿POR QUÉ LO VAMOS A HACER?

Es la justificación del proyecto: retoma el diagnóstico y presenta los argumentos acerca de porqué es necesario abordar la problemática diagnosticada y porqué la estrategia presentada es efectiva para realizar tal abordaje. De esta manera, la justificación tiene que dar cuenta de la prioridad y urgencia del problema, y argumentar porqué el proyecto diseñado es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver el mismo. Es importante recordar que los argumentos deben mantener la coherencia con el diagnóstico y las características generales del contexto.



Ejemplo:

“El presente proyecto pretende contribuir al fortalecimiento de las instituciones de la democracia promoviendo el ejercicio de una ciudadanía activa en los jóvenes de la ciudad de Santiago del Estero. El mismo se enmarca dentro de los programas realizados por la Dirección de Juventud, la cual se orienta a generar las condiciones en las que los jóvenes puedan realizarse como tales, y al mismo tiempo, participar en la configuración de la comunidad en la que viven. En este marco, partimos de considerar a la juventud como sujeto de derechos y actor estratégico del desarrollo, entendiendo a la política de juventud como una acción en orden a garantizar el pleno ejercicio de la ciudadanía de las y los jóvenes, con el fin de fomentar la participación cívica, contribuyendo a la construcción de un vínculo entre los jóvenes y la institucionalidad pública, elemento relevante en el proceso de construcción ciudadana.

La razón del corte etario radica en la cercanía de estos jóvenes a incorporarse como ciudadanos plenos a la comunidad política a la que pertenecen, entendiendo que la condición de ciudadano trasciende el sufragio, y está ligada a la idea de derechos y responsabilidades así como a la noción de vínculo con la comunidad, abarcativo de los diversos espacios de participación.

Creemos que el acceso a la responsabilidad y a la ciudadanía y la posibilidad de ser sujeto capaz de recrear y sostener relaciones democráticas no es algo mágico, que surge de un día a otro. El aprendizaje de "virtudes ciudadanas" como combinación de derechos y responsabilidades es un proceso que debe ir creciendo con la persona humana y debe ser facilitado y estimulado por las instituciones sociales y políticas. En efecto, la sociedad civil a través de sus organizaciones barriales, iglesias, voluntariado social, etc. y el Estado, desde las escuelas pasando por los municipios, la justicia hasta las mismas fuerzas de seguridad, en democracia, deben ser para los adolescentes ámbitos de aprendizaje y ejercicio de las "virtudes ciudadanas". Para ello, las instituciones deben escuchar y abrir el juego en las decisiones que afectan la vida y futuro de las juventudes.

Con este fin el proyecto contempla la participación activa de las instituciones educativas de nivel medio de la ciudad de Santiago del Estero, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general. La propuesta consiste en una estrategia de intervención basada en la capacitación y sensibilización de los

jóvenes en cuanto a sus derechos y responsabilidades como ciudadanos y elaboración de proyectos sociales, otorgándoles asimismo las herramientas necesarias para el desarrollo de talleres dinámicos, que promuevan la participación democrática y el pensamiento crítico”

3. ¿PARA QUÉ LO VAMOS A HACER?

Refiere a los objetivos del proyecto, es decir, qué pretendemos lograr con el mismo. A partir de la identificación del problema es posible determinar y clarificar propósitos u objetivos que refieren a una situación deseable en el futuro, derivada de una intervención deliberada que supone la movilización de recursos. De esta manera, **los objetivos del proyecto expresan de forma objetiva y concreta lo que espera alcanzar con la implementación de éste.**

Los objetivos dependerán de la naturaleza del proyecto a diseñar, pero deben explicitar, como mínimo:

- Resultados esperados.**
- Población objetivo.**
- Espacio-tiempo.**

Es muy importante diferencia entre objetivos generales y específicos:

3.1) Objetivo general: *“¿Qué es lo que el proyecto pretende lograr? ¿Qué cambios se espera que el proyecto genere?”* Plantea la situación deseada que se quiere lograr, en un período de tiempo y con recursos específicos. *Es el gran fin que se persigue y que, una vez ejecutado el proyecto, debe estar realizado.*

Sus principales características son:

- Responde a la pregunta: *“¿qué se quiere lograr?”*

- Está orientado al problema.
- Debe ser claro, definido en forma concreta: “¿Quiénes serán los beneficiarios?”, “¿Cuál es el impacto esperado?”
- Debe ser realista con relación a los recursos, tiempos y antecedentes (cuándo, dónde, plazos. Es aconsejable preguntarse: “¿Hay recursos disponibles para alcanzarlo?” “¿Es posible alcanzarlo en el horizonte identificado?”)
- Debe ser medible, que efectivamente logre cambios en la situación – problema.
- Se expresa en términos amplios y con verbos en infinitivo (crear, desarrollar, conocer, difundir, satisfacer, etc.).
- Se recomienda elaborar un sólo objetivo general por proyecto.

Muchas veces se plantea el dilema acerca de si es apropiado un enunciado que declare un gran fin, tal como: “Contribuir al desarrollo cultural de la comuna”. Efectivamente, se trata de un objetivo demasiado general, que no da cuenta de la especificidad de lo que se quiere lograr, por lo que **no contribuye a enfocar el norte que debemos alcanzar**. Entonces, el enunciado más adecuado es aquel que incluye una gran finalidad, precisando de qué manera se pretende lograr, el lugar donde se realizará y a quiénes se dirige.

Ejemplo:

“Contribuir al fortalecimiento de las instituciones de la democracia promoviendo el ejercicio de una ciudadanía activa en los jóvenes de la ciudad de Santiago del Estero.”

3.2) Objetivos específicos: “¿Cómo vamos a lograr realizar el objetivo general del proyecto?”

Efectivamente, **los objetivos específicos se desprenden directamente del objetivo general:** “¿Cómo voy a lograr realizar el objetivo general?” , “¿Qué voy a realizar para que ello sea

posible?” Son las grandes líneas de acción que van a permitir su realización. Por esta razón deben estar en total coherencia con él.

Sus principales características son:

- Responden a la pregunta: ¿cómo se pretende lograr el objetivo general?
- **Son más concretos que el objetivo general.**
- Su realización debe ser evaluable.
- **De ellos se desprenden las actividades.**
- Debe haber coherencia entre los objetivos específicos y el objetivo general.
- Es recomendable que no hayan demasiados objetivos específicos.

La consideración de estos puntos es fundamental para su correcta formulación y desarrollo. Estos son elementos que se toman en consideración cuando se evalúa un proyecto.

Ejemplo:

- *“Capacitar a los jóvenes en tanto sujeto de derechos y responsabilidades como individuo y como parte de una comunidad.*
- *Impulsar la participación política y comunitaria vinculando ésta a la resolución de problemáticas colectivas específicas.*
- *Articular el trabajo conjunto de alumnos y docentes para la elaboración de proyectos sociales.”*

4. ¿PARA QUIÉNES ESTÁ DESTINADO EL PROYECTO? ¿DÓNDE LO VAMOS A HACER?

Una vez identificado el problema a resolver, se debe determinar la población directamente involucrada en el mismo y el área o zona donde éste tiene lugar. De esta manera, en este punto se indica para quiénes está destinado el proyecto, y cuál es el territorio/institución y/o espacio físico donde se realizará.

4.a) Beneficiarios: con relación a los destinatarios del proyecto, es importante distinguir entre:

- Beneficiarios directos: aquellos a los que va dirigido específicamente nuestro proyecto.
- Beneficiarios indirectos: aquellos a los que el proyecto va dirigido en segunda instancia, porque se verán beneficiados por el impacto del mismo.

Es muy importante caracterizar la población para evitar formular actividades que no tengan conexión con la realidad. Se debe establecer el número de habitantes afectados directamente por el problema o necesidad. En algunos casos la población es fácilmente identificable puesto que está perfectamente ligada a su ubicación geográfica: esto ocurre cuando el problema se concentra en una comunidad, municipio, barrio, zonas, etc.

Ejemplo:

- *“Beneficiarios directos: 300 jóvenes de la ciudad de Santiago del Estero, de 13 a 16 años.*
- *Beneficiarios indirectos: docentes, familiares, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos de la ciudad de Santiago de Estero.”*

1.b) Localización geográfica del proyecto:

- Nivel macro: es la ubicación geográfica del proyecto (comuna o municipio).
- Nivel-micro: identificar el lugar o zona puntual donde se desarrollará el proyecto.

Ejemplos:

“Escuela Secundaria “Absalón Rojas” ubicada en la ciudad de Santiago del Estero, calle Libertad 1234.”

5. ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

Refiere a las actividades que se realizarán para concretar cada uno de los objetivos específicos del proyecto, contribuyendo, de esta manera, al logro del objetivo general.

Las actividades son el medio a través del cual se concreta el logro de los resultados y por esto deben formularse actividades para cada uno de los objetivos específicos. Son las acciones emprendidas mediante las cuales se movilizarán los recursos humanos y financieros para generar productos o servicios determinados. Cada actividad debe ser concreta, medible o cuantificable, proponer aspectos técnicos que permitan un avance respecto a las condiciones actuales existentes, y poder programarse en el tiempo (en un cronograma).

Las actividades refieren a los pasos que hay que realizar para alcanzar los objetivos, sin los cuales no se avanza en el plan de trabajo, y **también a la metodología de trabajo**, es decir, a cómo se van a desarrollar las actividades propuestas.

Algunas preguntas que orientan en la formulación de las actividades a proponer:

- ¿Las actividades son coherentes y adecuadas con los objetivos del proyecto?
- ¿Están organizadas en forma cronológica y realista con los tiempos previstos?

Para poder concretar los proyectos, es necesario que el equipo responsable desarrolle un plan de trabajo en donde se definan claramente las actividades, los insumos y los plazos.

En función de los resultados esperados, se hace una lista de actividades, determinando una secuencia lógica para ellas. Esto significa ordenarlas en el tiempo, anteponiendo siempre aquellas que son prerequisite para otras y las que van preparando el camino para hacer más efectivo el impacto de las que las suceden.

A cada actividad se le asigna un plazo de ejecución realista. Hay que considerar los tiempos que deberán dedicarle el equipo técnico, el grupo de trabajo y los aspectos administrativos, al igual que los que no dependen de ellos, como aprobaciones, habilitaciones, trámites u otros.

Ejemplo:

- 1- *“Organización de un ciclo de encuentros juveniles para sensibilizar sobre los derechos y responsabilidades que poseen en tanto miembros de una sociedad democrática.*
- 2- *Foros de discusión tendientes a desarrollar la creatividad de los jóvenes, a sensibilizar acerca de la responsabilidad que poseen en tanto sujetos de derechos y obligaciones y miembros de una comunidad, que fomenten la tolerancia y el pluralismo a través del intercambio de ideas.*
- 3- *Realizar dos talleres sobre herramientas y mecanismos de participación ciudadana. Se trabajará en actividades lúdicas donde el joven vincule la resolución de las cuestiones que percibe como problemáticas comunitarias con el empleo de diversos canales de participación.*
- 4- *Difusión del proyecto, conclusiones y resultados más relevantes de los talleres y foros de discusión.”*

6. ¿CUÁNDO LO VAMOS A HACER?

Refiere al tiempo que implicará la ejecución del proyecto. Todo proyecto tiene un número de actividades y un tiempo en que deben realizarse. El cronograma responde a la pregunta: *“¿Cuándo se realizarán las*

actividades del proyecto?”, que nos permite ordenar cronológicamente las mismas en el tiempo que hemos definido. De esta forma podemos organizar las actividades en relación con las principales líneas de acción a desarrollar, de modo de garantizar el cumplimiento de las mismas.

Como las actividades están relacionadas entre sí, el incumplimiento de los tiempos definidos puede tener consecuencias perjudiciales en el logro de los objetivos propuestos. Por ejemplo, si no se distribuyen los afiches con la anticipación adecuada, esto puede provocar una baja asistencia de público por desinformación, lo que afecta directamente los resultados esperados.

Ejemplo:

| Actividades: | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|
| <i>1. Organización de un ciclo de encuentros juveniles</i> | | | | | | | | | | |
| <i>2. Foros de discusión</i> | | | | | | | | | | |
| <i>3. Talleres sobre participación ciudadana</i> | | | | | | | | | | |
| <i>4. Difusión del proyecto.ç</i> | | | | | | | | | | |



Se puede ser aún más concretos en la descripción de las distintas acciones contempladas en cada actividad a realizar, con relación al cronograma de trabajo. **Esto facilita la organización de los equipos responsables para la efectiva y eficiente realización de las mismas:**

| Actividades: | Enero | Febrero | Marzo | Abril |
|--|---|--|--|---|
| <i>1. Organización de un ciclo de encuentros juveniles</i> | <p>1.a. Reunión inicial del equipo responsable para debatir los objetivos del ciclo. Definición de qué actores e instituciones vinculados con juventudes tendrían que participar en la organización del ciclo.</p> <p>1.b. Definición agenda de reuniones con actores e instituciones vinculados con juventudes: cronograma y responsables.</p> <p>1. c.</p> | <p>1.a. Reuniones con actores e instituciones vinculados con juventudes.</p> <p>1.b. Reunión del equipo responsable para consensuar programa del ciclo, cronograma, recursos / Definición de información para diseño de piezas comunicacionales para convocatoria jóvenes / Organización de todas las acciones a realizar y definición de responsables para cada una de las mismas.</p> <p>1. c. Diseño e impresión piezas gráficas / Diseño y elaboración piezas digitales.</p> <p>1. d..</p> | <p>1.a. Convocatoria</p> <p>1.b. Primer encuentro del ciclo.</p> | <p>1.a. Segundo, tercer y cuarto encuentro del ciclo.</p> |

7. ¿QUÉ NECESITAMOS PARA HACER EL PROYECTO?

Refiere a los recursos (financieros, materiales, humanos) y cantidad necesaria de ellos.

Los recursos son los medios de distinta clase que, según se requieran, sirven para lograr nuestros objetivos. La definición detallada de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de un proyecto es fundamental para su realización. Un proyecto implica una gran y diversa cantidad de recursos, por lo que es conveniente tenerlos completamente visualizados en la etapa de formulación del proyecto. Estimar y describir los recursos responde a la pregunta: “¿Qué y cuántos recursos requiere el proyecto?”

El presupuesto nos permite organizar y valorar los recursos necesarios para la realización de cada una de las actividades del proyecto, de modo de chequear que efectivamente contamos con los recursos para realizarlas, y cómo y cuándo obtenerlos para poder concretar las actividades en el tiempo previsto en el cronograma elaborado.

Algunas preguntas importantes a la hora de realizar el presupuesto:

| | |
|--|--|
| ¿Qué necesito? | Determinar cuáles son las necesidades de bienes y servicios dentro de las tareas a cumplir para cada actividad del proyecto. |
| ¿Cuánto necesito? | Determinar la cantidad necesaria de cada bien y servicio a lo largo del proyecto y para cada tarea. Unidades. |
| ¿Cuánto valen los bienes y servicios que necesito? | Determinar el valor monetario de cada bien y servicio. |
| ¿Cómo obtengo los recursos? | El financiamiento previsto. |

Ejemplo:

| RECURSOS MATERIALES | | | | | |
|----------------------------|--------------------------------|--|------------------|-------------|---|
| Actividad | Recurso material | Cantidad | Costo por unidad | Costo total | Fuente de financiamiento ² |
| 1 | Gastos por traslados reuniones | 10 | \$10 (estimado) | \$100 | Gobierno local |
| 1 | Impresión afiches | 100 | \$5 | \$500 | Gobierno provincial (VINCULOS) |
| 1 | Impresión volantes | 1000 | \$0,50 | \$500 | Gobierno provincial (VINCULOS) |
| 1 | Equipo de sonido | 4 | \$600 | \$2.400 | Escuela Secundaria "Absalón Rojas" ³ |
| 1 | Gastos traslado facilitadores | 8 (dos facilitadores externos por encuentro) | \$900 | \$7.200 | Gobierno provincial (VINCULOS) |
| 1 | Gastos comidas | 4 | \$400 | \$1.600 | Club Juvenil "Atlético de Santiago" |
| 1 | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| | | | | | |
| RECURSOS HUMANOS | | | | | |

² La fuente de financiamiento puede ser: gobierno local, gobierno provincial, gobierno nacional, u otras alianzas estratégicas (empresas, organizaciones de la sociedad civil, vecinos/as). Si un mismo recurso fuera financiado mediante dos o más fuentes de financiamiento, es necesario indicar qué monto va a abonar cada parte.

³ Aún cuando algunos recursos materiales y/o humanos se consigan mediante préstamos, donaciones, cesiones, colaboraciones, es necesario estimar el TOTAL de los recursos necesarios para no obviar nada que posteriormente pueda poner en riesgo la realización de las actividades y resultados del proyecto, así como el valor de los mismos.

| Actividad | Recurso humano | Cantidad | Costo mensual | Costo total | Fuente de financiamiento |
|-----------|--|----------|--|-------------|-------------------------------------|
| 1 | Diseñador gráfico | 1 | \$600 | \$600 | Gobierno local |
| 1 | Facilitadores externos | 8 | \$500 (a razón de 2 facilitadores por encuentro) | \$4.000 | Gobierno provincial (VINCULOS) |
| 1 | Facilitadores Dirección de Juventud | 3 | \$500 (por encuentro) | \$6.000 | Gobierno local |
| 1 | Facilitador escuela | 1 | \$500 (participación en 1 encuentro) | \$500 | Escuela Secundaria "Absalón Rojas" |
| 1 | Facilitador club | 1 | \$500 (participación en 1 encuentro) | \$500 | Club Juvenil "Atlético de Santiago" |
| 1 | Colaboraciones organización encuentros | 4 | \$300 | \$1.200 | Gobierno local |
| 1 | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| | | | | | |
| .. | | | | | |

Sólo a los fines de ejemplificar, ya que el presupuesto consignado en el cuadro anterior refiere a una PARTE del presupuesto total:

| | |
|-------------------------------|----------|
| RECURSOS MATERIALES (parcial) | \$12.300 |
| RECURSOS HUMANOS (parcial) | \$12.800 |
| PRESUPUESTO PARCIAL | \$25.100 |

| | |
|--|----------|
| PRESUPUESTO PARCIAL | \$25.100 |
| FINANCIAMIENTO GOBIERNO LOCAL | \$7.900 |
| FINANCIAMIENTO GOBIERNO PROVINCIAL | \$12.200 |
| OTRO (Escuela Secundaria "Absalón Rojas") | \$2.900 |
| OTRO (Club Juvenil "Atlético de Santiago") | \$2.100 |

8. ¿QUIÉNES LO VAMOS A HACER?

Refiere a los responsables de las diferentes actividades comprometidas en el proyecto, a los distintos roles y funciones: "¿Qué haremos cada uno?" Es importante conformar un buen equipo de trabajo que nos permita definir quiénes serán los encargados de cada tarea, sus responsabilidades y funciones.

Para cada actividad se define el rol que va a desempeñar cada miembro del equipo técnico. Así se precisan y organizan apropiadamente los recursos humanos disponibles. Se debe nombrar al responsable de cada actividad, persona a cargo de velar por que se ejecute correctamente y se llegue a resultado.

| ACTIVIDAD | TAREA | RESPONSABLE | INSTITUCIÓN |
|-----------|---|-----------------|-----------------------------------|
| 1 | Coordinación general actividad | Laureano Chávez | Municipalidad Santiago del Estero |
| 1 | Entrevistas con actores e instituciones relacionados con juventudes | | |
| | | | |
| | | | |
| 1 | Confección piezas comunicacionales | | |
| 1 | Convocatoria | | |
| | | | |
| | | | |
| 1 | Coordinación viajes facilitadores externos / Compra pasajes | | |
| 1 | Organización ciclo | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| 1 | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| | | | |
| | | | |

9. ¿CÓMO EVALUAMOS EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?

A partir de la definición de los objetivos del proyecto es posible construir indicadores que ayuden a caracterizar la situación o a medir los cambios presentados después de un tiempo o período determinado. **Es muy importante que los propios protagonistas de un proyecto puedan medir la efectividad del mismo o, en su defecto, qué es necesario reorientar para efectivamente alcanzar los objetivos propuestos.**

Efectivamente, necesitamos poder evaluar los proyectos que implementamos para saber si contribuyeron o no a realizar los objetivos propuestos, en qué medida, que sería deseable modificar o reforzar con nuevas iniciativas. Por eso la planificación de los proyectos debe incluir:

. *Indicadores de evaluación*: qué es lo que vamos a medir para saber si los objetivos se cumplieron y en qué medida.

. *Medios de verificación*: qué instrumentos vamos a utilizar para hacer posibles las mediciones determinadas en los indicadores de evaluación.

Ejemplo:

| OBJETIVOS | INDICADORES DE EVALUACIÓN | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|---|---|---|
| <i>GENERAL:</i> | | |
| Contribuir al fortalecimiento de las instituciones de la democracia promoviendo el ejercicio de una ciudadanía activa en los jóvenes. | 1. Porcentaje de jóvenes incorporados a actividades de organizaciones de la sociedad civil. | Registros de participación por edad en organizaciones de la sociedad civil, a partir de la fecha de realización del proyecto. |
| | 2. Porcentaje de incremento de nuevas organizaciones de jóvenes. | Número de organizaciones que han tomado contacto con la Dirección Municipal de Juventud a partir de la fecha de realización del proyecto. |
| | 3. Porcentaje de incremento en la presentación de proyectos al Consejo deliberante por parte de jóvenes. | Cantidad de proyectos presentados por jóvenes y organizaciones de jóvenes a partir de la fecha de realización del proyecto. |
| <i>ESPECÍFICOS:</i> | | |
| Formar a los jóvenes en tanto sujeto de derechos y responsabilidades como ciudadanos. | 1. Cantidad de jóvenes que participaron en las jornadas de formación al respecto de sus derechos y responsabilidades. | Registro de asistencia de los jóvenes que participan en las actividades en las distintas etapas del proyecto. |
| | | |