



INICIATIVAS SUSTENTABLES

Capacitación:

“Desarrollo de Proyectos Sustentables” Módulo 2

¿Cómo organizar un proyecto?

FUNDACIONES

GRUPO·PETERSEN (G·P)

Fundación
Banco San Juan

Fundación
Banco Santa Fe

Fundación
Banco Entre Ríos

Fundación
Banco Santa Cruz

Módulo 2: ¿Cómo organizar un proyecto?	3
1. ¿Quiénes son los destinatarios de un proyecto?	3
2. ¿Cómo definir y enunciar los objetivos de un proyecto?	6
3. ¿Cómo definir las líneas de acción, las actividades y el cronograma?	12
4. ¿Cómo definir el presupuesto del proyecto?	16

Módulo 2: ¿Cómo organizar un proyecto?

En el Módulo 1 ahondamos sobre cómo definir claramente la problemática que abordará el proyecto, aportando evidencia, e identificando a otros actores con los que podamos desarrollar alianzas.

En este Módulo, nos referiremos a la necesidad de identificar con claridad quiénes son los destinatarios del proyecto y qué impacto se pretende lograr sobre ellos. También, revisaremos la manera apropiada de definir objetivos y actividades, para plantear un modo ordenado de hacer frente al problema identificado.

Finalmente, trabajaremos sobre la importancia de detallar qué recursos se requieren para llevar adelante el proyecto, quiénes podrían aportarlos y en qué tiempos podrían ser realizadas las actividades previstas.

1. ¿Quiénes son los destinatarios de un proyecto?

Una vez identificado el problema y realizado el diagnóstico de situación, disponemos de la información necesaria para entender a quiénes estará dirigido nuestro proyecto y de qué forma específica vamos a proponer abordar la problemática observada, preguntándonos qué queremos hacer y para qué.

Las respuestas a estas preguntas serán el eje central del proyecto y nos permitirán definir sus destinatarios, su objetivo general y sus objetivos específicos. Asimismo, la definición de estos aspectos será central para, posteriormente, detallar de manera coherente las actividades que deberemos realizar para

alcanzarlos, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos de los que disponemos para ello.

Al definir el problema, vimos que resulta necesario precisar a quiénes afecta. Su respuesta nos servirá para considerar qué grupos sociales son impactados por la situación que consideramos problemática y que queremos atender. Sin embargo, no necesariamente todos los afectados por el problema detectado serán considerados por nuestro proyecto. Aquellos que sí serán contemplados y que serán beneficiados directamente a través de las acciones propuestas integrarán el grupo de los “destinatarios” del proyecto. En otras palabras, **los destinatarios directos del proyecto pueden representar el total de la población afectada por el problema o sólo parte de ella.**

En el caso de los **proyectos sociales con impacto en el ambiente**, puede que el destinatario directo sea, por ejemplo, un barrio que mejora la gestión de sus residuos, o una escuela que baja su huella de carbono a partir de la aplicación de energías renovables.

Por otra parte, **también será posible identificar a aquellas personas o grupos que gozarán de los beneficios del proyecto, a pesar de que sus acciones no estarán dirigidas a ellos en forma directa.** A este grupo lo denominaremos destinatarios indirectos.

Imaginemos un proyecto que se propone que los alumnos de la Escuela Técnica N°1 de Arroyito desarrollen habilidades socio laborales, para lo cual se pondrá en marcha un taller de reparación de instrumentos musicales que son usados en las escuelas de la localidad. En este caso, los alumnos de la Escuela N°1 serían los **destinatarios directos**, es decir, quienes esperamos que desarrollen habilidades socio laborales. Por su parte, las escuelas de la localidad de Arroyito serían los **destinatarios indirectos**, ya que a partir de este proyecto contarían con la posibilidad de hacer reparar sus instrumentos musicales.

Es preciso identificar y describir quiénes y cuántos serán destinatarios directos del proyecto, de acuerdo con criterios como su edad, sexo, grupo de pertenencia, contexto geográfico.

Por ejemplo, niños de 0 a 4 años que no asisten a la escuela en el barrio El Farito; jóvenes de 18 a 25 años bajo la línea de pobreza que viven en el área rural del municipio Las Lomas.

Asimismo, **siempre que se pueda, resulta valioso para un proyecto identificar y cuantificar a los destinatarios indirectos**. En algunos casos, la cuantificación de éstos resulta sencilla pues ya tenemos acceso a esa información. En otros casos, se podrán realizar algunas estimaciones.

Por ejemplo, pensemos en un proyecto que se propone “Que los alumnos de 6to grado de la Escuela San Martín incorporen nociones acerca de la alimentación saludable”, para lo cual se pondrá en funcionamiento un kiosco saludable. En este caso, los destinatarios indirectos serían todos los alumnos de la escuela, quienes tendrían acceso a colaciones saludables durante los recreos. La cuantificación de este grupo es sencilla pues supone simplemente considerar la matrícula escolar completa.

Ahora bien, supongamos que tenemos un proyecto que se propone “Que los niños del Jardín de Infantes Los Girasoles incorporen prácticas de cuidado del medio ambiente”, para lo cual se trabajará sobre la separación de residuos reciclables. En este caso, los destinatarios indirectos serían los familiares de los niños que participan del proyecto. Puede ocurrir que no sepamos cómo se compone específicamente cada una de esas familias. Sin embargo, podremos estimar el número de destinatarios indirectos, es decir, podremos calcularlo, de manera tentativa, a partir de un criterio. Si asumimos que una familia tipo tiene 4 integrantes, tomaríamos el total de niños del jardín y lo multiplicaríamos por tres obteniendo así un total estimado de destinatarios indirectos:

*Las definiciones acerca de esta temática les servirán para completar, posteriormente, el apartado “Destinatarios” del Formulario para la presentación de proyectos al Concurso de Iniciativas Sustentables. Allí se le solicitará que detalle **quiénes y cuántos serán los destinatarios previstos**.*

50 (niños del jardín) x 3 (familiares promedio por niño) = 150
destinatarios indirectos

2. ¿Cómo definir y enunciar los objetivos de un proyecto?

Hemos definido el problema que queremos resolver, y sobre quiénes trabajaremos para revertir esa situación (destinatarios). Ahora es momento de precisar qué esperamos que suceda. **Los objetivos expresan aquello que se espera lograr a través de la implementación del proyecto. En tal sentido, la definición de un objetivo debe estar guiada por la pregunta sobre para qué se hace este proyecto.** La respuesta que demos a esta pregunta deberá guardar una coherencia con la problemática que se intenta abordar e incluir como beneficiarios de la intervención a quienes hemos definido como destinatarios directos del proyecto.

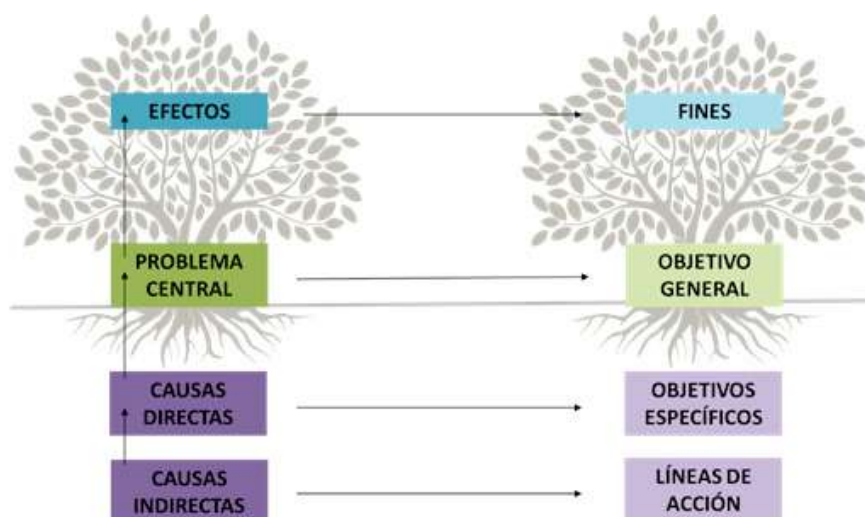
Podemos distinguir dos tipos de objetivos: el objetivo general y los objetivos específicos. El **objetivo general de un proyecto es su propósito central y debe dar cuenta de aquello que se pretende haber logrado luego de implementar el proyecto.** El objetivo general suele ser uno y debe tener una relación clara y explícita con aquello que hayamos definido como problema principal en el diagnóstico inicial.

Por otro lado, es necesario plantear objetivos específicos, más concretos e inmediatos, los cuales pueden definirse como el medio necesario para lograr el objetivo general. Si el objetivo general responde al para qué del proyecto, los objetivos específicos responden al cómo. Generalmente para un objetivo general se pueden formular entre dos y cuatro objetivos específicos y, para cada uno de éstos, es preciso identificar al menos un resultado esperado. Es importante asegurar que todos los objetivos específicos que planteemos estén contenidos en el objetivo general.

Así como para el diagnóstico de una problemática se puede utilizar la herramienta “árbol de problemas”, **para la definición de los objetivos se puede**

utilizar el “árbol de objetivos”. Su uso contribuirá a asegurar la pertinencia de la solución propuesta, así como también la coherencia general del planteo. Esto último, debido a que cada elemento del “árbol de problemas” tiene su correlato dentro del “árbol de objetivos”. El siguiente gráfico muestra esa correspondencia:

Gráfico 1: Correspondencia entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos



Ahora, tomando como base el árbol de problemas presentado en el Módulo 1, revisaremos los pasos necesarios para construir el árbol de objetivos:

1. Partimos del problema principal, que fue definido como:

“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 cuarentena”.

Ésta es la situación que queremos revertir, por lo que un primer paso será modificar el enunciado del problema (que había sido definido como una situación negativa) en su versión positiva:

“Que el 100% de los estudiantes en la escuela secundaria Los Naranjos continúen con la cursada de las clases virtuales durante la cuarentena”.

De esta forma habremos definido el objetivo general de nuestro proyecto.

2. Como segundo paso, reflexionaremos acerca de cómo cumpliremos nuestro objetivo general. Para ello, veremos en el árbol de problemas cuáles son las causas directas. La existencia de más de una causa directa nos estará marcando que tenemos diferentes formas de lograr lo que nos proponemos (objetivo general).

Siguiendo con el ejemplo, para nuestro problema principal se definieron dos causas directas: la “falta de conectividad de los alumnos” y la “escasa oferta de clases virtuales por parte de la escuela”.

Transformaremos cada una ellas, nuevamente, en una enunciación positiva: “los alumnos se conectan de manera regular” y “la escuela ofrece mayor cantidad y diversidad de clases virtuales”.

Estos enunciados servirán de base para formular, posteriormente, los objetivos específicos.

Resulta importante aclarar que cuanto más complejo sea el problema principal, es probable que se defina una cantidad mayor de causas directas. En estos casos, **el árbol de objetivos sirve, también, para tomar decisiones respecto de qué aspectos serán abordados por el proyecto y cuáles no.** En tal sentido, es frecuente que al diseñar un proyecto se haga una selección de las causas directas del problema que serán abordadas por el proyecto, de acuerdo con el interés y/o la viabilidad.

3. Una vez que nuestros objetivos específicos están planteados, es hora de poner la mirada en aquello que fue definido como las causas indirectas, ya que a partir de ellas podremos definir las líneas de acción del proyecto, es decir, las estrategias de intervención que permitirán luego organizar las actividades.

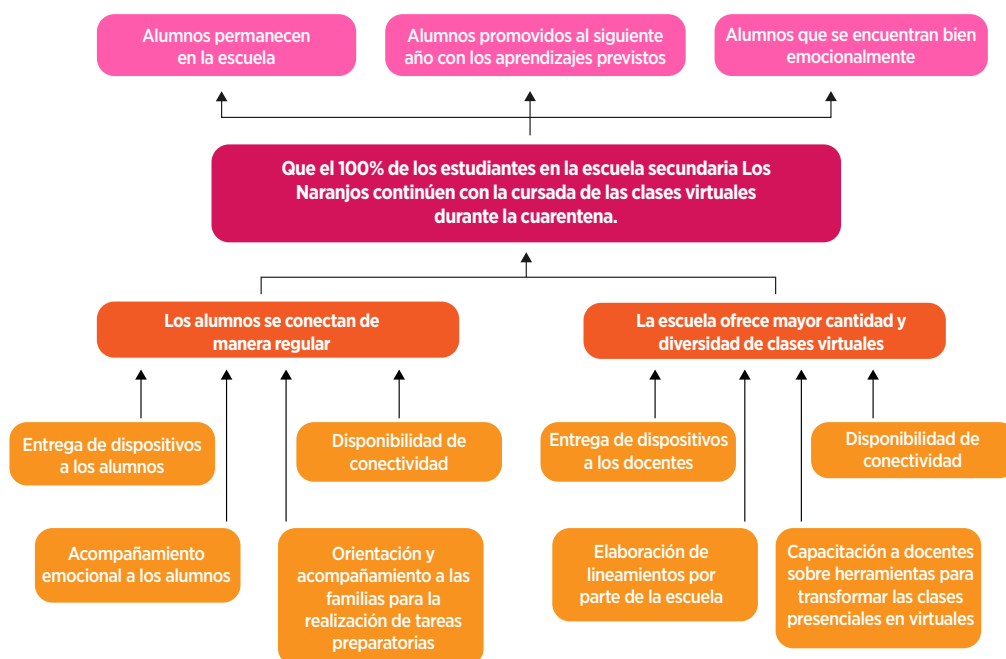
Tomando como referencia cada una de las causas indirectas, debemos definir un modo de intervención que modifique positivamente la situación inicial.

Para desarrollar nuestro ejemplo, partiremos del “árbol de problemas” planteado en el Módulo 1. A los fines de simplificar el ejercicio, tomaremos solo una de las causas directas y todas las causas indirectas que de ella se desprenden. Así, en el árbol de problemas, para la *“falta de conectividad de los alumnos”* se indican como causas las siguientes: *“falta de dispositivos”, “falta de conexión”, “falta de motivación por parte de los alumnos por malestar emocional”* y *“falta de apoyo familiar para realización de tareas preparatorias”*.

Pensaremos ahora una **línea de acción** posible que guarde correspondencia con cada una de las causas que fueron mencionadas. Estas podrían ser: *“entrega de dispositivos a los alumnos”, “acompañamiento emocional a los alumnos”* y *“orientación y acompañamiento a las familias para la realización de tareas preparatorias.”*

Como pueden apreciar, no hemos definido ninguna línea de acción para *“falta de conexión”*. Esta omisión ha sido intencional y nos permite mostrar que hay aspectos que escapan a nuestro ámbito de actuación y, por lo tanto, podemos decidir no incluirlos como líneas de acción en nuestro proyecto. En nuestro caso, esto se debe a que hemos concluido que la mejora de la conectividad es un aspecto que depende del accionar de otros actores (la empresa que brinda el servicio, por ejemplo). Si bien hemos identificado ese aspecto como una causa de nuestro problema principal, puede ser pertinente dejarlo de lado al momento de pensar nuestros objetivos y líneas de acción, especialmente cuando sabemos que no podremos modificar dicha situación porque no está a nuestro alcance.

Gráfico 2. Árbol de objetivos



¿Cómo enunciar los objetivos de un proyecto?

Hemos visto cómo definir el objetivo general y los objetivos específicos de un proyecto, tomando como base el problema principal y sus causas directas. Ahora, **revisaremos algunas de las características que debemos tener presentes para una correcta enunciación de los objetivos.**

- **Deben ser realistas:** es importante plantear objetivos que puedan lograrse con los recursos disponibles en términos de trabajo (deben poder cumplirse con las actividades que se llevarán a cabo), tiempo (tienen que poder alcanzarse en el tiempo que el proyecto será ejecutado), y dinero (los recursos humanos y materiales que se prevén para su realización deben poder cubrirse con el presupuesto disponible).

Recomendamos evitar formular objetivos muy ambiciosos o poco específicos como *“que la población mejore su calidad de vida”*.

• **Deben ser precisos:** es fundamental explicitar quiénes se beneficiarán y en qué medida con el proyecto. Por ello es conveniente que la formulación de los objetivos esté centrada en los destinatarios de la acción y refleje claramente los resultados que se espera que éstos alcancen, es decir, qué se espera que hayan conocido/aprendido/hecho al término del proyecto.

• **Deber ser claros:** se recomienda utilizar un lenguaje sencillo, que pueda ser comprendido fácilmente por cualquier persona, y formular cada objetivo en una única oración que se componga de un único verbo asociado a los destinatarios. En este sentido, si al formular un objetivo pensamos en dos verbos diferentes, esto seguramente signifique que podemos formularlos como dos objetivos por separado.

• **Deben ser medibles:** los objetivos de un proyecto sirven para estructurar el trabajo y también para poder dar cuenta de los logros alcanzados. En tal sentido, los objetivos deben estar expresados en términos verificables. Para ello, su formulación debe incluir de manera clara y explícita un aspecto observable. Esto permitirá que, en caso de realizarse una evaluación de resultados al finalizar el proyecto, se pueda concluir si éstos fueron o no alcanzados.

Supongamos que nos proponemos trabajar en un proyecto para que jóvenes con discapacidad fortalezcan, a través de un taller de huerta, sus habilidades socio-laborales. Observen la siguiente manera en que ha sido formulado el objetivo general: *“Crear un espacio de motivación y acción para el desarrollo potencial de capacidades socio-laborales, que permita a los participantes transformar su realidad y brindarles oportunidades de inserción laboral en el futuro”*. Ésta resulta una manera imprecisa, confusa y poco medible de enunciar el objetivo.

En cambio, sería preferible la siguiente alternativa: *“Que las personas con discapacidad que asisten al Centro La Luz puedan desarrollar habilidades socio-laborales”*.

Las definiciones acerca de esta temática les servirán para completar, posteriormente, el apartado “Objetivos”. Esta información les será solicitada como parte del formulario para la presentación de proyectos al Concurso de Iniciativas Sustentables.

3. ¿Cómo definir las líneas de acción, las actividades y el cronograma?

Teniendo en cuenta cada uno de los objetivos específicos de un proyecto, se deben definir cuáles serán las líneas de acción que permitirán su logro. **Las líneas de acción son estrategias de intervención que organizan diferentes actividades relacionadas con un mismo fin.**

Puede suceder que, para su concreción, un objetivo específico requiera más de una línea de acción y, también, que una misma línea de acción contribuya al logro de diferentes objetivos específicos. En otras palabras, no necesariamente hay una relación lineal entre esos elementos.

Siguiendo con el ejemplo anterior, podríamos definir los siguientes objetivos específicos:

- *“Que las personas con discapacidad que asisten al Centro La Luz adquieran conocimientos técnicos relacionados a la creación y mantenimiento de una huerta agroecológica”.*
- *“Que las personas con discapacidad que asisten al Centro La Luz refuercen el conocimiento de pautas de higiene y seguridad en el lugar de trabajo”.*
- *“Que las personas con discapacidad que asisten al Centro La Luz mantengan vínculos de colaboración con sus compañeros”.*

Con vistas al logro de esos objetivos específicos, podríamos plantear **dos líneas de acción:**

- *Implementación de una huerta junto a los jóvenes con discapacidad del Centro La Luz.*
- *Capacitación a los jóvenes con discapacidad del Centro La Luz en habilidades sociales para el trabajo.*

A través de la primera línea de acción abordaremos los dos primeros objetivos específicos, mientras que la segunda línea de acción aportará al logro del tercer objetivo específico.

Las líneas de acción ordenan las actividades que serán necesarias para alcanzar los objetivos específicos propuestos. Su definición ordenada dará como resultado un plan de trabajo. Es importante que sean formuladas en términos verificables, para facilitar el seguimiento de la implementación del proyecto, aspecto que retomaremos en el Módulo 3. **Una correcta formulación de las líneas de acción es aquella que define, al menos, un aspecto observable para el cual puede afirmarse fácilmente un grado de cumplimiento.**

Si pensamos, por ejemplo, en la línea de acción “*Implementación de una huerta junto a los jóvenes con discapacidad del Centro La Luz*”, al terminar el proyecto podremos afirmar que la misma se ha implementado (completa o parcialmente) o no pudo ser implementada.

Asimismo, podremos indicar si los jóvenes con discapacidad del Centro La Luz han participado (y en qué grado) de la implementación de dicha huerta.

Ahora bien, como mencionamos anteriormente **una línea de acción supone una serie de actividades más operativa que es preciso llevar adelante.**

Por ejemplo, para realizar una capacitación, debemos definir su contenido, diseñar los materiales, idear la dinámica con la que se llevará a cabo. En caso de que optemos por contratar a algún especialista para que la dicte, deberemos seleccionarlo y contratarlo, hacer seguimiento de su trabajo. En todos los casos, se requerirá también prever un espacio físico, conseguir el equipamiento que sea necesario, convocar a los participantes, entre otras posibles actividades.

Todas las actividades que conforman una línea de acción serán el insumo para la construcción del cronograma del proyecto. **El cronograma es una herramienta**

*Las definiciones acerca de esta temática les servirán para completar, posteriormente, la columna del cuadro donde se solicita que detallen las “**Líneas de acción y resultados esperados**”. Esta información les será solicitada como parte del formulario para la presentación de proyectos para el Concurso de Iniciativas Sustentables.*

útil para visualizar de manera rápida el plan de trabajo del proyecto. Su armado consiste en ordenar en el tiempo las actividades principales que componen el proyecto.

Al elaborar el cronograma, es necesario que el nivel de detalle de las actividades sea lo suficientemente completo, como para poder estar seguros de que no olvidamos ninguna que resulte fundamental. Sin embargo, debemos cuidar también que el nivel de detalle no sea exagerado para evitar tener un cronograma tan extenso que no podamos abordar de manera visual. En tal sentido, es importante evitar incluir tareas como hacer llamados, o enviar mails. Si bien estas acciones serán necesarias no constituyen actividades de envergadura como para formar parte de nuestro cronograma.

Pasos para la elaboración del cronograma

1. Para cada una de las líneas de acción, indique al menos una actividad.
2. Ordene las actividades de acuerdo con el momento en el que deberán suceder, empezando por la primera.
3. Asigne a cada actividad un responsable de su ejecución.
4. Defina un tiempo de duración (en meses, semanas o días) para cada actividad, asegurando que el responsable está de acuerdo y puede asumir el trabajo en el tiempo previsto.
5. **Revise que el tiempo total que consumen todas las actividades del cronograma no supere el tiempo previsto para la realización del proyecto.** En caso de detectar un desfasaje en este sentido, intente ajustar la duración de las actividades que lo permitan.

El cronograma se define durante la etapa de formulación del proyecto, pero resulta de gran ayuda durante su implementación, ya que puede ser utilizado de manera periódica para revisar que las actividades están sucediendo en el tiempo previsto. Si identifica que esto no es así, se podrán realizar ajustes que le permitan cumplir con el cronograma general del proyecto a pesar del atraso de ciertas actividades.

Ejemplo de Cronograma

LÍNEA DE ACCIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MESES				
			1	2	3	4	5
Implementación de una huerta junto a los jóvenes con discapacidad del Centro La Luz	Compra de materiales	Staff Centro La Luz	x				
	Capacitación técnica sobre cómo preparar y mantener una huerta	INTA	x				
	Preparación del terreno	Staff Centro La Luz	x				
	Establecimiento de especies frutales y aromáticas in situ.	Jóvenes destinatarios del proyecto		x			
	Armado de sistema de riego, fertilización orgánica y plantación	Jóvenes destinatarios del proyecto		x			
	Seguimiento de los cultivos y sistematización de datos	Jóvenes destinatarios del proyecto		x	x	x	
	Cosecha	Jóvenes destinatarios del proyecto				x	
Capacitación a los jóvenes con discapacidad del Centro La Luz en habilidades sociales para el trabajo	Contratación de capacitadores	Staff Centro La Luz				x	
	Elaboración de programa del curso y diseño de materiales	Capacitadores					x
	Alquiler de lugar	Staff Centro La Luz					x
	Convocatoria	Staff Centro La Luz					x
	Dictado de la capacitación	Capacitadores					x

En el caso del Concurso de Iniciativas Sustentables 2020, el tiempo máximo previsto para la implementación de los proyectos es de cuatro meses. Esto no impide que el proyecto continúe más allá de ese tiempo, pero sí es importante que se planifiquen con mucho cuidado las actividades a realizar durante ese período, para poder cumplir con las expectativas y dar cuenta de los logros alcanzados.

4. ¿Cómo definir el presupuesto del proyecto?

El presupuesto de un proyecto es el detalle monetario del plan de trabajo, es decir, refleja las erogaciones que se deberán cubrir para poder ejecutarlo. La elaboración de un presupuesto **requiere tener claridad sobre todas las actividades que se realizarán y los recursos que se necesitan para llevar adelante cada una de ellas**. Tomando como base el cronograma, es conveniente realizar el ejercicio de listar en una planilla, para cada actividad, los recursos necesarios y luego monetizarlos.

Pasos para la elaboración del presupuesto

1. Para cada una de las actividades del cronograma identificaremos los recursos que necesitaremos. Existen diferentes tipos de recursos, entre los cuales podemos destacar:

- Los **recursos materiales**, que agrupan todos los medios tangibles que requiere el proyecto, como materiales de construcción, infraestructura, equipamientos, transportes, materiales de comunicación, comestibles u otros.
- Los **recursos humanos**, que refieren a todo el personal necesario para llevar adelante el proyecto. Para cotizar este tipo de recursos deberemos

Las definiciones acerca de esta temática les servirán para completar, posteriormente, el apartado “Cronograma de ejecución” del Formulario para la presentación de proyectos al Concurso de Iniciativas Sustentables. Allí se les solicitará que enumere las principales actividades que se desarrollarán como parte de su proyecto, así como también que identifique quién será el responsable de ellas y en qué meses se llevarán a cabo.

tener en cuenta sus honorarios, los que a su vez dependen del tiempo que la persona dedica al proyecto.

Es importante tener en cuenta que, en muchos casos, la participación de alguien en un proyecto (un capacitador, un profesional que brinda asesoramiento técnico, por ejemplo) se enmarca en las tareas que realiza en una organización y, en tal sentido, sus honorarios, estarán cubiertos por el sueldo que percibe habitualmente. Este punto es importante pues a la hora de buscar financiamiento veremos que los presupuestos tienen un tope a los costos por personal. Asimismo, puede ocurrir que parte de los recursos humanos involucrados en un proyecto sean voluntarios y, debido a eso, no sea necesario realizar la estimación de su valor monetario.

Por lo general, para la realización de cada actividad se requieren recursos de ambos tipos (materiales y humanos).

2. Luego, para cada uno de los recursos, es necesario detallar su cantidad y calidad.

Por ejemplo, 3 bolsas de tierra fértil de 25m³; 3 horas de capacitación sobre cómo cultivar.

3. Ahora sí, contamos con el detalle y la cantidad de cada uno de los recursos que necesitamos. El siguiente paso, será monetarizar, es decir asignar un valor en pesos para cada ítem. En este punto, observaremos que hay algunos elementos que podremos aportar desde nuestra organización.

Por ejemplo, la capacitación puede realizarse en un espacio físico con el que ya contamos y que no necesitamos alquilar.

A estos elementos que aportará nuestra organización podemos o no asignarles un valor monetario. En cualquier caso, **es importante que estén presentes en el presupuesto, ya que ponen de manifiesto que la organización que postula el proyecto puede ofrecer una “contraparte”, que se sumará a los fondos que**

eventualmente le puedan ser otorgados.

En otros casos, la tarea de monetarizar va a implicar que pidamos un presupuesto a al menos un proveedor. En el caso de aquellos recursos de gran valor, siempre es conveniente realizar al menos dos cotizaciones con proveedores diferentes, a fin de elegir el que resulte más conveniente.

Tenga presente que, en caso de que su proyecto quede seleccionado como parte del Concurso de Iniciativas Sustentables, la implementación se llevará a cabo al año siguiente. Por ese motivo, al calcular el valor monetario de los diferentes insumos que serán necesarios, le sugerimos que tenga en cuenta un ajuste por inflación.

4. Una vez que todos los recursos que necesitamos estén identificados y valorizados, tendremos listo el presupuesto del proyecto, y estaremos en condiciones de buscar financiamiento.

Búsqueda de financiamiento

Una vez que hemos definido el presupuesto del proyecto, debemos identificar las fuentes de financiamiento, es decir quién asumirá el pago de los recursos involucrados.

Así, los proyectos pueden ser financiados por la propia organización que los implementa, que decide destinar parte de su presupuesto al proyecto o ya tiene esos recursos, puede buscar financiamiento externo (proveniente de una o más organizaciones), o puede hacer una combinación de ambas opciones.

En cualquiera de los casos, es importante tener en claro de qué manera se cubrirán los gastos, por lo que recomendamos que el presupuesto incluya para cada ítem la fuente de financiamiento. **Además, en el caso de que el proyecto sea financiado por el aporte de actores externos, resulta imprescindible comprender los criterios para dicha financiación:** si existe un monto máximo a financiar, si hay rubros o tipos de recursos que no podrán ser cubiertos o que tendrán un tope máximo sobre el presupuesto total, por nombrar algunos.

Por ejemplo, en el caso del Concurso de Iniciativas Sustentables 2022, se estipula un monto máximo de \$1.000.000. Esto quiere decir que, si el proyecto que se presenta supera esa suma, es necesario contemplar el aporte adicional de otra fuente de financiamiento. En tal sentido, el valor total del proyecto puede no ser idéntico al monto solicitado, es decir, el monto solicitado puede ser una parte del costo total de la iniciativa, siempre y cuando se prevea y explicita qué otras fuentes de financiamiento se contemplan para poder llevarlo adelante.

En cuanto a los rubros que son financiados, se prevé la cobertura de recursos humanos siempre y cuando ellos no formen parte del personal que implementa el proyecto. Es decir, podrían destinarse fondos a la contratación de un técnico que instale una máquina o que brinde capacitación sobre su uso, pero no podrían cubrirse honorarios para el líder del proyecto, por ejemplo.

Ejemplo de Presupuesto¹

ACTIVIDAD	RECURSOS		FUENTE FINANCIAMIENTO	COSTO EN PESOS
	Detalle	Cantidad		
Compra de materiales	Kit Media sombra 5mts*4mts y accesorios para su colocación	1	CIS	\$1.000,-
	10 mts Nylon para el invernadero	1	CIS	\$4.000,-
	Convertidor Mate Negro Tersuave 1 litro	1	CIS	\$360,-
	Cajones verticales para huerta 1,5mstx40cm	3	CIS	\$3.000,-
	Set de jardinería	2	CIS	\$1.400,-
	Plantines	300	CIS	\$3.000,-
	Bolsas de Semillas para huerta	10	CIS	\$700,-
	Bolsas de Tierra Negra Abonada Fértil 25DM3	3	CIS	\$150,-
	Pack de Guantes para jardinería (para uso adulto)	3	CIS	\$600,-
	Manguera Reforzada 1 Pulgada X 20 Metros Jardín	1	CIS	\$500,-
	Regadera De Zinc 3 Lts	3	CIS	\$150,-
	Responsable de compra y recepción de los materiales (5 horas)	1	Cooperadora Escolar	-
Capacitación técnica sobre cómo preparar y mantener una huerta	Espacio para 60 personas	1	Cooperadora Escolar	-
	Folletos	60	INTA	\$2.000,-
	5 horas de un especialista INTA	1	CIS	\$5.000,-
TOTAL				\$14.860,-
Financiado por el INTA				\$2.000,-
Financiado por el CIS				\$12.860,-

¹ Los valores indicados se utilizan a modo de ejemplo y no necesariamente reflejan el valor actual de los elementos.

Las definiciones acerca de esta temática les servirán para completar, posteriormente, el apartado **“Presupuesto”** del Formulario para la presentación de proyectos al Concurso de Iniciativas Sustentables. Allí se le solicitará que detalle los ítems que deberán adquirirse para el desarrollo del proyecto y su valor monetario aproximado. También se podrá dejar constancia allí del eventual aporte realizado por otras organizaciones.

En este Módulo revisamos distintos aspectos que hacen al orden del proyecto. Se brindaron orientaciones para poder responder de manera acertada las siguientes preguntas: ¿Hacia quiénes está dirigido el proyecto? ¿Qué se espera lograr como resultado de su implementación? ¿Qué actividades es preciso llevar adelante para alcanzar estos objetivos? ¿Qué implicancias de tiempo y dinero tendrán dichas actividades?

La correcta respuesta a estos interrogantes dará estructura a nuestro trabajo y nos permitirá orientar la acción hacia los resultados esperados.

En el tercer Módulo abordaremos la necesidad de idear diferentes estrategias para garantizar que el proyecto sea viable y sostenible en el tiempo. También, nos referiremos a las acciones que se pueden llevar adelante para medir y comunicar los logros de nuestra iniciativa.