



Capacitación:  
**“Desarrollo de Proyectos Sustentables”  
Módulo 1**

¿Cómo definimos el problema sobre el que vamos a proponer nuestro proyecto? ¿Podemos trabajar en alianza con otros actores?

FUNDACIONES  
**GRUPO·PETERSEN** 

 *Fundación*  
**Banco San Juan**

 *Fundación*  
**Banco Santa Fe**

 *Fundación*  
**Banco Entre Ríos**

 *Fundación*  
**Banco Santa Cruz**

Presentación .....	3
Módulo 1: ¿Cómo definimos el problema sobre el cual vamos a proponer nuestro proyecto? ¿Podemos trabajar en alianza con otros actores? .....	4
1. Definición de un proyecto social: ¿para qué planificar? .....	4
2. Diagnóstico de la situación y definición del problema .....	5
3. Fuentes de información: ¿cuáles son y qué relevancia tienen? .....	12
4. Mapa de actores: ¿con quiénes y cómo podremos trabajar en alianza? .....	14

## **Presentación**

El texto presentado a continuación constituye el primero de tres módulos que componen el material ofrecido por las Fundaciones Grupo Petersen como parte de los recursos para el desarrollo de proyectos sustentables a presentar en el Programa Iniciativas Sustentables.

Los módulos contienen el desarrollo de contenidos y herramientas útiles para que cada organización pueda diseñar el proyecto a presentar y logre completar los distintos campos del formulario correspondiente.

## **Módulo 1: ¿Cómo definimos el problema sobre el cual vamos a proponer nuestro proyecto? ¿Podemos trabajar en alianza con otros actores?**

Comenzaremos este primer módulo explicitando qué entendemos por proyecto social y para qué es necesaria su planificación.

A continuación, abordaremos la importancia de definir claramente el problema que será abordado por el proyecto propuesto, partiendo de un diagnóstico de la situación que lo enmarca. En este sentido, nos referiremos a la necesidad de aportar evidencia que fundamente esa definición y que justifique su relevancia.

Finalmente, identificaremos a los demás actores sociales que, de algún modo, están realizando acciones vinculadas a la resolución de ese problema y sobre el que se quiere operar.

### **1. Definición de un proyecto social: ¿para qué planificar?**

Ante la apertura de convocatorias a la presentación de proyectos sociales para concursos, es muy frecuente que las distintas organizaciones se pregunten en qué áreas o temas tienen experiencia de trabajo y elaboren propuestas vinculadas a ellas.

Si bien es muy sensato y apropiado que ello suceda, dado que ese bagaje de conocimiento y experiencia es lo que permitirá la elaboración de proyectos ricos e interesantes, es preciso analizar con mayor detenimiento de qué hablamos cuando nos referimos a proyectos sociales y reflexionar acerca de para qué planificamos un proyecto.

Para comenzar, podemos decir que **un proyecto social es un conjunto de acciones articuladas y dirigidas a un grupo específico de la población, que tiene como propósito resolver un problema en un determinado tiempo y lugar.**

**El diseño de todo proyecto social debe partir de ese problema que busca abordar.** Este último podrá variar y ser diferente según el momento histórico y el lugar en el que nos encontremos. Será necesario, entonces, reflexionar y especificar cuál es esa situación problemática que se procura transformar, considerar a quiénes afecta y cuáles son sus causas. En función de ello, podremos avanzar en plantearnos, posteriormente, cuál es el objetivo que se pretende lograr, qué acciones se desarrollarán para ello, y qué recursos serán necesarios, entre otras cuestiones.

**Todos estos elementos son fundamentales para lograr una buena planificación del proyecto,** y los iremos desarrollando paso a paso a lo largo de los distintos módulos. Poder identificarlos y pensarlos como un todo articulado, procurando que guarden coherencia entre sí, permitirá que los proyectos propuestos se ajusten a las necesidades de las comunidades donde se pretende implementarlos. Asimismo, posibilitará que los mismos sean viables, en términos de la situación de la que partimos, las acciones previstas, los recursos asignados y los resultados esperados. Finalmente, una buena planificación nos permitirá individualizar a los actores con los que podremos trabajar en alianza para alcanzar los objetivos propuestos con miras a resolver esa situación problemática que les dio origen.

Sobre lo anterior, trabajaremos con mayor detenimiento en las siguientes secciones de este módulo y continuaremos, luego, en los otros dos módulos que se ofrecen como recursos.

## **2. Diagnóstico de la situación y definición del problema**

**Para elaborar un buen proyecto es necesario comenzar con un diagnóstico de la situación desde la que estamos partiendo y, en función de ello, definir con precisión el problema que deseamos abordar.** Para realizar ese diagnóstico será necesario utilizar toda la información que se encuentre disponible respecto

del tema sobre el que a nuestra organización le preocupa intervenir, así como también aquella cuyo relevamiento resulte sencillo. Esto permitirá describir y acotar el problema en forma comprensible y argumentada. A partir de allí, será posible pensar luego en las alternativas de acción para su resolución.

**Por “problema” nos referimos a aquella situación de déficit, limitación o brecha en relación con algún aspecto que, según entendemos, requiere de una intervención para ser modificada.** En este sentido, los problemas sociales afectan a comunidades o grupos sociales que interactúan en un espacio determinado y surgen a partir de una carencia o falta que afecta su desarrollo y bienestar. En otras palabras, un problema social hace referencia a ese déficit, brecha o limitación que afecta el desarrollo y bienestar de determinado/s grupo/s social/es, en un tiempo y lugar específicos.

**Entonces, para comenzar a definir el problema, debemos procurar responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es ese déficit, brecha o limitación? ¿cómo podríamos describirlo?** Si bien estas preguntas parecen sencillas, puede resultar complejo identificar qué es un problema. Y esto se debe a que los problemas no existen por sí mismos. Hay situaciones o hechos que pueden ser (o no ser) definidas como problemas, en función de las creencias, los valores, las expectativas individuales, grupales o sociales.

Tal como veníamos diciendo, **los problemas son construcciones sociales y no realidades objetivas.** Dado que todo el proceso está atravesado por los valores y la percepción que los diferentes actores tienen sobre las cuestiones, puede suceder que, ante una misma situación, la evaluación que hacen los actores sea diferente. Al mismo tiempo, un cambio en los valores que predominan en la sociedad puede provocar que se convierta en problema una situación que antes no era considerada así. Por las mismas razones, aquello que es un problema para una comunidad, no lo es para otra.

Por ejemplo, el trabajo infantil nunca hubiera sido considerado como problemática social durante el siglo XVIII, ya que se encontraba naturalizado que los niños trabajasen. Sin embargo, hoy en día, a

*Las definiciones acerca de esta temática les servirán para completar, posteriormente, el apartado “Problema y mapa de actores” del Formulario para la presentación de proyectos al Concurso de Iniciativas Sustentables.*

cualquier situación donde hubiera niños trabajando la calificaríamos como una problemática social a ser modificada. Otro ejemplo deriva de la violencia de género, asunto que hace unas décadas no se advertía como una cuestión social que requiriera accionar para ser revertida.

Ahora bien, la identificación del problema también implica tomar posición en términos de cómo vamos a definirlo. Este punto es muy importante, ya que **según cuál sea la manera de definir el problema (es decir, cuáles sean aquellos aspectos destacados o minimizados), serán delimitados sus causas, sus efectos y las acciones que se puedan desplegar para hacerle frente.** Como veremos en el ejemplo siguiente, si bien podemos estar de acuerdo sobre la relevancia de un mismo problema, existen interpretaciones diferentes acerca de esa realidad y distintas razones que la explican. De acuerdo con la importancia que le demos a uno u otro aspecto del problema, variará nuestra opción acerca del tipo de respuesta que debe implementarse.

Para ejemplificar, podemos analizar como problema la deficiente alimentación de un determinado grupo de la población (por ejemplo, los niños de entre 0 y 4 años) en la zona urbana del municipio Las Talitas. Si por “alimentación saludable” comprendemos la necesidad de ingerir determinada cantidad y variedad de alimentos, la provisión de una caja con los mismos o habilitar comedores comunitarios podrían ser opciones equivalentes para abordarlo.

Sin embargo, si consideramos que el concepto de “alimentación saludable” ha sido ampliado y no sólo contempla que los niños ingieran alimentos nutritivos sino también que encuentren en la comida compartida un ámbito de intercambio con sus familias, las acciones a implementar se relacionarían con la promoción del momento de la cena en familia, la entrega de alimentos o un subsidio, pero nunca la opción del comedor fuera del hogar.

**Para avanzar un poco más, es preciso reflexionar también acerca de las causas que estarían dando origen al problema. En este sentido, debemos incorporar una tercera pregunta: ¿por qué sucede esta situación de déficit, brecha o limitación que hemos identificado en ese grupo definido?** Es decir, qué factores o razones han incidido para determinar la situación actual. Dar cuenta de los motivos que originan este problema supone una interpretación de la realidad, como ya hemos dicho. No obstante, no se trata de un ejercicio arbitrario, ya que debe estar sustentado en la evidencia. Sobre este tema, avanzaremos en el punto siguiente. Esta información es la que nos permitirá justificar la relevancia del problema y la pertinencia del proyecto.

**A su vez, para completar el diagnóstico resulta necesario identificar las consecuencias que el problema produce.** Es decir, la/s situación/es que se observa/n como resultado del problema y que se mantendrá/n a no ser que intervengamos para revertirla/s. Preguntarnos por los efectos que el problema produce colaborará para que consideremos la forma en que el mismo afecta a determinados grupos de la población, o a la ciudadanía en su conjunto.

**Para facilitar la realización del diagnóstico y organizar los distintos elementos que hemos ido identificando, vamos a utilizar una herramienta llamada “árbol de problemas”.** El mismo nos permitirá integrar de modo gráfico, preciso y con coherencia lógica:

- cuál es el problema principal.
- las posibles causas que lo generan.
- las consecuencias que produce.

La elaboración del árbol de problemas supone determinados pasos:

**1. Identificar el problema principal** para el cual se pretende una solución. Se requiere definirlo como un estado negativo: “ausencia de...”, “limitaciones en cuanto a...”, “insuficiencia de...”, entre otros. Resulta conveniente que el análisis se centre en la identificación de un solo problema por árbol. Por otra parte, es necesario formularlo desde la perspectiva de aquellas problemáticas sociales



que afectan a los destinatarios y no tanto desde la perspectiva de los recursos existentes, su cantidad, calidad o gestión.

Por ejemplo, sería incorrecto considerar como problema la “Falta de un horno para hacer pan” en una organización que trabaja con el propósito de promover la inclusión laboral de los jóvenes con discapacidad. En lugar de ello, resulta más apropiado enunciar el problema principal como “Deficiente inclusión laboral de los jóvenes con discapacidad”.

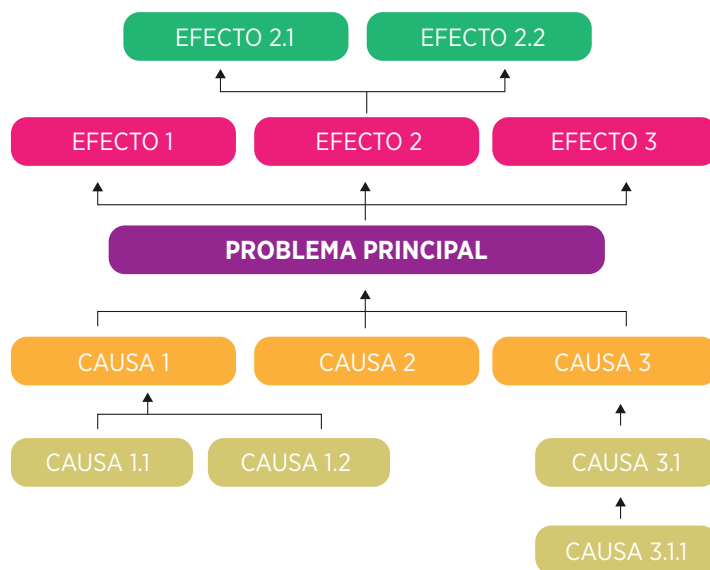
La primera podría ser, eventualmente, una de las causas que, junto con otras, da lugar al problema, pero no es el problema en sí. Reducirlo a ello limita el campo de intervención y las posibilidades de resolverlo.

**2. Definir los efectos del problema**, para visualizar la forma en que afecta a determinados grupos de la población o a la ciudadanía en su conjunto.

**3. Reconocer las causas del problema** y su encadenamiento, identificando diferentes niveles entre ellas.

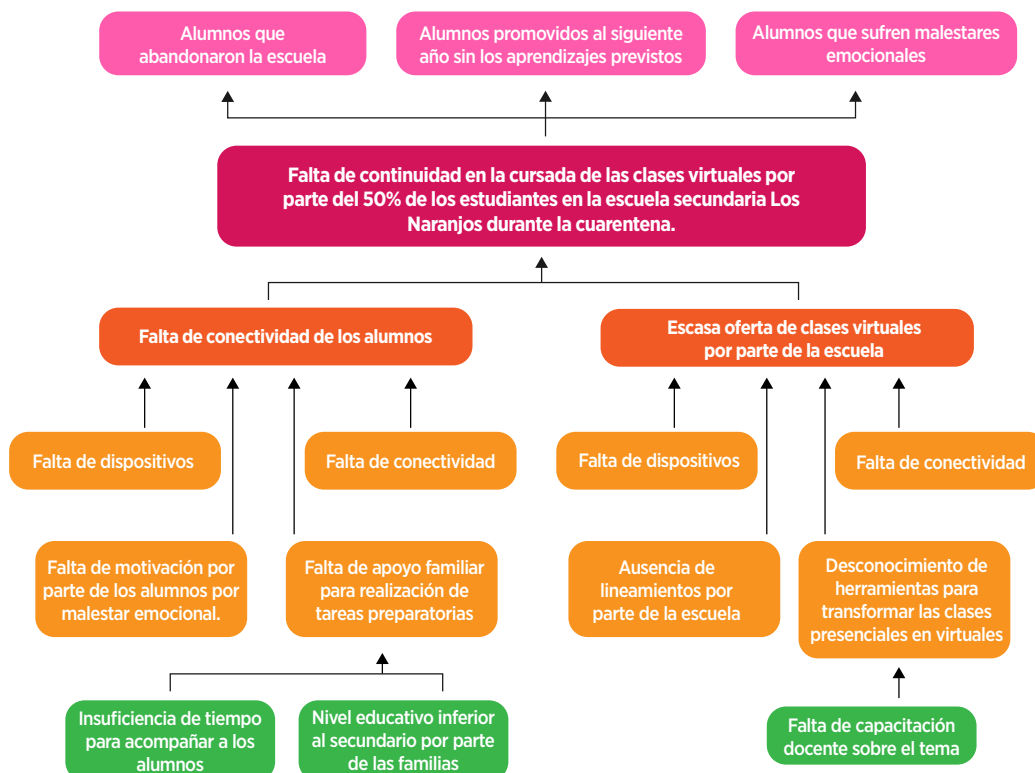
**4. Plasmar los elementos antes enumerados en un gráfico**, el cual tendrá un esquema básico similar al que mostramos a continuación.

**Gráfico 1. Esquema del árbol de problemas**



A continuación, se presenta un ejemplo para aportar mayor claridad acerca de la manera en que el problema principal se vincula con sus causas y efectos. Tomamos como referencia el caso hipotético de construcción de un árbol de problemas respecto de la problemática de la falta de continuidad en la cursada de las clases virtuales, por parte de alumnos de una escuela secundaria durante el aislamiento social preventivo y obligatorio en contexto del COVID 19.

**Gráfico 2. Ejemplo de árbol de problemas**



El **problema principal** presentado en el árbol precedente refiere a la “falta de continuidad en la cursada de las clases virtuales por parte del 50% de los estudiantes en la escuela secundaria Los Naranjos durante la etapa de aislamiento social obligatorio”.

Entre sus **efectos** más relevantes pueden mencionarse los siguientes: los alumnos que abandonaron la escuela, los alumnos promovidos al año siguiente sin los aprendizajes necesarios, y los

que sufren malestares emocionales producto de la falta de contacto con sus compañeros y docentes en este contexto.

Entre sus **causas directas** principales, se encuentran: la falta de conectividad de los alumnos a las clases virtuales y la escasa oferta de clases virtuales por parte de la escuela.

A su vez, es posible identificar **causas indirectas** que justifican a las anteriores. En el caso de la primera de las causas directas mencionadas, las causas indirectas podrían ser: la falta de dispositivos electrónicos por parte de los alumnos, la falta de conectividad, la falta de motivación por parte de los alumnos por malestar emocional, y la falta de apoyo familiar para la realización de las tareas preparatorias para entregar o compartir en las clases. Este último punto, se explica, a su vez, por causas aún más profundas, como el bajo nivel educativo de las familias que no han culminado estudios secundarios y la insuficiencia de tiempo para acompañar a los alumnos por tener que atender ocupaciones laborales y domésticas.

En relación con las causas indirectas vinculadas a la escasa oferta de clases virtuales por parte de la escuela, es posible mencionar: la falta de dispositivos electrónicos por parte de los docentes, la falta de conectividad, la ausencia de lineamientos específicos por parte de la escuela y el desconocimiento acerca de herramientas para transformar la propuesta de enseñanza presencial en remota.

### **3. Fuentes de información: ¿cuáles son y qué relevancia tienen?**

**Para dar cuenta de la relevancia social del problema, sus causas y efectos es preciso apoyar nuestras afirmaciones con evidencias. Para esto, es necesario hacer uso de la información que cada organización tiene disponible o que le resulte de fácil relevamiento.** Esta información nos permitirá argumentar y

fundamentar con datos la importancia de atender el problema que hemos de abordar con nuestro proyecto, así como también conocer el punto de partida de la situación desde el cuál comenzaremos a trabajar.

Continuando con el ejemplo presentado en el árbol de problemas, se podrían utilizar como fuentes de información distintas alternativas:

- registros que lleve la misma escuela sobre aquellos alumnos que abandonaron.
- registros y valoraciones por parte de los docentes sobre alumnos que serán promovidos al siguiente año escolar sin los aprendizajes requeridos.
- relevamientos que pudieran haber hecho los docentes o la escuela respecto de la disponibilidad de equipamiento y acceso a conectividad por parte de los estudiantes.
- observaciones de los docentes sobre los alumnos desmotivados, angustiados, estresados y sobre el apoyo familiar recibido por ellos en mayor o menor medida
- encuesta (o consulta telefónica) a los docentes sobre su disponibilidad de equipamiento y conectividad, si es que la escuela no tuviera ya recopilada esa información. Asimismo, se podría relevar por ese mismo medio si alguna vez realizaron algún curso de capacitación sobre enseñanza virtual.

Por último, también es posible utilizar información referida al contexto. En el caso mencionado, tal vez exista algún informe o dato estadístico publicado en los medios de comunicación que nos sirva para enmarcar esta problemática.

Por ejemplo, podemos indagar en medios de comunicación y/o redes sociales si se publicó alguna noticia de fuente confiable que contenga información sobre la angustia creciente de los adolescentes en el marco del aislamiento y sus efectos para su vida, o con datos más generales acerca de la desconexión de los estudiantes y el abandono escolar a nivel país durante la pandemia.

Toda esta información se integrará y será clave para hacer el diagnóstico de la situación en la que se enmarca el problema, para definirlo adecuadamente y para fundamentar su relevancia, sus causas principales y sus efectos.

#### **4. Mapa de actores: ¿con quiénes y cómo podremos trabajar en alianza?**

Por último, nos concentraremos en la identificación y caracterización de aquellas otras organizaciones que están haciendo algo para solucionar el mismo problema sobre el que hemos decidido trabajar, o que podrían hacer un aporte si trabajáramos en alianza. Estas organizaciones pueden ser de distinto tipo (fundaciones, ONGs, asociaciones barriales, clubes, parroquias, escuelas, empresas, organismos de gobierno, entre otros) y contar con variados recursos, tener diferentes objetivos, trayectoria o experiencia.

**En concreto, nos interesa identificar organizaciones que intervienen en la misma temática a la cual se referirá nuestro proyecto, que tienen presencia territorial en la misma zona geográfica (preferentemente en la misma temática o conexas) y/o que trabajan con la misma población.**

**A este proceso de identificación y caracterización de otras organizaciones lo denominamos mapeo de actores.** Implica individualizarlos y listarlos de modo gráfico. Realizar este ejercicio es clave por distintas razones:

- Reconocer potenciales aliados para un eventual trabajo conjunto.
- Advertir si existe algún actor relevante que no hubiéramos considerado en un principio.
- Definir si hay acciones que nosotros habíamos pensado inicialmente que ya están siendo realizadas por otras organizaciones y -en función de esto- evaluar cómo podríamos complementarnos, sumar esfuerzos o distribuir tareas.

Tomando como base ese primer mapeo de actores, debemos concentrarnos en aquellos que tienen algo para poner a disposición del proyecto que queremos llevar adelante. **Para cada uno, debemos considerar qué acciones implementa y**

**con qué recursos cuenta, y analizar de qué modo podría aportar, eventualmente, a nuestra iniciativa.**

Los recursos a los que estamos haciendo referencia comprenden, por una parte, los tangibles, como por ejemplo, la posibilidad de usar un espacio físico para realizar actividades, equipamiento, aporte de fondos, insumos materiales. Pero también debemos tener en cuenta que existen los recursos intangibles que un actor puede aportar para el trabajo en alianza, tales como la información o el conocimiento experto sobre determinado tema, el acceso a tomadores de decisión, la capacidad de liderazgo, la habilidad para negociar o para comunicar, el prestigio, entre otros. En función de esos recursos, un aliado podría contribuir a nuestro proyecto, realizando actividades como la capacitación de recursos humanos, la difusión y comunicación del proyecto, la sensibilización de la ciudadanía, entre otros.

A continuación, retomamos el proyecto cuyo problema habíamos definido anteriormente como parte del “árbol de problemas” (Gráfico 2). Proponemos completar la siguiente matriz a los fines de detectar a otras organizaciones que podrían hacer aportes a nuestra iniciativa y visualizar esta información de modo sencillo y ordenado.

**Tabla 2. Ejemplo matriz de actores**

<b>Actor</b>	<b>Posible aporte al proyecto</b>
Instituto terciario “Paulo Freire”	Capacitación a docentes sobre educación virtual
ONG “Por la infancia”	Donación de laptops para alumnos con mayor necesidad
Municipio Las Flores – equipo de asistentes sociales	Acompañamiento a las familias



La información contenida en la matriz nos permite detectar que podríamos contar con el aporte de las siguientes organizaciones: una ONG dispuesta a donar equipamiento a los alumnos con menores posibilidades socioeconómicas, un instituto terciario con posibilidad y disposición para capacitar a los docentes sobre el armado de una propuesta de enseñanza virtual, y la colaboración del municipio, que brindará contención y acompañamiento a las familias de los alumnos a través de su equipo de asistentes sociales.

Por último, resta mencionar que, en la mayoría de los casos, la participación de otros actores favorece la sostenibilidad del proyecto en el tiempo y la persistencia de sus efectos. Este tema será retomado en el módulo 3.

A través de los contenidos propuestos en este módulo hemos podido concientizarnos acerca de la importancia de definir el problema de modo comprensible y a partir de un diagnóstico debidamente fundado con la información disponible.

También, hemos trabajado acerca de aquello que nos permitirá justificar la relevancia de la situación problemática que queremos abordar y hemos clarificado que no es posible diseñar un proyecto sin contar antes con estas definiciones.

Por último, hemos hecho referencia a los actores que podrían estar vinculados al proyecto a presentar y a los aportes concretos que cada uno de ellos podría realizar para un trabajo articulado.

En los módulos siguientes avanzaremos con la definición de los distintos elementos claves para la formulación del proyecto propiamente dicho.

*Las definiciones acerca de esta temática les servirán para completar, posteriormente, el apartado “**Problema y mapa de actores**” del Formulario para la presentación de proyectos al Concurso de Iniciativas Sustentables. Allí se les solicitará **detallar qué otras organizaciones participarán del proyecto (en caso de haber) y la intervención/aporte que realizarán.***