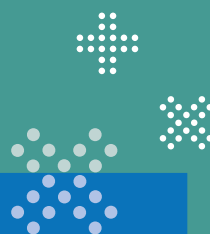




Promotoras y promotores en producción agroecológica



Módulo 5

Planificación y gestión de proyectos agroecológicos

Secretaría de
Inclusión Social



Ministerio de
Desarrollo Social
Argentina

*primero
la gente*

Módulo 5

Planificación y gestión de proyectos agroecológicos

Autoridades

Ministra de Desarrollo Social

Victoria Tolosa Paz

Secretaria de Inclusión Social

Laura Valeria Alonso

Directora Nacional de Seguridad Alimentaria

Lic. María Victoria Colombo

Directora de Proyectos Especiales

Lic. Virginia Zalazar

Autor

Fernando Glenza*

Comité editorial asesor

Victoria Homberger*
(Licenciada en Antropología)

Juan José Garat*
(Ingeniero Agrónomo)

^(*) Equipo Interdisciplinario - Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata

Equipo Revisor

Dirección de Proyectos Especiales - Dirección Nacional de Seguridad Alimentaria-
Secretaría de Inclusión Social

Daniela Cornejo
(Licenciada en Trabajo Social)

María Laura Fernández
(Licenciada en Trabajo Social)

Lucía Guerrini
(Licenciada en Comunicación Social)

Virginia Zalazar
(Licenciada en Trabajo Social)

Índice

- pág. 07 //** 1. Introducción
- pág. 07 //** 2. Pensar estratégicamente
- pág. 08 //** 3. “Entreprendizaje”: Un camino para transformar nuestra realidad
- pág. 08 //** 4. La Comunicación como herramienta
- 4.1. Cómo pensar los proyectos desde la Comunicación
 - 4.2. Para qué nos sirve la Comunicación y sus herramientas
 - 4.3. La Comunicación está en todas partes
 - 4.4. El sentido de comunicarnos
 - 4.5. Los bloqueadores de la comunicación
- pág. 11 //** 5. El Desarrollo Comunitario
- 5.1. La Estrategia de Desarrollo
 - 5.2. Los momentos de la Estrategia
 - 5.3. Herramientas para diseñar una Estrategia
- pág. 23 //** 6. Formulación de Proyectos
- pág. 27 //** 7. Programas estatales para la presentación de Proyectos
- 7.1. Sembrar Soberanía Alimentaria, ProHuerta, ReNaTEP
- pág. 28 //** 8. Propuestas novedosas: Agricultura Sostenida por la Comunidad (ASC)
- pág. 29 //** 9. Bibliografía

Planificación y gestión de proyectos agroecológicos

1. Introducción

La primera parte de este **MÓDULO 5** –hasta el capítulo de Formulación de Proyectos- está basado en la experiencia vivida junto a compañeros y compañeras de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos (UdeP) de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, en donde se plasmó la publicación colaborativa de un manual llamado “Sembrando Mi Tierra de Futuro”. Ese material, se transformó en uno de los libros de cabecera para muchos comunicadores y comunicadoras populares en sus trabajos territoriales, por sus cualidades de inspiración. Por lo que este módulo es un reconocimiento a todos y todas los y las que participaron en su elaboración y está destinado a quienes quieran transformar su propia realidad, transformando, a la vez, la realidad en sus comunidades.

Las herramientas de **planificación y gestión** que se proponen en el módulo deben ser pensadas como instancias que implican tanto una producción de conocimientos sobre nuestra realidad, como una reflexión sobre nuestras propias prácticas. Esto es para nosotros y nosotras la **comunicación**: aquellos procesos que nos permiten ir a los demás, conocerlos y conocerlas, comprender sus realidades. Partiendo del conocimiento del ámbito en el que nos movemos, debemos generar una propuesta que invite a los otros y las otras desde sus situaciones de vida y sus diferentes visiones del mundo.

Cuando pensamos la **comunicación** nos planteamos la posibilidad de transformar nuestras condiciones de vida en sentidos construidos por todos y todas. Deseamos una situación futura diferente a la actual, que nos movilice a proponernos acciones y proyectos, a construirla y alcanzarla desde procesos colectivos.

2. Pensar estratégicamente

Es fundamental que todos los actores y las actoras de nuestra comunidad puedan analizar cuál es su posición en los procesos de transformación que nos proponemos, mirar los problemas y potencialidades de la comunidad para tratar de buscar soluciones a partir de acuerdos.

Para ello, cada comunidad dispone de un conjunto de recursos humanos, materiales y naturales, una memoria histórica y cultural, así como un saber hacer tecnológico, artístico, cultural, artesanal que constituye su **potencial de desarrollo**.

Incorporar el **pensamiento estratégico** profundiza el potencial de desarrollo de una comunidad. La **planificación** y la **gestión** son herramientas claves para cohesionar la comunidad y disparar un compromiso que siembre un nuevo horizonte de desarrollo. De

esta manera, podemos identificar oportunidades y amenazas para un desarrollo sostenido y equitativo, y generar nuevos modos de ser organización.

3. “Entreaprendizaje”: un camino para transformar nuestra realidad

El “entreaprendizaje” es un término acuñado por Simón Rodríguez, maestro de Simón Bolívar y precursor de la educación popular, busca compartir y multiplicar los saberes, poner en común reflexiones y fortalecer los equipos de trabajo para generar una mirada colectiva y una estrategia ligada al territorio.

Se basa en la participación activa de las personas en el proceso de aprendizaje y su participación en comunidad, porque sólo involucrándose, problematizando, investigando, haciéndose preguntas y buscando respuestas, se llega realmente al conocimiento. Esta mirada supone que el aprendizaje siempre es grupal y a través de la experiencia compartida.

El aprendizaje sólo es significativo cuando logra modificar la conducta (en términos de praxis, de modificar el hacer). De no ser así, lo más que podría lograrse sería el aumento de caudal de conocimiento, y eso no podría llamarse aprendizaje.

Estos procesos nos muestran que la **planificación** y la **gestión** de proyectos de desarrollo comunitario son una herramienta que acompaña y sistematiza la reflexión para la acción. En este marco, la posibilidad de planificar y gestionar un proyecto es un camino de praxis.

El **proceso de planificación y gestión**, además de promover la reflexión y la acción, promueve la posibilidad de que los actores sociales se piensen a sí mismos en relación con la comunidad, potenciando las posibilidades de reflexión crítica sobre uno mismo o una misma. En este punto, las posibilidades de aprender de la realidad se multiplican y potencian, porque somos sensibles al dato de lo real. Buscamos conocerlo para intervenir en él.

Como dice Freire, “Todo saber auténtico lo es desde el momento en que se torna praxis [...] Mientras más reflexiona sobre la realidad, sobre su situación concreta, más emerge plenamente consciente, comprometido, listo a intervenir en la realidad para cambiarla”.

4. La comunicación como herramienta

Cuando nos comunicamos transmitimos mensajes utilizando todos nuestros sentidos, porque mediante ellos nos expresamos, y es a través de nuestra expresión que manifestamos a los otros y las otras lo que nos pasa, lo compartimos.

Compartir implica acuerdo, entendimiento, y esto es fundamental en todo proceso de comunicación. Cuando nos comunicamos tenemos que tener en cuenta que estamos frente a una persona diferente a nosotros y nosotras.

Por eso, comunicarnos es generar encuentros y es el reconocimiento de la diferencia. Tener en cuenta a los otros y las otras como personas que tienen características particulares y que son capaces de enriquecernos a partir del intercambio. Entonces, ahí se está produciendo comunicación.

4.1. Cómo pensar los proyectos desde la comunicación

Cuando hablamos de proceso, hablamos de producción en conjunto. La idea de iniciar un proceso está relacionada con el “hacer colectivo”. No podemos llevar adelante ningún proceso que no contemple un “hacer entre todas y todos, y desde todas y todos”. En el proceso de comunicación intervienen personas que se interrelacionan, que se encuentran, que le otorgan sentido a lo que transmiten, según:

- Sus características personales y culturales.
- Su relación con otros y otras integrantes del proceso.
- La realidad en la que interactúan.

Por eso, **la comunicación es un proceso** que significa relacionarse, encontrarse, acercarse, enredarse. Cuando nos comunicamos “ponemos el cuerpo”, abandonamos ese lugar tan seguro de lo que pensamos y sentimos en nuestro interior para construir con los y las demás.

Todo proceso de comunicación implica **producción de conocimiento**, aprender de los otros y las otras, con los otros y las otras y de uno mismo ó misma en esa relación. De esta manera construimos sentido, entendemos las cosas, el mundo, partiendo de nuestra propia mirada.

4.2. Para qué nos sirve la comunicación y sus herramientas

Acercarnos a la realidad desde una mirada comunicacional nos permite trabajar para esa realidad, construir proyectos y transformar. Significa generar y fortalecer relaciones entre distintas personas, organizaciones y la comunidad.

Para identificar en esa realidad compleja y dinámica los distintos actores sociales que la constituyen, los distintos escenarios que la componen, las distintas costumbres y los valores sociales que la atraviesan, podemos usar las herramientas que nos brinda la comunicación.

Si conocemos la realidad, si la entendemos y le encontramos sentido a nuestra comunidad, vamos a poder sumar a más personas a nuestro proyecto, vamos a poder facilitar los encuentros en la comunidad y generar la participación de distintos actores (vecinos y vecinas, estudiantes, docentes, comerciantes, profesionales, representantes políticos, entre otros).

4.3. La Comunicación está en todas partes

Pensar en la comunicación como una relación con los demás, entre personas que sienten, que quieren, que piensan, que entienden, es comprender que la comunicación no es automatizada ni mecánica.

Cada uno y una que interviene en el proceso de comunicación pone en práctica su propia forma de interpretar los códigos y de ver el mundo, es decir sus competencias culturales, que son la capacidad que tenemos de conocer el mundo que nos rodea y sus reglas.

Comunicarnos es construir cultura, es ponerse de acuerdo con otros y otras en cuanto a símbolos, signos, prácticas y reglas. Es tratar de entenderse y generar otros sentidos, otros discursos, otras relaciones, otros marcos desde donde entenderse.

4.4. El sentido de comunicarnos

El **sentido** es el significado que tienen las cosas, las palabras, los valores y las actitudes para las personas que viven en una comunidad. Algo tiene sentido cuando la gente cree en eso, cuando lo siente propio, cuando lo entiende.

El sentido es a la vez social e individual: porque el ámbito en el que nos movemos (la escuela, el barrio, el club, la familia) le da sentido a lo que hacemos. Pero nosotros y nosotras somos quienes impregnamos de sentidos particulares las diversas prácticas y la vida cotidiana.

La verdadera comunicación no está dada por alguien que habla y otro u otra que escucha, sino por dos o más personas, organizaciones, instituciones o comunidades que intercambian y comparten experiencias, conocimientos y sentimientos.

Cuando hay comunicación hay “negociación”. Porque en cada situación las interlocutoras e interlocutores de un proceso de comunicación luchan y negocian por el sentido de sus discursos. Hay negociación cuando nos encontramos, cuando entendemos algo conjuntamente, cuando acordamos entre diferentes en el sentido y la importancia de un determinado mensaje.

A modo de síntesis

La comunicación es producción de sentido y el sentido es el resultado de una negociación. La negociación o acuerdo se modifica en cada situación. El sentido no se da de una vez y para siempre, sino que se construye en cada situación individual y en cada comunidad. Cada integrante del proceso de comunicación adapta su discurso e interpreta el de los y las demás, según sus necesidades.

4.5. Los bloqueadores de la comunicación

En nuestro trabajo como **promotoras y promotores en producción agroecológica** nos encontraremos con procesos muy complejos que no alcanzan a explicarse desde lo político, lo económico o lo cultural, en donde las emociones juegan un papel determinante, fortaleciendo las ganas de transformación colectiva o poniendo frenos a los intentos de juntarse, escucharse, y sembrar entre todas y todos.

La predisposición emocional a relacionarnos con otras personas, a poner en común nuestros sentimientos, de miedo, angustia, insatisfacción, entusiasmo, admiración, respeto o amor, nos moviliza desde la sensibilidad y evita que nos quedemos aisladas o aislados o que “nos metamos para adentro”.

“Meternos para adentro” es aislarnos, perder conexión, es “ningunear” lo que nos pasa y negar nuestra capacidad de hacer cosas para transformar la realidad. A este modo que imposibilita la comunicación le llamamos **bloqueadores**.

Hay cuatro bloqueadores de la comunicación que son los más comunes en nuestras comunidades: **callar, juzgar, suponer y proyectar**.

- Cuando nos **callamos** todo lo que sentimos y creemos, no compartimos nuestra mirada u opinión sobre las cosas que pasan a nuestro alrededor. Actuamos desde el silencio y las o los otros no pueden ver lo que realmente pasa o sentimos.
- Cuando **juzgamos** ponemos a los y las demás en lugares estáticos, coartando toda posibilidad de diálogo. Reproducimos las imágenes que tenemos de los otros y las otras desde nuestros prejuicios.
- Cuando **suponemos** guiamos nuestras conductas a partir de imaginarnos más que basarnos en datos certeros sobre las formas de actuar y modos de trabajar de los y las que tenemos a nuestro lado. Esto muchas veces genera alejamiento en los vínculos.
- Cuando **proyectamos** ponemos en los otros y las otras lo que a mí me pasa. Por ejemplo, pensar que tal o cual proyecto no se moviliza porque hay otros u otras que cometen errores. Esto imposibilita que veamos los errores propios.

“El principal agente de transformación es la capacidad del ser humano de movilizar su sensibilidad, su imaginación, su voluntad y talento es un esfuerzo que se extiende desde el desarrollo personal hasta el desarrollo social”.

5. El desarrollo comunitario

Todos los actores sociales tienen algo que ofrecer al **Desarrollo Comunitario**. El diálogo es un modo de poner en común los recursos que se tienen, en la búsqueda de alcanzar las metas que nos proponemos.

Se trata de promover valores de solidaridad en torno a lo que se define como necesidad, a lo que se demanda como solución y a lo que se piensa como transformación, estableciendo los modos en que la solidaridad nos permite mejorar la calidad de vida.

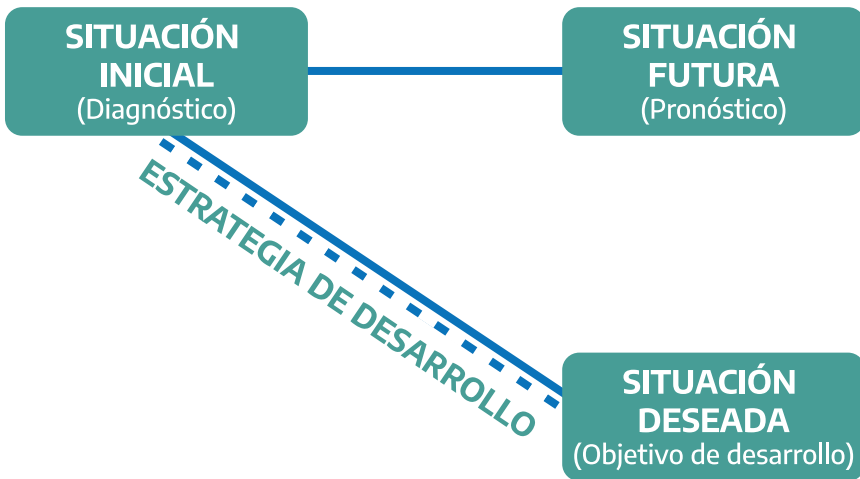
Supone humanizar los vínculos entre personas y organizaciones, y definir nuestra **Estrategia de Desarrollo**, tratando de incluir solidariamente a los distintos integrantes de la comunidad.

5.1. La Estrategia de Desarrollo

Una estrategia de desarrollo comprende:

- La **situación inicial**: Es el diagnóstico de la realidad actual, nuestro punto de partida. Mirar la realidad desde este lugar es conocer profundamente dónde estamos, lo cual permite también pronosticar la situación futura.

- La **situación futura**: es cuando nos imaginamos cómo va a ser la situación en nuestra comunidad (dentro de 5 a 10 años), con los problemas que identificamos en ella, pero sin haber intervenido para transformarlos.
- La **situación deseada**: es pensar cómo imaginamos el futuro que queremos lograr. A esta situación deseada la llamamos objetivo de desarrollo; a él podemos acercarnos, en etapas, proponiendo **proyectos de desarrollo comunitario**.



5.2. Los momentos de la Estrategia

Pensar a la comunicación dentro de una **Estrategia de Desarrollo Comunitario** implica pensarla como una herramienta que nos permite reconstruir la realidad, en un diálogo con los otros y otras. A través de ella se pueden reconocer y analizar las diferentes problemáticas del ámbito en el que nos encontramos, sus causas y consecuencias.

Además nos permite imaginar y consensuar un escenario deseado por todos y todas, desde el cual, repensar nuestra actualidad. Partir del futuro deseado, nos permite cambiar nuestra perspectiva sobre el presente. Pensar desde el deseo convierte el presente en posibilidad.

Para que las personas participen en la planificación de soluciones, es fundamental reflexionar sobre cuáles son aquellas necesidades que tienen prioridad de resolución en función de su historia, pero también de las posibilidades de acercarnos a donde queremos llegar, a las expectativas que tenemos, a los actores involucrados, a nuestros valores.

Diagnóstico

Elaborar un **diagnóstico participativo** permite identificar las problemáticas de la comunidad, jerarquizarlas, analizarlas y delinear las distintas alternativas de acción para transformarlas.

El **diagnóstico** es una herramienta que nos permite analizar la realidad, conocer las problemáticas de una comunidad y sus formas de organización.

Un diagnóstico comunitario debe elaborarse de forma participativa, los diagnósticos así realizados reflejan acertadamente las necesidades sentidas de la comunidad.

Planificación

**“La planificación consiste en introducir organización y racionalidad a la acción”
(Ezequiel Ander Egg)**

El primer paso de toda **planificación** es identificar la situación deseada que queremos alcanzar. Es decir, construir el escenario al cual queremos llegar con nuestra intervención. Para esto definimos objetivos y metas que nos ayudarán a pensar nuestras acciones en un tiempo determinado y con unos recursos específicos.

La **elaboración de proyectos** es una herramienta que, cuando se utiliza en la comunidad, da oportunidades a los vecinos y vecinas de tomar decisiones sobre cómo transformar su propia realidad. La gestión y ejecución de estos proyectos locales, debe estar enmarcada en estrategias más amplias de desarrollo.

El protagonismo en este tipo de proyectos es compartido y negociado con otros actores sociales involucrados en la gestión del proyecto concreto, y sobre todo con él o los actores destinatarios del mismo. Porque en este proceso las políticas de desarrollo resultan de una construcción social donde el Estado no es el único actor.

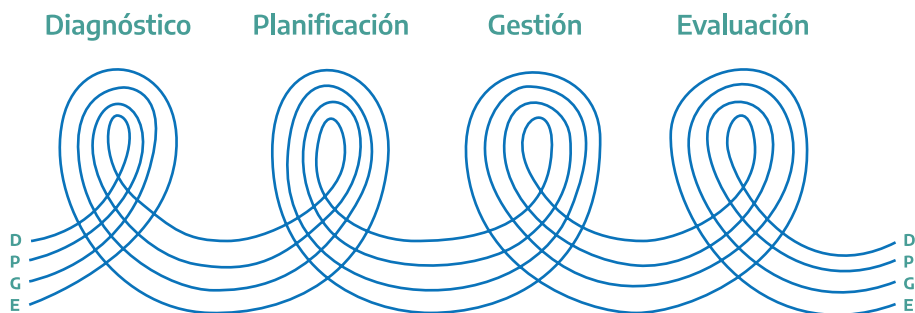
Gestión

Entendemos la **gestión** como la organización de las actividades para el logro de los objetivos propuestos. La gestión es parte fundamental del proceso de planificación porque es el momento de la ejecución, de la acción. Por esto es importante dedicar un espacio específico para la organización de la gestión, que permita prever cómo se administrarán los recursos disponibles, organizar los roles y responsabilidades del equipo de trabajo, y generar estrategias que permitan el logro.

Evaluación

Consideramos la **evaluación** como un espacio de discusión donde todos los actores que participan del proceso de planificación y gestión de un proyecto, analizan su práctica reconociendo logros y obstáculos. La evaluación que proponemos se realiza durante todo el proceso, no es una evaluación final del proyecto.

Si bien sabemos que en la construcción de un proyecto siempre nos falta tiempo para hacer algunas cosas, es necesario poder detenernos, intercambiar nuestras opiniones sobre lo que pasa en la realidad y sobre lo que nos pasa a nosotros mismos como grupo para poder hacer ajustes y tomar decisiones correctas que nos lleven a optimizar el trabajo que estamos realizando.



5.3. Herramientas de diagnóstico para diseñar una estrategia

Diagnosticar es investigar realidades negativas y positivas en nuestra organización o en nuestra comunidad. Para esto juntamos distintos datos, los discutimos, los ordenamos, los relacionamos entre sí y con los contextos en los que se dan esas realidades. Luego, tratamos de encontrar sus causas y consecuencias.

Buscar información, sistematizarla, profundizar el conocimiento que tenemos sobre nuestra organización o nuestro barrio es fundamental para encarar cualquier proceso de transformación. **“Nadie puede cambiar lo que no se conoce”**.

Es muy importante saber que siempre que analizamos la realidad estamos poniendo en juego nuestra subjetividad, nuestro punto de vista, nuestra versión sobre las cosas. Por esto se hace necesario pensar el proceso de diagnóstico de manera que podamos problematizar nuestra mirada sobre lo que hay que transformar y los modos en que hay que hacerlo. **Problematizar** significa hacernos preguntas sobre nuestras opiniones poniendo en juego las miradas de los demás actores. Esto implica, además, poder lograr consensos sobre lo que está pasando y lo que queremos que pase.

Una vez que iniciamos la investigación, cada uno de los datos y las conclusiones a las que vayamos arribando nos van a facilitar la toma de decisiones durante la planificación y la gestión del proyecto.

Lo primero que hay que decidir es qué es lo que queremos conocer (el objetivo de la investigación), **en este caso la alimentación**. Para ello es necesario tener de antemano un conocimiento general sobre el barrio o la organización. Para esto proponemos como herramienta la utilización de mapas. Una vez que ya tenemos definidos los límites temáticos, geográficos, de edades, etc., es importante definir cuáles son las fuentes para conseguir los datos que necesitamos sobre esa realidad.

Hay **dos tipos de fuentes**: documentales (informes y estadísticas de proyectos anteriores u otros) y **testimoniales** (todas las personas a las que les podemos preguntar sobre el tema).

Cuando ya sabemos a qué lugar vamos a ir a buscar la información es necesario decidir cómo vamos a indagar a esa fuente, es decir qué preguntas le vamos a hacer a la persona

entrevistada cómo va a ser el cuestionario de la encuesta; qué cosas nos interesan de tal documento; qué cosas necesitamos observar en el barrio. De este modo estamos definiendo nuestra metodología.

A modo de síntesis

Definimos el objetivo (orientamos la investigación), decidimos qué fuentes de información vamos a utilizar y construimos nuestros instrumentos. En este momento, el diagnóstico se convierte en una herramienta facilitadora de la inserción del grupo de trabajo y del proyecto en el barrio o institución. Así, se empieza a reconocer al grupo y a construir las relaciones entre la comunidad y el proyecto.

Además, se hace necesario mirar durante el diagnóstico todas las posibilidades, recursos y obstáculos que pueden contribuir o no con el proyecto que queremos llevar adelante.

Estos datos nos van a dar un panorama sobre las posibilidades de gestión (viabilidad y factibilidad) de nuestra propuesta. Sin estos datos, podemos caer en errores que no nos permitan concretar lo que planificamos. Incluso, conociendo con anterioridad los problemas que tenemos para llevar adelante el proyecto, es posible prever determinados obstáculos y resolverlos estratégicamente.

¿Cómo ordenamos los datos de la realidad?

Nuestra realidad es muy compleja y se encuentra en constante cambio. Por esto decimos que la realidad es dinámica. Es importante tener en cuenta la cultura y las identidades de las personas cuando queremos transformar nuestra realidad. No podemos imponer la realización de un proyecto de transformación si no conocemos las necesidades y deseos de cambio.

Cuando pensamos en cambiar algunos aspectos de nuestra realidad, no podemos dejar de construir consensos, espacios de apropiación y comunicación sobre lo que queremos transformar y sobre cómo vamos a hacerlo.

En el proceso de construcción del diagnóstico necesitamos sistematizar la información que obtenemos cuando nos acercamos a la realidad. Y para eso podemos mirarla desde tres niveles:

- a. La realidad material y objetiva: Cómo es la población del lugar, las casas, los recursos naturales, la producción existente. Se pueden mensurar en términos cuantitativos.
- b. Las prácticas sociales y su historia o el potencial de desarrollo: Cómo la gente viene transformando esta realidad (proyectos anteriores, técnicas productivas y organizativas, experiencias, migraciones).
- c. Los valores subjetivos de la gente: Por qué la gente actúa así, cómo quieren que sea su comunidad, cómo creen ellos que se tiene que trabajar (costumbres, creencias, valores, perspectivas, deseos).

Los datos

Mucha es la información que vamos a obtener cuando comencemos a trabajar. Estos datos los podemos dividir en cuantitativos y cualitativos.

Los **datos cuantitativos** son mensurables, objetivos, los podemos contar: la cantidad de gente que vive en un pueblo, el número de instituciones, la población económicamente activa, etc.

Los **datos cualitativos** no se pueden contar en números y nos aportan otra información: qué piensa la gente de tal cosa, quiénes son los referentes de la comunidad, cuál es la historia del lugar, etc.

La observación

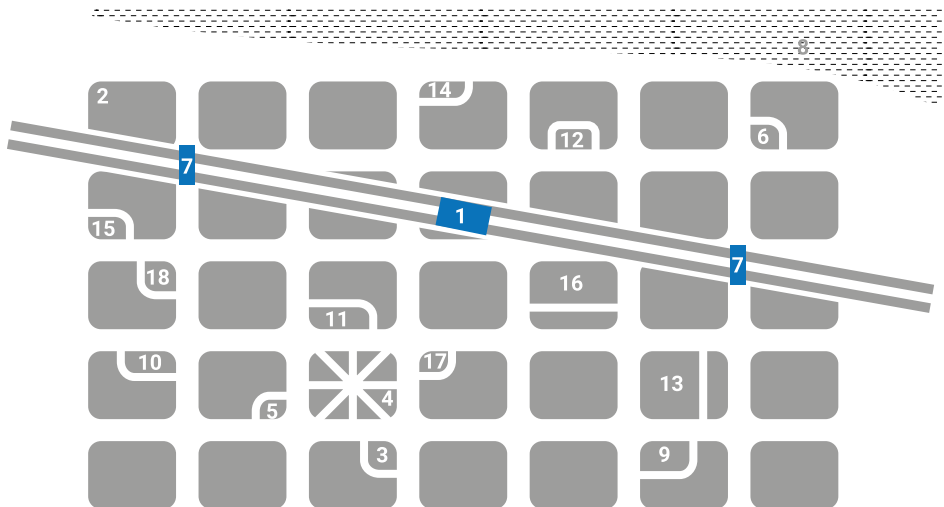
Observar implica utilizar todos nuestros sentidos para conocer. En nuestra vida cotidiana la observación es puesta en juego todo el tiempo. Sin embargo, a la hora de utilizarla como instrumento de investigación, es preciso ordenar el modo de mirar. Cuando nos disponemos a observar un espacio, una actividad o una reunión, es necesario tener en claro qué queremos saber para diseñar nuestra **planilla de observación**, la cual nos va a facilitar la comparación de los datos entre las distintas observaciones.

Planilla de observación			
Actores	Espacios de comunicación	Modos de uso	Modos de relacionarse
Lugar:			
Fecha:			
Hora:			

Además de trabajar con planillas, podemos utilizar los otros tipos de registros para dar cuenta de los datos que levantamos en las observaciones: el diario de campo, las relatorías o los registros audiovisuales o sonoros. Así, trabajando con varios registros es que podemos conocer diferentes aspectos de la comunidad.

El mapa

El mapa es una herramienta que sirve, en primer lugar, para profundizar el conocimiento de nuestro lugar de intervención, desde una mirada más general e integral. Por esto, muchas veces el mapa puede ser un punto de partida que nos permite aclarar el panorama, para luego tomar decisiones sobre los pasos a dar durante la investigación diagnóstica. Por ejemplo, cuáles van a ser nuestras fuentes de información (lugares y personas) y cómo conseguir esa información.



- | | | |
|--------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1. Estación de trenes | 7. Paso a nivel | 13. Hospital |
| 2. Iglesia | 8. Río Caracol | 14. Salita Solidaria |
| 3. Delegación municipal | 9. Estación de ómnibus | 15. CPA |
| 4. Plaza | 10. EEMM | 16. Gimnasio |
| 5. Escuela primaria n° 5 | 11. Supermercado | 17. Almacén de Toto |
| 6. Escuela primaria n° 9 | 12. Tienda | 18. Feria comunitaria |

[Fuente: Sembrando Mi Tierra de Futuro - FPyCS UNLP 2011]

Pensar y dibujar un mapa es una manera de reflexionar sobre nuestra geografía, pero también es mucho más que eso. Los modos en los que están contruidos y distribuidos los espacios, son determinantes para pensar las relaciones y las redes que se dan entre los distintos actores: qué instituciones hay y dónde están; qué distancia hay entre unas y otras; cuáles son los caminos que las comunican y cuáles son las posibilidades de ir de unas a otras.

Un mapa es un disparador para pensar el contexto. Nos facilita la comprensión de los procesos socioculturales, políticos y económicos de una comunidad determinada.

Para poder llegar a interpretar el contexto es necesario **interpelar al mapa**, ver qué cosas nos dicen los distintos “signos” que fuimos marcando (manzanas, caminos, instituciones, espacios verdes, negocios, zonas arboladas, arroyos, etc.).

Si en el mapa vemos que una vía cruza el barrio, quizá esto esté marcando diferencias culturales entre los vecinos de un lado u otro. Si hay un río cerca, ese río también nos dice cosas acerca de la cultura de ese lugar. Si hay muchas plazas, o muchos bares, o si no hay iglesias, si existe un basural, si los jóvenes se juntan en algún lugar, etc. Todos son signos que nos hablan de los procesos sociales, culturales, económicos, políticos y cotidianos.

De esta manera cada marca que vemos en el mapa nos permite interpretar la realidad de la comunidad. Además, esta herramienta puede facilitar la delimitación de nuestra zona de intervención. También permite ver el impacto social de nuestro proyecto: a cuánta gente vamos a llegar a través de estas acciones que pondremos en juego.

La encuesta

Una encuesta es una herramienta con la que podemos reconocer distintos aspectos de la realidad y cuantificarlos. Si la entrevista nos ayuda a conocer datos desde un punto de vista subjetivo, la encuesta intenta buscar datos que correspondan a una mayor cantidad de personas. Implica acercarnos a una porción de la población para dar cuenta de lo que piensa y siente un universo mayor. Sirve para constatar la envergadura del problema. Es como sacar una foto que, en el “aquí y ahora”, nos permita medir algunos síntomas significativos de la situación.

Para realizar una buena encuesta hay que **considerar**:

1. **Qué información necesitamos**
2. **A quién le queremos preguntar (el universo de análisis)**

Cuando hablamos de universo nos referimos a los distintos actores sobre los que queremos obtener datos para nuestra investigación. Puede ser que el universo sean las familias, o los jóvenes, o las mujeres, o las maestras, etc.

3. **Elaboración del cuestionario de la encuesta**

Cuando pensamos en construir la encuesta, podemos primero, dividir los temas sobre los que queremos averiguar: edad, sexo, nivel de instrucción, vivienda, gustos, percepciones, etc.

Una vez que sabemos los temas hacemos las preguntas. Para asegurarnos que éstas sean claras y que nos conduzcan directamente hacia las respuestas que necesitamos es necesario hacerle las preguntas a varios compañeros y compañeras con el fin de corregir lo que haga falta, antes de aplicar el cuestionario.

4. Elaboración de la muestra

Del universo de análisis se toma una muestra que es la porción del universo a la que le vamos a realizar la encuesta. Ejemplo: si nuestro universo son los padres y las madres de adolescentes, la muestra puede ser, estimativamente, un 10% del total de padres y madres de adolescentes que hay en el barrio.

Si queremos hacer una encuesta sobre las jefas o jefes de hogar de la población en general, podemos seleccionar determinadas manzanas a partir de un mapa y decidir la cantidad de viviendas que encuestamos por sector. Es importante que esa selección sea al azar.

5. Análisis de los resultados

Una vez que ya realizamos la encuesta vamos a organizar los datos que obtuvimos. Primero definimos cómo vamos a organizar los datos de cada pregunta y después realizamos el tabulado, es decir contamos cuántas personas respondieron a las diferentes opciones.

La entrevista

Se entiende por entrevista a uno o varios encuentros cara a cara entre quien investiga y el entrevistado o entrevistada, para mantener un diálogo con preguntas abiertas, flexibles y dinámicas.

Es importante hacer que la persona entrevistada se sienta cómoda para que participe en ese diálogo: escuchar, observar, preguntar.

Hay que prestar atención, poder ser flexibles en la conversación sin perder de vista el objetivo de la entrevista. Muchas veces, en el momento en que se realiza el encuentro nos damos cuenta de que las preguntas que preparamos de antemano no son adecuadas para obtener la información que buscamos.

Tener claro el objetivo, es un trabajo previo que nos ayuda a tomar decisiones cuando estamos haciendo la entrevista. Esto nos va a ayudar a conseguir los datos que fuimos a buscar y a sistematizar luego la información recabada.

Reconocer previamente el campo donde actúa nuestro entrevistado o entrevistada (a qué se dedica, cuál es su historia, etc.), nos sirve para tener una visión más clara que nos guíe y acote los límites de los temas y las cosas que podemos averiguar. Así sabremos qué cosas preguntar y qué no, cómo hacer preguntas más simples, etc.

Debemos saber plenamente por qué nos encontramos ante esa persona y qué nos interesa compartir con ella y con los destinatarios finales de nuestra producción.

El análisis de los datos del diagnóstico

Analizar los datos reunidos en el diagnóstico nos sirve para:

- Indicar o medir la importancia de los problemas de nuestra realidad.
- Identificar nuestros futuros proyectos.
- Identificar y cuantificar nuestros problemas más importantes.

Si leemos todos los datos que juntamos en nuestro diagnóstico, vamos a identificar algunos problemas a simple vista. También podemos comparar los datos para obtener información más profunda. Si los datos son numéricos y los relacionamos, pueden indicarnos porcentajes. Cuando comparamos y relacionamos la información, decimos que cruzamos los datos.

A estos datos numéricos los llamamos **indicadores**. Nos ayudan a medir y fundamentar la gravedad de los distintos problemas.

Cruce de datos	Calificación del problema	Indicadores
N° de adultos N° de desocupados	590 adultos entre 18 y 60 años 300 desocupados	61% de desocupados
N° de manzanas N° árboles	30 manzanas 210 árboles	7 árboles por manzana

[Fuente: Sembrando Mi Tierra de Futuro - FPyCS UNLP 2011]

Para saber con claridad cuál es la dimensión de nuestros problemas y para poder estar al tanto de los cambios, es importante trabajar con indicadores.

Por ejemplo: anotamos en un cuadro, en una primera columna todos los problemas que influyen en la calidad de vida de nuestros vecinos y vecinas; en la segunda columna anotamos los posibles indicadores de estos problemas; en una tercera columna anotamos los cruces de datos con los que calculamos los indicadores.

Cruzando los datos obtenemos indicadores de la gravedad del problema. Recolectar estos datos de vez en cuando, nos sirve para ver los cambios en nuestra realidad.

Problema	Indicador
Desocupación	61% de desocupación
Falta de árboles	7 árboles por manzana

[Fuente: Sembrando Mi Tierra de Futuro - FPyCS UNLP 2011]

Analizar las causas y ver cómo se relacionan entre sí

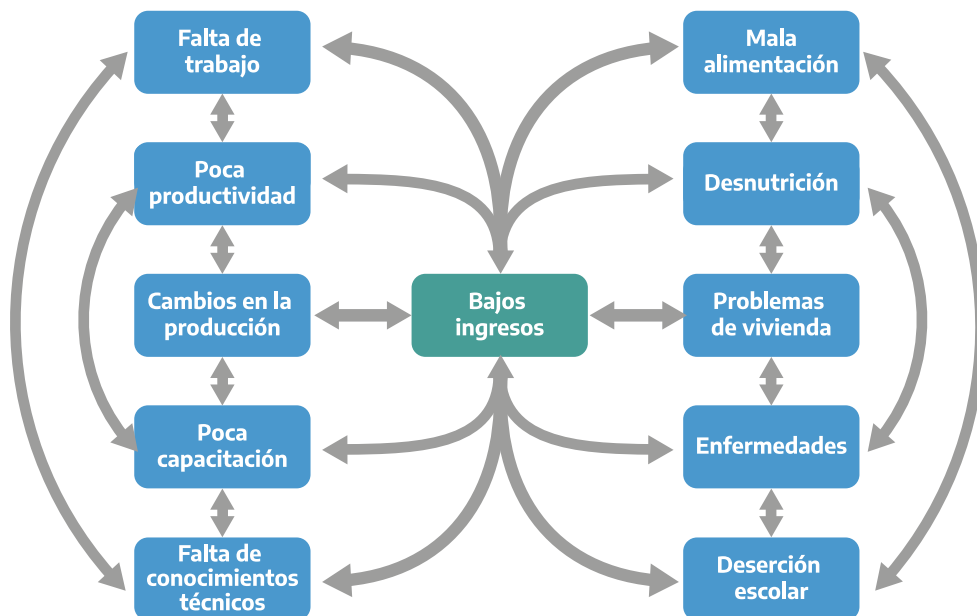
No podemos entender profundamente la realidad si todo lo que tenemos es un montón de datos separados. Para poder transformar nuestra realidad y propiciar el desarrollo de la calidad de vida de nuestro barrio u organización, es fundamental que miremos los problemas (realidades negativas) y las potencialidades (realidades positivas) relacionándolas entre sí.

Analizar profunda y concretamente la realidad actual, lo que nos pasa a nosotros y nosotras aquí y ahora, es imprescindible para:

- **Saber lo que nos pasa**
- **Hacer cosas para cambiarlo**
- **Saber qué alternativas tenemos para solucionarlo**

Por eso es importante tener en claro cuáles son las causas y consecuencias de nuestros problemas, para poder decidir cómo actuar para transformar la realidad. Analizar causas, consecuencias y potencialidades nos ayuda a mirar la realidad en relación. Este paso se llama **mapeo**, y consiste en identificar nuestro problema principal y relacionarlo con otros problemas que influyen en éste para, a su vez, identificar otras problemáticas.

Por ejemplo: Si partimos de los bajos ingresos de nuestras familias podremos identificar distintas causas y consecuencias:



[Fuente: Sembrando Mi Tierra de Futuro - FPyCS UNLP 2011]

Todos los problemas se determinan entre sí

Después de que encontramos las causas y las relacionamos, debemos elegir las que vamos a tratar de revertir a través de nuestras acciones.

Para elegir en qué intervenimos primero hay que ver:

- Cuáles de estos problemas están dentro de nuestro margen de acción (los que podemos cambiar desde una o uno mismo).
- Cuáles de estos problemas son, al mismo tiempo, causantes de muchos.
- Cuáles de estos problemas dependen de las decisiones de otros (si tenemos difícil acceso a intervenir en estas decisiones).

Identificación de posibles alternativas de solución

A las diferentes alternativas posibles para cada problema, las llamamos **ideas proyecto**. Tenemos que pensar por los menos tres alternativas de solución para resolver un problema de nuestra comunidad. Es decir, tres ideas proyecto que vamos a pensar y evaluar para elegir conscientemente dejando de lado cualquier capricho que puede significar muchos riesgos para nuestro proyecto.

1. La importancia del Proyecto dentro de una Estrategia de Desarrollo Comunitario: es muy probable que con la sola contribución de nuestro proyecto no se termine de resolver el problema en el que estamos trabajando. Por esto, es importante que el aporte que hace nuestro proyecto no sea aislado de las demás propuestas y aportes que llevan adelante otros actores del territorio: los vecinos y las vecinas, las organizaciones, el Estado, las empresas, etc.
2. La urgencia: está dada por la necesidad de resolver el problema lo antes posible.
3. Sencillez de la ejecución: cuanto más fácil de concretar sea el proyecto, más posibilidades de gestión vamos a tener. Muchas veces se planifican proyectos muy complejos que luego, por cuestiones de organización, de recursos, de conocimiento, etc., no se pueden llevar adelante.
4. Atractivo: es fundamental tener en cuenta cómo se relacionan con el proyecto las personas destinatarias del mismo: si les resulta una propuesta interesante, si están de acuerdo en resolver el problema de esa manera, si piensan que es un aporte a su calidad de vida, etc.
5. Vinculación con otros problemas: si para planificar nuestro proyecto tenemos en cuenta las relaciones que éste tiene con la realidad en la que trabajamos, podemos lograr que nuestro proyecto esté contribuyendo a resolver más de un solo problema. Ejemplo: Si veo que no existen espacios donde los jóvenes puedan hacer aportes a la comunidad, que no hay fuentes de trabajo y que las cifras de alcoholismo son muy altas, podemos pensar un proyecto que tienda a resolver las tres problemáticas.
6. Posibilidades de gestión: la gestión puede mirarse desde distintos niveles. Es fundamental evaluar qué posibilidades tenemos de resolver todas las necesidades de gestión en nuestro proyecto. Esto es, los recursos humanos y materiales, nuestra capacidad de organización, las relaciones con otras organizaciones, etc.
7. Facilidad de financiamiento: qué posibilidades tenemos para conseguir financiamiento, cómo vamos a gastar el dinero, en qué momentos necesitamos contar con ese dinero para continuar, etc

6. Formulación de proyectos

Una vez elegida la idea que se quiere desarrollar, la propuesta es escribirla en un documento que permita presentarla de una manera completa y ordenada, de manera de organizarla para comunicársela a otros y otras, para gestionar el financiamiento del proyecto, para presentársela a una organización, etc.

Además, tener el proyecto escrito nos sirve para que en la **etapa de gestión**, el o la que lea el proyecto tenga toda la información.

Título

Describe qué queremos hacer, para quién y en dónde. Es importante porque en pocas palabras explica lo que nos proponemos realizar. Además es la presentación del proyecto.

- **Ejemplo:** creación de una Huerta Agroecológica Comunitaria en la plaza del Barrio.

Breve descripción del proyecto

Debemos contar brevemente de qué se trata nuestro proyecto, cuál es su importancia y dónde se realizará. En pocas palabras podemos explicar las ideas principales prestando atención a estas preguntas orientadoras y así tener una idea general de nuestro proyecto.

¿Qué queremos hacer?

¿Por qué es importante?

¿Dónde lo queremos hacer?

- **Ejemplo:** nuestro proyecto propone la creación de una Huerta Agroecológica Comunitaria para contribuir con el Comedor Comunitario del barrio. Esta idea nace de la realización de un diagnóstico en donde pudimos identificar la necesidad de contribuir con alimentos frescos (verduras y hortalizas) para mejorar la calidad nutricional de las comidas que elabora el Comedor. Hicimos una encuesta y hablamos con las personas que concurren al Comedor que nos confirmaron esta necesidad. Elegimos este proyecto para contribuir con productos frescos y sanos para la comunidad e integrar a los y las jóvenes en este proceso.

Datos de la organización ejecutora

Se refiere a los datos de los responsables del proceso de ejecución, es decir de los equipos de trabajo ejecutores. Esta descripción debe orientarse a reunir elementos de juicio que permitan diseñar la organización más adecuada para la ejecución. Debe permitir apreciar su capacidad para llevar a la práctica la realización de los trabajos propuestos.

- Denominación
- Domicilio
- Infraestructura con las que cuenta: espacio físico, vehículos, etc.
- Experiencia en la realización de trabajos similares.

Diagnóstico

Es una de las partes más importantes del proyecto. Es la descripción de la situación inicial de la que partimos para realizar nuestro trabajo. Debemos incluir en esta parte:

- Descripción general de la comunidad
- Ubicación geográfica
- Aspectos históricos
- Antecedentes y situación anterior al proyecto
- Población y organización social
- Descripción de la situación económica de la comunidad.

El problema

En este momento tenemos que hacer una descripción profunda de todos los aspectos que hacen a aquello que queremos resolver. Aquí incluimos: a quiénes afecta el problema, cómo viven esa situación, qué piensan los vecinos de esa problemática, cuál es la relación con otros problemas y con otros proyectos, cuál es el contexto del problema.

La propuesta

En este punto debemos explicar nuestra propuesta para tratar de resolver el problema. En pocas palabras contar qué queremos hacer.

Justificación

Como todos los problemas tienen distintos caminos para llegar a solucionarlos, en esta parte debemos explicar por qué nuestra propuesta es la más acertada para resolver algún aspecto del problema. Aquí es importante describir:

- Cómo nos va a beneficiar el proyecto.
- En qué mejora nuestra calidad de vida.
- Por qué elegimos esta propuesta y no otras.
- Con qué recursos contamos para realizarlo.
- A quiénes beneficia.

Objetivo general

Explica cuál será el resultado final de nuestro trabajo. En el objetivo general debe quedar claro lo que nos proponemos alcanzar, a dónde queremos llegar. Los objetivos siempre se escriben con verbos en infinitivo: hacer, disminuir, contribuir, etc. Debe también escribirse el “para qué”.

Objetivos específicos

Definen las acciones que se van a hacer para alcanzar el objetivo general.

Metas

Son los objetivos cuantificados, es decir expresados en cantidad. A cada objetivo específico le corresponde una meta. Pensar las metas de nuestro proyecto nos ayudará a medir los resultados.

Cronograma de actividades

Acá debemos poner la lista de actividades que vamos a realizar para lograr las metas propuestas.

Insumos o recursos

Los recursos pueden ser materiales y humanos. Los recursos materiales son los elementos que necesitaremos para hacer las actividades. Por ejemplo: palas, azadas, regaderas, mangueras, macetas, etc.

Los recursos humanos son las personas necesarias para realizar las actividades. Por ejemplo: nosotros y nosotras, un maestro, un diseñador gráfico, etc.

En todos los proyectos existen recursos que tenemos, recursos que nos donan y recursos que debemos adquirir.

Presupuesto

Hacer un presupuesto implica calcular el costo total de nuestro proyecto. Para hacer ese cálculo debemos revisar todas las actividades que pretendemos hacer, observando todos los insumos que necesitamos para realizarlas y ponerles el precio que tienen en el mercado.

La suma de los insumos y los recursos humanos nos permite calcular el costo total del proyecto. En el presupuesto es importante poner el precio de todas las cosas, aunque las aporte la comunidad o nuestro grupo de trabajo.

En el momento de hacer el presupuesto no debemos olvidarnos de ninguna actividad, para no correr el riesgo de que no nos alcance el dinero.



Para profundizar en el tema:
Sembrar Soberanía Alimentaria - Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

7. Programas estatales de promoción para la presentación de proyectos

7.1. Sembrar Soberanía Alimentaria

Es una herramienta de financiamiento que propicia el fortalecimiento de procesos organizacionales y de gestión de las unidades productivas vinculadas al sector alimenticio, así como la consolidación del entramado territorial de productores a partir de redes de producción, elaboración y distribución de alimentos para el abastecimiento local y regional.

Su objetivo es apoyar la producción, procesamiento y comercialización de alimentos de la Agricultura Familiar; potenciando las redes locales de abastecimiento en todo el país.



Para profundizar en el tema:
ProHuerta - Ministerio de Desarrollo Social de la Nación / INTA

7.2. ProHuerta

ProHuerta es una política pública gestionada en conjunto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), promueve la Seguridad y Soberanía Alimentaria a través del apoyo a la producción agroecológica y el acceso a productos saludables para una alimentación adecuada.

Impulsa huertas y granjas agroecológicas (familiares, escolares y comunitarias / institucionales), brinda asistencia técnica y capacitación, educación alimentaria y ambiental, apoya el fortalecimiento de proyectos productivos y de acceso al agua, la comercialización a través de mercados de proximidad y ferias populares.



Para profundizar en el tema:
Registro Nacional de Trabajadoras y Trabajadores de la Economía Popular - Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

7.3. Registro Nacional de Trabajadoras y Trabajadores de la Economía Popular (ReNaTEP)

Es un registro destinado a trabajadores y trabajadoras que realicen actividades en el marco de la economía popular, como la venta ambulante, ferias y artesanías, trabajo con el cartón y su reciclado, agricultura familiar, trabajo sociocomunitario y de la construcción. También a quienes trabajen en infraestructura social, mejoramiento ambiental y pequeñas producciones manufactureras, entre otros rubros. Estar inscripto permite acceder a programas de trabajo, seguridad social y capacitación. También participar en redes de comercialización y tener acceso a herramientas crediticias y de inclusión financiera.

8. Propuesta novedosa: Agricultura Sostenida por la Comunidad (ASC)

Las experiencias de **Agricultura Sostenida por la Comunidad (ASC)** nacieron en la década de 1960 en Japón, como respuesta para alcanzar una alimentación sana. Posteriormente, se extendieron a países europeos y a Norteamérica. Actualmente 17 millones de japonesas y japoneses participan del sistema “Teikei” (Cooperación) para asegurarse comida fresca y sana mediante un sistema de intercambio y distribución diferente al mercado convencional.

“Las iniciativas de ASC son asociaciones directas entre un grupo de consumidores y uno o varios productores, a través de las cuales se comparten los riesgos, las responsabilidades y los beneficios de la actividad agraria, a través de acuerdos de largo plazo. Las experiencias de ASC normalmente operan a pequeña escala, y pretenden construir el abastecimiento colectivo de alimentos de calidad producidos a través de un manejo agroecológico” (Red Internacional “Urgenci” de Agricultura Sostenida por la Comunidad – 2015)

Este sistema de producción, distribución y consumo funciona mejor cuanto mayor sea el involucramiento entre quienes consumen y quienes producen. Propone fundar un grupo cohesionado de consumidoras y consumidores que estén dispuestos a financiar los costos de producción de una estación entera para conseguir alimentos de calidad.

El sistema tiene muchas variantes, en cuanto a cómo el presupuesto de la finca es apoyado por consumidoras y consumidores, cómo productoras y productores entregan alimentos, así como cuáles son los niveles de riesgo compartido entre quienes producen y quienes consumen.

Los miembros de un proyecto de ASC se comprometen a pagar una temporada completa por adelantado, contribuyendo a cubrir costos de producción de la finca. A cambio, los miembros reciben cajas de los productos de la finca durante la temporada, a la vez de tener la posibilidad de conectarse con la tierra y aprender sobre la producción local de alimentos.



Para profundizar
en el tema:
**Redes Urbano-Rurales
de Generación de Nuevas
formas de Intercambio
entre Ciudadanos -
URGENCI**

Encontramos en la ASC una forma de contribuir a una mayor solidaridad entre las comunidades rurales y urbanas, que ofrece soluciones a los problemas comunes en tiempos normales y en tiempos excepcionales: cómo producir de manera sustentable alimentos sanos y cómo acceder a ellos.

Con cadenas de suministro cortas, la ASC es una forma eficiente de defender la salud a través de los alimentos y de luchar contra muchas formas de malnutrición. El establecimiento de relaciones directas y confiables entre agricultoras, agricultores y quienes consumen, permite que las personas tengan acceso a alimentos frescos de una fuente responsable: producción de alimentos saludables, seguros, nutritivos, sin pesticidas y a un precio justo.

9. Bibliografía

- Ceraso, Cecilia [et. al], con colaboración de Mariana Inchaurredo [et. al.] (2011). *Sembrando Mi Tierra de Futuro: Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo endógeno*. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC), Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS), Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
- Glenza, Fernando; Giannuzzi, Leda y Senattori, Elena (2019). *Huerta ecológica Santa Elena: Una experiencia de agricultura sostenida por la comunidad*. Libro de Resúmenes del 1° Congreso Argentino de Agroecología, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
- Red Urgenci (2019). *De productoras para productoras: Agricultura Sostenida por la Comunidad*. Disponible en: <https://urgenci.net/>



MDSNacion

www.argentina.gob.ar/desarrollosocial

Secretaría de Inclusión Social

Av. 9 de Julio 1925 - Piso 16º

Tel.: 0800-222-3294

Secretaría de
Inclusión Social



Ministerio de
Desarrollo Social
Argentina

*primero
la gente*