

DEL DISEÑO ESTRATÉGICO A PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Martín Iglesias

Cecilia Pagola

Teresita Vargas

Natalia Zapata

Cuaderno de cátedra N° 7.b

Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales -Cátedra I

Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP

2016

ÍNDICE

- 1. PRESENTACIÓN**
- 2. SUGERENCIAS INICIALES**
- 3. NIVELES DE PLANIFICACIÓN**
- 4. DEFINICIONES PREVIAS**
- 5. TIPOS DE PROYECTOS**
- 6. LA PLANIFICACIÓN**
 - 6.1. La presentación**
 - a) Título del trabajo
 - b) Introducción
 - c) Fundamentación
 - d) Objetivos de la planificación (general y específicos)
 - e) Metas
 - 6.2 La filosofía de la planificación y el diseño estratégico**
 - f) Filosofía de la planificación o criterios políticos
 - g) Diseño estratégico desde y de la comunicación y criterios estratégicos
 - h) Matriz para delimitar las estrategias de comunicación
 - 6.3 Los proyectos**
 - Nombre
 - Objetivos
 - Descripción general
 - Fundamentación
 - Interlocutores
 - Actividades
 - Modalidad de ejecución
 - Resultados esperados
 - Viabilidad y factibilidad
 - Responsables
 - 6.4 La programación**
 - 6.5 El cronograma**
 - 6.6 El presupuesto**
 - 6.7 Resumen ejecutivo**

PRESENTACIÓN

El recorrido hecho hasta aquí parte de una opción epistemológica que tiene consecuencias metodológicas: es imprescindible conocer y comprender las realidades donde intervenimos para poder fijar objetivos de cambio. Quizá resulte posible trazar horizontes de transformación con diagnósticos que dejan al margen a los protagonistas de los procesos, pero seguramente esas propuestas no serán aprehendidas por la comunidad.

Retomando el itinerario desarrollado, decimos que la intervención comienza cuando se inicia el diálogo y la construcción del vínculo con el ámbito o territorio y se busca comprender los temas que preocupan a los actores y que atraviesan los escenarios. Luego avanzamos en un diseño de trabajo de campo, momento en el cual reflexionamos acerca de nuestros modos de construir conocimiento. La implementación del trabajo de campo nos permite conocer los desafíos presentes en el escenario de intervención, y también nos abre a la posibilidad de trazar nuevos interrogantes que quizá no tuvimos en cuenta en un primer momento. Con el relevamiento de

la información se pueden reconocer las necesidades, deseos, proyectos de los actores desde una perspectiva comunicacional, dado que ésta es nuestra especificidad. En el momento del análisis de la información relevada se identifican las “brechas” que separan los escenarios soñados e imaginados por los actores de la realidad actual. El resultado de ese momento (análisis situacional) brinda orientaciones para al diseño estratégico de planificación desde una mirada comunicacional, tendientes a potenciar aquellos aspectos que resultan obstaculizadores para alcanzar el futuro deseado.

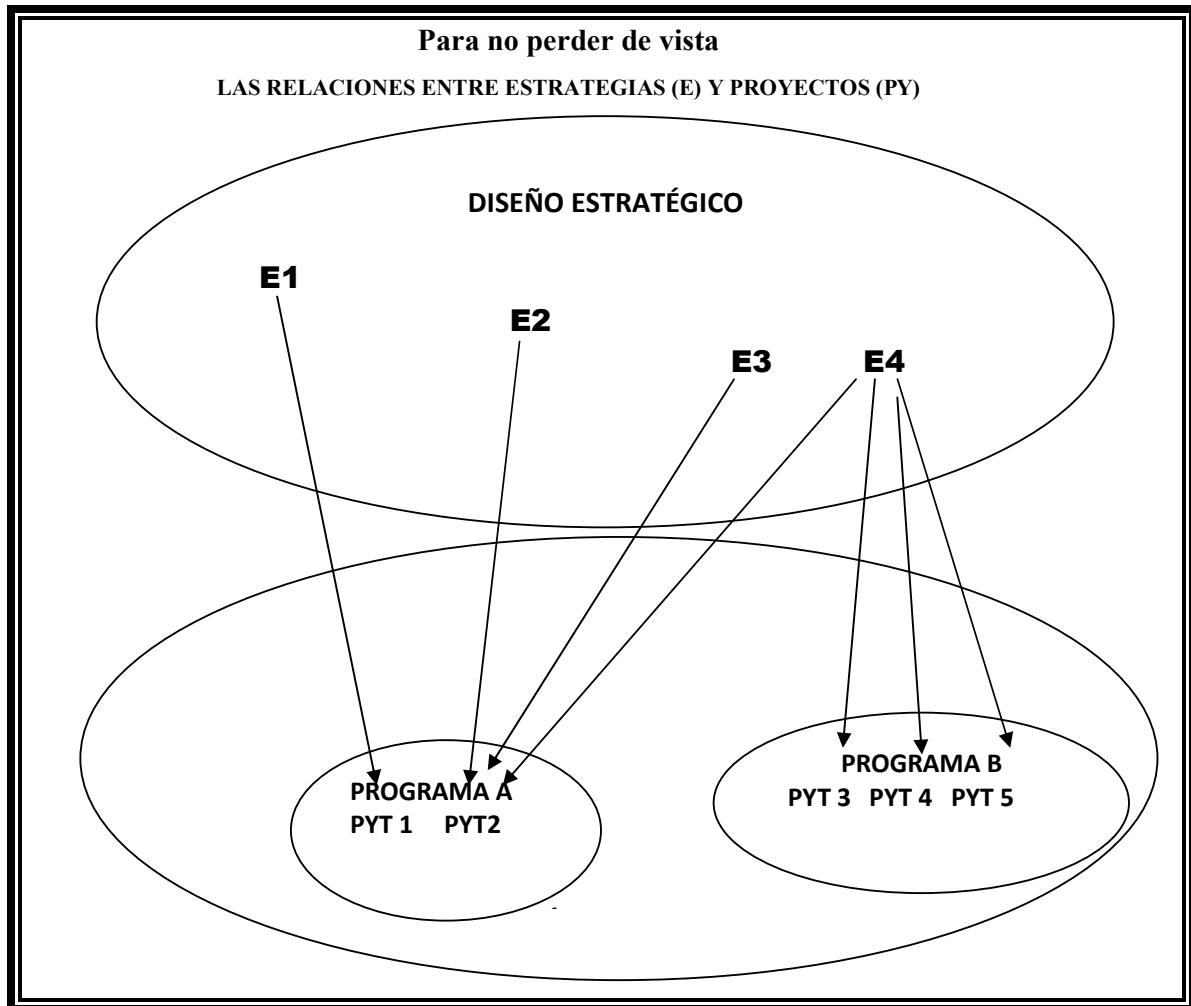
Por último, en el diseño estratégico desde y de la comunicación, se definen los objetivos de cambio y transformación que guiarán la propuesta general, el sentido político y estratégico de la misma, definiendo estrategias que necesariamente serán complementarias entre sí.

NOTA AL MARGEN

No hay actividad humana de la que se pueda excluir toda intervención intelectual, no se puede separar el ‘homo faber’ del ‘homo sapiens’. Cada hombre, considerado fuera de su profesión, despliega cierta actividad intelectual, es decir, es un ‘filósofo’, un artista, un hombre de buen gusto, participa en una concepción del mundo, tiene una consciente línea de conducta moral, y por eso contribuye a sostener o a modificar una concepción del mundo, es decir, a suscitar nuevos modos de pensar

GRAMSCI, A. (1984)

En este apartado se ofrecen elementos que permitirán el desarrollo y producción del diseño estratégico¹ y la formulación de proyectos. Este es el momento estratégico y táctico operacional en la planificación de procesos comunicacionales, porque se define con mayor precisión objetivos generales y específicos, interlocutores, tiempos y recursos (para explicitar “qué se va a realizar” es importante definir “cómo y cuándo” esto se va a llevar a cabo).



¹ Para la elaboración de este apartado, remitirse a Bruno, Uranga, Vargas (2012), “Diseño estratégico”, Cuadernos de Cátedra, UNLP, La Plata.

SUGERENCIAS INICIALES

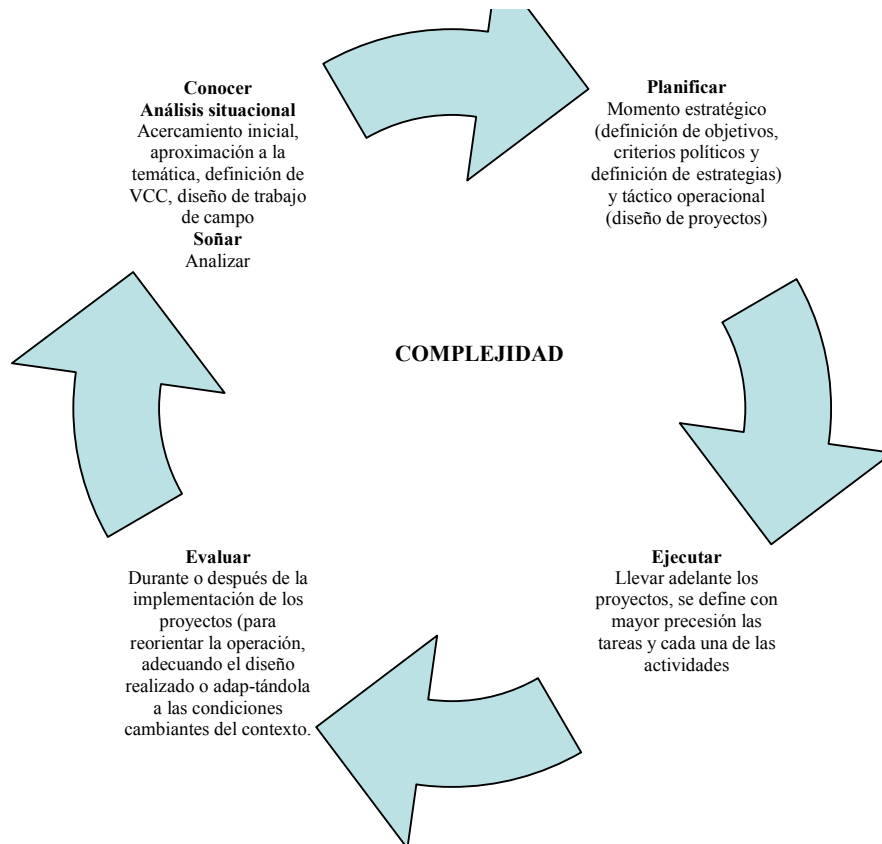
Repasemos el proceso: en el análisis situacional se identificaron y definieron los nudos críticos centrales más relevantes que facilitaron la construcción de orientaciones generales a modo de líneas de acción. En el **diseño estratégico** se plantean los criterios políticos y estratégicos para desplegar toda la creatividad y definir las estrategias de comunicación más adecuadas para alcanzar las transformaciones propuestas. Para no perder de vista el proceso general, proponemos reflexionar acerca del siguiente esquema:

NOTA AL MARGEN

Un buen diseño estratégico desde y de la comunicación permite abordar de manera creativa los nudos críticos identificados en el análisis situacional. Es por eso que sostenemos que resulta fundamental enriquecer las conclusiones del análisis comunicacional con la opinión y el aporte de los actores involucrados en el proceso y mantener una mirada atenta sobre el marco conceptual elaborado. Esta revisión permitirá decidir qué enfoques orientarán las estrategias.

BRUNO, D., URANGA, W. y VARGAS, T. (2012)

1 Proceso integral de la gestión



Como vemos, la planificación es parte del proceso de la gestión, entendida como

LEER CON ATENCIÓN

Antes de iniciar el diseño estratégico...

Tomando como referencia la definición de los criterios políticos y estratégicos, después de haber leído atentamente el itinerario propuesto en la presentación y observar el esquema de gestión, les sugerimos que consideren y reflexionen grupalmente los siguientes interrogantes:

¿Qué información relevada y sistematizada en los diferentes momentos del análisis situacional consideran relevante y necesaria para pensar la planificación?, ¿qué aspectos específicos considerarían en cada caso?

- Imágenes de Futuro
- Variables Clave Comunicacionales
- Mapeo de actores
- Marco conceptual
- Marco metodológico
- Brechas
- Análisis de las brechas
- Árboles de problemas -Mapa causal
- Nudos críticos
- Líneas de Acción

Proponemos revisar nuevamente la propuesta del Cuaderno de cátedra 6B sobre las líneas de acción, para no perder de vista a la organización, los temas y preocupaciones, los deseos-sueños, los actores sociales, las relaciones que establece y su contexto.

proceso integral. De acuerdo con Carlos Matus (1988), la planificación estratégica situacional, tiene cuatro momentos clave: un primer momento que denomina *explicativo* y que se vincula con las indagaciones previas; un segundo momento es el que el autor denomina *normativo*, en el que quien/es planifican toman decisiones define situaciones de análisis.

Los últimos dos momentos de la planificación se definen por el *momento político-estratégico* y el *momento táctico-operacional* donde se construye la viabilidad para generar acciones.

Es decir, como ya mencionamos, en esta instancia se delimitan los criterios políticos y estratégicos, además se evalúa y decide acerca de **las acciones preferentes y necesarias, coherentes y viables** para atender a todo lo relevado y analizado en el momento del análisis

situacional para apoyar la labor de los grupos, las organizaciones y las comunidades en las que intervenimos.

NIVELES DE PLANIFICACIÓN

Para trabajar en el diseño estratégico y la formulación de los proyectos, es importante dejar claro un conjunto de conceptos que son de utilidad para comprender los distintos

LEER CON ATENCIÓN

Sintéticamente un **plan** se desarrolla a través de diferentes **programas**, y de la misma manera, cada programa se desarrolla mediante diferentes **proyectos**. Por último, los proyectos se ejecutan a través de **actividades**, unidad mínima de efectos de la planificación; por debajo de estas estarían las tareas.

momentos de la planificación, sin perder de vista que esta idea “puede ser comprendida como un método de intervención que busca producir cambios en el curso de los acontecimientos” y que “no se puede hablar de planificación al margen de las ideas o de las concepciones sobre la sociedad y sobre las organizaciones” (Iglesias, Pagola, Uranga: 2012).

Las nociones que abordamos a continuación (plan, programa, proyecto, actividades, tareas) son complejas en cuanto a sus significados, tanto que los mismos especialistas suelen presentar distintas definiciones de cada uno de ellas. Por eso hacemos una descripción sencilla para que resulte útil y pueda servir como orientación en la práctica.

- **¿Qué es un plan?:** En el plan se definen las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal. Se trata del nivel estratégico, con metas genéricas que dan sentido al resto de los niveles, de forma que no se lleven adelante actuaciones aisladas sino que todas tengan coherencia entre sí y finalidad concreta.
- **¿Qué es un programa?:** Dentro de los programas se concretan los objetivos y los temas que se exponen en el plan, teniendo como marco un tiempo más reducido. Ordena los recursos disponibles en torno a las acciones y objetivos que mejor contribuyan a la consecución de las estrategias marcadas. Señala prioridades de intervención en ese momento. Es el nivel táctico, situado entre el plan y el proyecto. Intenta acercar uno al otro concretando esas ideas y objetivos

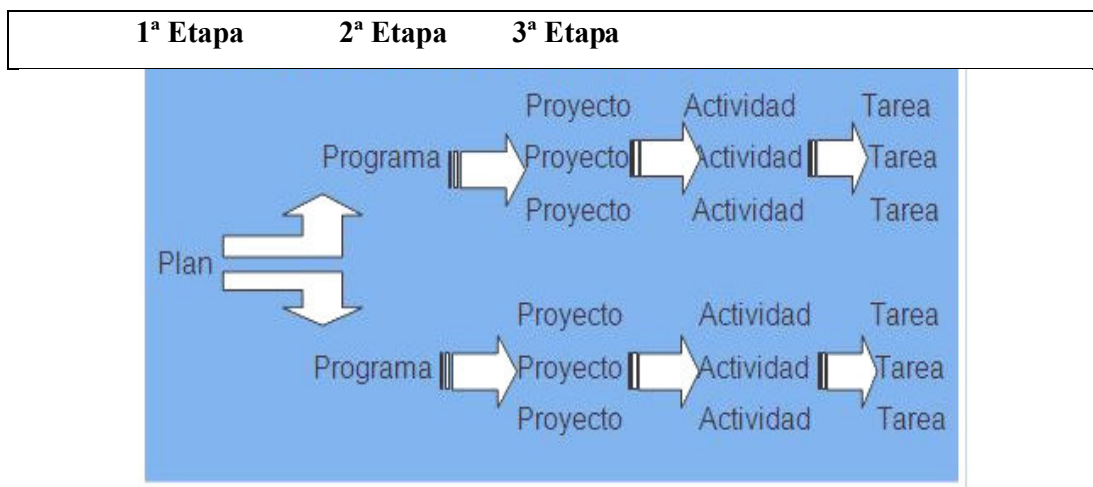
NOTA AL MARGEN

El **plan** es la expresión de una voluntad institucional, el programa representa la especificación de fines y la concreción de recursos, por lo que corresponde a los responsables concretos de las estructuras, centros o servicios concretos. Y los proyectos deben ser responsabilidad de las personas y equipos que tienen encomendada la intervención (profesores/formadores).

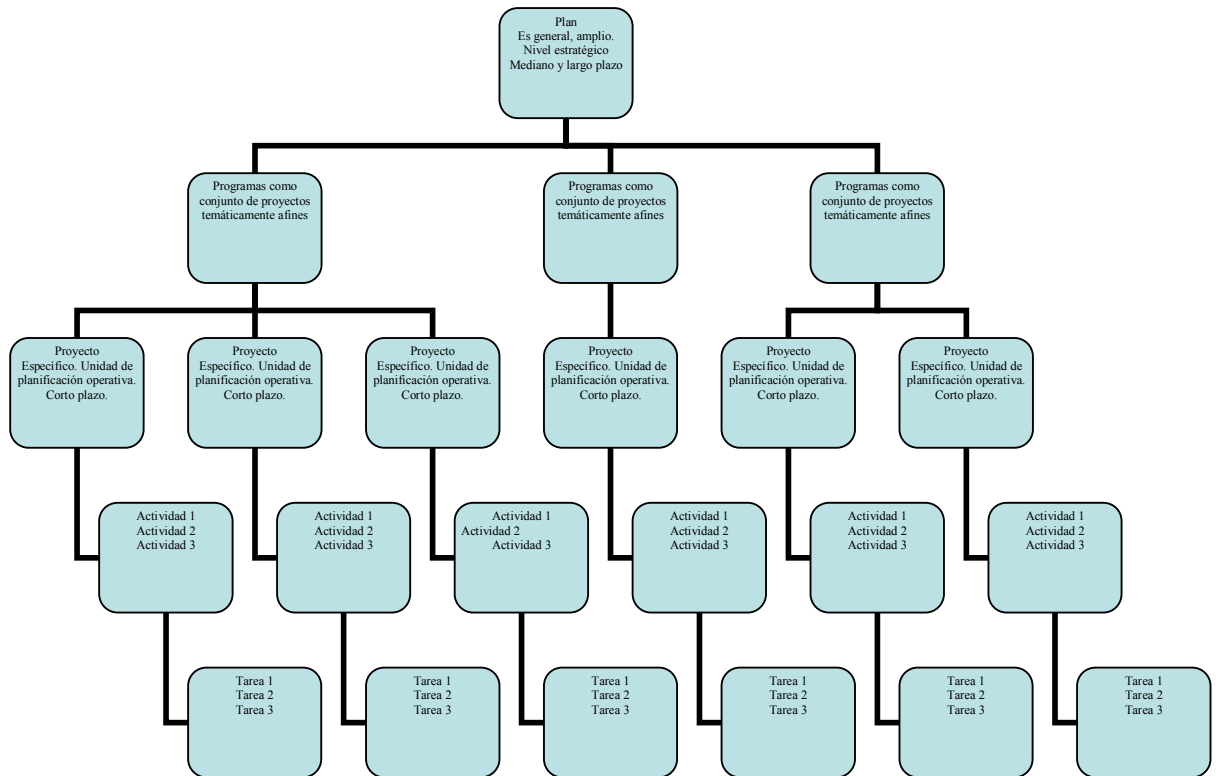
más generales del plan en un lugar y tiempo determinados y a partir de unos recursos concretos disponibles. De esta forma las ideas generales del plan se llevan a una situación concreta.

- **¿Qué es un proyecto?:** Se refiere a una intervención concreta para hacer realidad las acciones contempladas en el nivel anterior (el nivel táctico). Define resultados previstos y procesos para conseguirlos, así como el uso adecuado de los recursos disponibles y la definición de actividades y responsabilidades. Este es el nivel operativo del proceso de planificación, por lo que no debe ser una mera instancia teórica, sino una actividad práctica y útil de cara a la intervención que tenga en cuenta la viabilidad y factibilidad del escenario.
- **¿Qué son las actividades?:** Son aquellas actuaciones concretas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de los proyectos.
- **¿Qué son las tareas?** Son las acciones que operacionalizan una o varias actividades, tienen un nivel máximo de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto (Ander Egg y Aguilar, 2005).

Secuencia de planificación



NIVELES DE PLANIFICACIÓN



LEER CON ATENCIÓN

Otros conceptos complejos para tener en cuenta...

Las políticas, los programas y los proyectos son conceptos relacionados que deben formularse e implementarse en forma articulada.

- **¿Qué es una política pública?** Aquí entenderemos a las políticas públicas como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, tanto los ciudadanos como el propio gobierno consideran prioritarios (Tamayo Sáez, 1997). Estas acciones y decisiones involucran a una multiplicidad de actores, sectores o niveles de gobierno. La política pública no es resultado de un proceso lineal, coherente y necesariamente deliberado de diseño o formulación, sino que es objeto de un proceso social y político que configura un campo en disputa.
- **¿Qué son los programas y los proyectos?** Las políticas públicas se cristalizan en programas y proyectos a los que se les asignan recursos para su puesta en práctica. Por ejemplo, el Plan Nacional de Acción por los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes se operativiza a través de programas y proyectos provinciales y municipales. Mientras que la política pública se refiere a procesos políticos y sociales que se desarrollan en el tiempo, el programa remite a una construcción técnica (que no niega el componente político), con mayor o menor capacidad de expresar la complejidad del problema. Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos (Cohen y Franco, 2005); son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos. Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. De forma agregada, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definida en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos (Cohen y Franco, 2005).

Las 3 P (políticas públicas, programas y proyectos) se diferencian en la naturaleza de los propósitos que persiguen, en los supuestos acerca de la acción sobre los que se sostienen y en el espectro de actores que involucran. En la siguiente tabla se presentan estas diferencias a través de un ejemplo para el sector de niñez y adolescencia.

DI VIRGILIO, M. y SOLANO, R. (2012)

COMPARTIMOS UN EJEMPLO...			
	Política de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes	Programa de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes	Proyecto de defensorías zonales y/o municipales
Los objetivos	Una “cuestión”: necesidad de garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes.	Un “objetivo”: contribuir a que los derechos de los niños, niñas y adolescentes estén protegidos; en especial, contra la violencia, el abuso, la explotación y el trabajo infantil.	Un “objetivo”: garantizar la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes ante las instituciones públicas y privadas locales.
Supuesto acerca de la acción	La cuestión se redefine a lo largo del tiempo.	La definición de sus objetivos es el resultado de un proceso de negociación entre actores de diferentes niveles de gobierno (nacional y provincial) y del nivel provincial.	La definición de sus objetivos no se modifica en forma arbitraria. Su vigencia está atada a la existencia del programa y a sus orientaciones.
Los actores	Organismos gubernamentales. Medios de comunicación locales. Organizaciones sociales. Organismos como UNICEF y OIT. Partidos políticos.	Organismos nacionales, provinciales y municipales comprometidos en la gestión del programa. Organismos a cargo de implementar políticas de erradicación del trabajo infantil, de salud, educación, de desarrollo social, etc. Organizaciones sociales. Población infantil y adolescente.	Organismos comprometidos en la gestión del proyecto. Organismos gubernamentales del nivel local. Efectores de salud y educación. Organizaciones sociales de base territorial. Población infantil y adolescente.

Fuente: CIPPEC, sobre la base de Di Virgilio (2009).

MÁS DEFINICIONES DE PROYECTO

No hay un único modelo de proyecto ni una definición unificada del término. El término proviene del latín *proiectus*, se compone del prefijo *pro*, que significa hacia delante o hacia el futuro; *edictus* que se traduce como lanzar o arrojar. Estas ideas suponen que estamos lanzados hacia delante o abiertos al futuro. En la práctica el proyecto es definido como una actitud, una intención, una idea (Rodríguez y Hernández, s/f). Proyecto proviene también de la palabra *proyectar* que significa: idear, trazar, disponer, proponer el plan y los medios para lograrlo.

Es importante tener en cuenta que un proyecto es un dispositivo y que en su definición existe una intencionalidad política que estará enmarcada por las ideas y formas de mirar el mundo de los actores que participan en él.

Entonces, podemos decir que los proyectos son un planteamiento anticipado de las acciones a realizar para alcanzar unos objetivos previamente propuestos.

Algunos enunciados más...

- “Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo y bajo un costo determinado. Entre los recursos están el trabajo de las personas, los equipos, las obras, los materiales, y aquellos proporcionados por la naturaleza (como el clima, los suelos, los bosques o los animales). Se les conoce como los factores de producción. Las acciones se refieren a las actividades que hay que efectuar desde la situación actual hasta alcanzar el propósito o meta propuesta. Pero también un proyecto se caracteriza porque no lo podemos partir o fraccionar, y debe considerarse como una unidad. No podemos partir un centro de acopio, o dividir una desmontadora, o fraccionar un molino de arroz”. (OIT 1991).
- “Proceso único que conlleva un conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y evaluadas que, con recursos humanos, técnicos y financieros finitos, trata de obtener unos objetivos en un plazo determinado, con un comienzo y un fin claramente identificables”. (Iñigo Carrión y Losune Berastegui, 2010 en Manual: Elaboración de proyectos de desarrollo).
- “Se entiende por proyecto de desarrollo una tarea innovadora, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando de esta

LEER CON ATENCIÓN

¿QUÉ ES UN PROYECTO COMUNITARIO?

Los proyectos se ubican en un marco institucional integrados en un programa o plan que le otorga un marco de referencia. El plan o programa marca la perspectiva más estratégica de las instituciones mientras que las acciones más tácticas, que construyen el día a día de la organización, se reconocen como proyecto. Los proyectos adquieren, por este enfoque táctico que los caracteriza, un énfasis pragmático, vinculado a los efectos que se pretenden lograr a partir de la misión comunitaria institucional.

¿Por qué comunitario?

Porque alienta el fortalecimiento de un tejido de relaciones locales a partir de la resolución de los problemas compartidos. La comunidad -tan mentada por estos días y, justamente, porque brilla por su ausencia...- nos invita a pensar en los modos de sujetarnos, de ligarnos en el contexto de la intervención.

*Es importante remarcarlo: **lo común nunca es previo, es, por el contrario, el producto de gestión de proyectos.***

Podríamos postular este enunciado como uno de los axiomas de la construcción. El atributo comunitario de un proyecto enfoca en su tensión constitutiva: suponemos un nosotros como base de la acción conjunta que se sostiene, paradójicamente, en esta misma falta como móvil para la construcción colectiva.

Lo común, afirma Roberto Espósito (2003), es "no pertenecerse"...El carácter comunitario de un proyecto es, por lo tanto, una tarea en permanente construcción: no es un dato ni un punto de partida.

(MARTÍNEZ, M. (2009)

manera problemas específicos o mejorando una situación (...). La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo” GTZ: ZOPP (ZOPP es la sigla de la denominación alemana "Ziel Orientierte ProjektPlanung" Planificación de Proyectos orientada a Objetivos).

En estas definiciones se puede observar que un proyecto:

- Es la unidad nuclear de la planificación operativa
- Debe ser consistente y coherente con el diseño estratégico
- Organiza recursos (concentrados) y actividades
- Lo hace en función de sus objetivos
- Tiene un plazo acotado
- Tiene un costo determinado (presupuesto)
- Se realiza bajo una unidad de gerencia
- Involucra a una población definida y define responsabilidades
- Se desarrolla en un ámbito geográfico delimitado

Se puede agregar que:

- El proceso (participativo) es importante
- Es un espacio de aprendizaje de todos los actores
- Debe dejar instaladas capacidades permanentes

TIPOS DE PROYECTOS

Todo proyecto es único y no supone una operación de rutina sino un conjunto específico de acciones diseñadas para lograr una finalidad particular. Por esta razón existen muchos tipos de proyectos y se hallan diferentes formas de clasificarlos. Las clasificaciones son variadas; algunos autores lo definen teniendo en cuenta su finalidad, otros el tiempo que dure su ejecución o también en relación con la producción. Si bien no hay consenso sobre la tipología de proyectos, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Sociales:** tradicionalmente el objetivo central de estos proyectos es mejorar el bienestar de una comunidad a través de la prestación de servicios o del suministro de bienes. Tiene carácter social cuando su implementación y operación no depende necesariamente de la capacidad de pago de los destinatarios, ni de los rendimientos financieros sobre los dineros invertidos. Por ejemplo: proyectos de salud, educación, saneamiento básico, recreación, etc. Un proyecto social debe tener como objetivo principal, mejorar la capacidad de acción y reacción de los individuos y comunidades participantes, en función de su relación continua en todos los ámbitos del medio en que cotidianamente se desenvuelven. Esta propuesta gana relevancia en la medida en que reconozcamos que el cambio continuo y la heterogeneidad, son características inherentes al contexto al que estamos habituados. Un proyecto social es toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad, que involucra y afecta a un grupo social determinado (Martinic, S., 1996). Los proyectos sociales se proponen transformar una realidad construida. El diseño de un proyecto es un proceso que determina la dirección de una idea y los requisitos necesarios para ponerla en práctica.
- **Comunitario:** “es un conjunto estructurado de acciones. ¿Por qué estructurado? Porque perseguimos la consecución de determinados resultados a partir de esas acciones. Si bien todo proyecto supone reajustes a partir de su implementación, se estructura a partir de una hipótesis causa-efecto que organiza el sentido de las actividades y la toma de decisiones. Este aspecto es esencial porque expresa la intencionalidad respecto de la obtención de ciertos resultados, que además, deben ser logrados en tiempo y forma” (Martínez, 2009).

- **Otros tipos:** También existen **proyectos financieros** (su factibilidad depende de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles del precio previsto); **agropecuarios** (dirigidos al campo de la producción animal y vegetal); **industriales** (manufacturera, industria extractiva y el procesamiento de los productos extractivos de la pesca, de la agricultura y de la actividad pecuaria); de **infraestructura social y económica; de servicios; de producción de bienes primarios y/o secundarios; de prestación de servicios; productivos; de investigación científica.**

NOTA AL MARGEN

La intervención nos lleva inexorablemente a un dispositivo – actuamos en un escenario concreto, de características propias, y lo hacemos desde una posición que es siempre, inexorablemente, subjetiva en el que somos responsables de nuestras acciones.

La implicancia borra de plano las “inocentes intenciones” de neutralidad subjetiva, objetividad o como quiera denominarse a las posiciones que pretenden liberar a los técnicos de sus propias representaciones, sin que esto horade el profesionalismo o compromiso que los sujetos sostengan en su modo de trabajar.

MARTÍNEZ, M. (2009)

6

LA PLANIFICACIÓN

Esta instancia corresponde al momento del proceso de planificación desde la comunicación. Lo denominamos diseño estratégico de comunicación y recupera las conclusiones, desafíos, nudos críticos y líneas de acción del análisis situacional. Es substancial partir desde allí porque el diseño estratégico supone la creación de respuestas a esa realidad, aunque sin perder de vista el dinamismo presente en el territorio.

Es importante considerar que el diseño estratégico debe de ser un documento de fácil lectura y comprensión, y no un discurso genérico, porque está enmarcado en las realidades particulares en las que se está interviniendo.

Antes de iniciar la redacción sugerimos que los equipos revisen las líneas de acción en base a la siguiente propuesta:

Reflexionar tomando como punto de partida las líneas de acción

El grupo ha definido las líneas de acción para dar respuesta a los nudos críticos identificados en el análisis situacional. A continuación se presentan una serie de interrogantes para “poner a prueba” las líneas de acción propuestas.

Las preguntas procuran que el equipo evalúe la viabilidad (política) y factibilidad (técnica y de recursos) de las líneas de acción, considerando también la contribución que el desarrollo de las mismas pueda hacer a los objetivos de cambio. Y por otra parte que estime los obstáculos, riesgos, costos y efectos no previstos y/o indeseables que podrían derivarse de la aplicación de las líneas de acción.

El objetivo final de esta reflexión es que las propuestas contemplen la complejidad que resulta del dinamismo provocado por las interacciones e influencias múltiples entre las líneas de acción y los actores, la organización y su contexto.

Sugerimos responder todos los interrogantes para cada línea de acción propuesta. Registren en un papel las respuestas.

a. ¿Las líneas de acción propuestas responden a los nudos críticos identificados en el análisis situacional? De ponerse en práctica ¿provocarán cambios sustanciales en el escenario analizado?

b. ¿Cuenta la organización con los recursos y las capacidades necesarios para realizar lo que proponemos? Si no los tiene ¿podría desarrollarlos?

c. ¿A cuáles actores involucra directa e indirectamente la línea de acción? ¿Cuál esperamos que sea la actitud, el comportamiento o la reacción de cada actor a la línea de acción propuesta? ¿Qué ocurriría si los actores no reaccionan de acuerdo a lo que esperamos? ¿Qué haremos en ese caso? ¿Es posible anticiparnos a los conflictos, resistencias e indiferencias posibles y evitarlos o minimizarlos? ¿Qué aspectos pueden llevar a “fracasar” las líneas de acción? Considerar factores *coyunturales* (relativos a cuestiones circunstanciales), *estructurales* (relativos a procesos macro-sociales), *contextuales* (relativos al contexto/ escenario/territorio en que opera la organización), *organizacionales* (relativos a los niveles de gestión y cultura organizacional).

d. ¿Qué aspectos favorecerían la concreción de las líneas de acción? Caracterizarlas del mismo modo que la pregunta anterior. ¿Cómo se involucra cada actor en las preguntas que anteceden?

Ahora que “han simulado” la puesta en marcha de las propuestas podemos visualizar que el poder de la comunicación es relativo y siempre determinado por otros factores/actores.

Pero incluso habiendo advertido esto confirmamos que, afinando el lápiz, hay un margen de acción para transformar, al menos en parte, lo que ocurre y acercarnos un poco más al futuro deseado.

Con el resultado del debate reformulen las líneas de acción (en caso de ser necesario) precisando además a qué cambios contribuye.

A continuación se presentan los apartados que debe contener el documento de planificación (que contempla el momento político, el estratégico y el táctico operacional):

6.1. La presentación

- a) Título del trabajo
- b) Introducción
- c) Fundamentación
- d) Objetivos de la planificación (general y específicos)
- e) Metas

6.2. La filosofía de la planificación

- f) Filosofía de la planificación o criterios políticos

6.3. Diseño estratégico

- g) Criterios estratégicos y diseño de estrategias de comunicación
- h) Matriz para delimitar las estrategias de comunicación

6.4. Los proyectos

- Nombre
- Objetivos
- Descripción general
- Fundamentación
- Interlocutores
- Actividades
- Modalidad de ejecución
- Resultados esperados
- Viabilidad y factibilidad
- Responsables

6.5. Cuadro de correspondencia

6.6. Cronograma

6.7. Presupuesto

6.8. Resumen ejecutivo

Para reflexionar

La gestión de un proyecto comunitario, ¿puede ser homologada a la capacidad de sostener una invitación? Definitivamente. La mayor destreza que se pone en juego en el despliegue de proyectos sociales es, justamente, la capacidad de mantener activa una convocatoria, de alentar la reunión de los cuerpos pensados desde la intervención. Las recetas universales, que acentúan la importancia de los aspectos metodológicos del diseño del proyecto, depositan la fe para el logro de sus objetivos, en la prolijidad, el carácter aséptico y, sobre todo, en la posibilidad de medir los cambios que se han efectuado, en la población elegida y su entorno, a partir de la ejecución. Ilusiones tecnocráticas que olvidan el motor de cualquier participación voluntaria: la capacidad de poner el deseo colectivo en movimiento.

MARTÍNEZ, M., (2009).

6. 1. La presentación

El documento de planificación se inicia con:

a) **El título:** Es necesario denominar la planificación con un nombre atractivo. Es conveniente que sea corto y de fácil pronunciación. Por ejemplo: “Comunicación para todos y todas”.

b) **La introducción:** Es la presentación del texto, por lo que su único y preciso objetivo es exhibir el contenido sobre el que se hablará. Debe contener una breve síntesis que sirve para presentar el ámbito de trabajo, la temática específica y describir el trabajo de campo. Cumple un rol fundamental ya que busca ubicar al lector en la propuesta, por eso es necesario plantear los temas de manera clara y sencilla. Debe resumir el contenido del análisis situacional y también lo redactado en el informe de planificación de un modo simple y conciso.

LEER CON ATENCIÓN

La **fundamentación** puede de ser el texto más literario del proyecto. Su lectura debe resultar comprensible y atractiva.

Es importante lograr un texto bien construido que explique la orientación de la transformación que se impulsa con el rigor técnico.

Para orientar el proceso de elaboración de la introducción se pueden responder a los siguientes interrogantes: ¿cuál es el tema del trabajo?, ¿cómo está pensado?, ¿cuáles son los principales desafíos a los que responde la propuesta?

c) **La fundamentación:** Es la síntesis del análisis situacional, retoma los nudos críticos pero esta vez son presentados como desafíos comunicacionales. La fundamentación consiste en dejar claramente explicitado los desafíos de comunicación que se abordarán en la planificación, dando cuenta de la realidad social y cultural del lugar donde se va a desarrollar el proyecto, las características socioeconómicas de las personas destinatarias, estudios de población, etc. Además, es importante argumentar por qué es necesario el desarrollo de la propuesta y las razones que nos llevan a plantearla. En la fundamentación se debe expresar: la situación de partida; los beneficios que aporta; las circunstancias que avalan su pertinencia y la innovación o mejora que propone. La fundamentación **es la defensa de la planificación**, para lo cual es imprescindible retomar el análisis previo de la realidad de manera concisa y con precisión. Una página suele ser suficiente.

d) **Los objetivos de la planificación (general y específicos):** dan cuenta de los cambios que se quieren lograr en la realidad abordada desde la comunicación en el marco institucional o territorial en el que se está trabajando. Los objetivos precisan el sentido del cambio que se desea alcanzar al finalizar el proceso. Indican aquello que se pretende conseguir y, en consecuencia, es una de las partes más importantes. Deben ser claros, precisos, viables y posibles de medir.

Formalmente, se enuncian con

un verbo infinitivo en el inicio. En el *objetivo general* se define lo que se quiere conseguir. Con los *objetivos específicos* se busca dar mayor concreción al objetivo general definiendo qué y cómo desea lograrse para las y los destinatarios/interlocutores.

Constituyen el eje integrador de una intervención de cambio planificado y tienen, al menos, tres funciones:

- ayudan a hacer elecciones adecuadas de los medios de acción,
- facilitan el proceso de evaluación continua,
- favorecen la tarea de comunicar a los destinatarios y participantes el sentido de la acción emprendida (al volver explícitas nuestras intenciones).

e. **Las metas.** Son indicadores concretos de los cambios que se esperan lograr luego de llevar adelante las acciones. **Expresión cuantificable**, observable y/o registrable **del logro de los objetivos específicos** de la planificación. Permiten evaluar si se lograron alcanzar los objetivos de la planificación.

Ejemplo de objetivos

General

- Desarrollar condiciones y oportunidades para que niños, niñas y jóvenes ejerzan su derecho a la libertad de pensamiento y de expresión, profundicen su capacidad de producción y de análisis crítico en relación a los medios de comunicación y fortalezcan su rol protagónico en el desarrollo de sus comunidades.

Específicos

- Favorecer el protagonismo de las y los jóvenes en iniciativas de comunicación para fortalecer su participación e intervención en el desarrollo de sus comunidades.
- Capacitar a docentes, equipos técnicos y líderes comunitarios para profundizar las oportunidades de que las y los jóvenes ejerzan su derecho a la libertad de expresión y a la información.
- Promover la participación de jóvenes de cuatro ciudades en experiencias de comunicación que fortalezcan el libre acceso a la información y la libertad de expresión.

La cuantificación o utilización de porcentajes surgen de la información de base con la que estamos trabajando, tanto en una organización como en un barrio o institución. Ese número de base permite evidenciar el incremento o descenso del dato del cual se parte.

Partiendo de los objetivos de comunicación y de los objetivos específicos de las estrategias, las metas expresan los cambios que se esperan y permiten evaluar si se alcanzaron los objetivos.

Ejemplo de Metas

- Que al menos 2000 jóvenes de las localidades de Abasto, Clorinda y Tigre adquieran conocimientos sobre el derecho a la comunicación como herramienta para propiciar el desarrollo de sus comunidades en el tiempo que se desarrolla el proyecto.
- Que al menos el 20% de las escuelas de *Ciudades por la Educación* incorporen en su currícula temas y preocupaciones de los y las jóvenes, tomando como base la cantidad de escuelas con las que se trabaja en esas localidades.
- Que en el lapso de un año, al menos el 30% de las necesidades relevadas en las comunidades tengan respuesta con propuestas concretas en los Municipios.

6.2. La filosofía de la planificación

Filosofía de la planificación o criterios políticos

- En este punto se explicita el enfoque o criterio político desde el cual se abordarán los temas. Son los principios rectores y valores que rigen, orientan y guían la ejecución de las acciones en la propuesta de planificación. También incluyen creencias, deseos y sueños que sirven de fundamentos para la acción y reflejan la perspectiva comunicacional que se asume. Se relacionan directamente con las imágenes de futuro (objetivos a largo plazo, deseos a alcanzar), el marco conceptual del análisis situacional y las líneas de acción. Dan coherencia a la planificación, permiten que las acciones concretas se ejecuten bajo ciertos criterios, más allá de los cambios que se puedan dar a nivel coyuntural y, al mismo tiempo, sirven de fundamentos para la acción. Este enfoque se constituirá en la línea discursiva desde donde se abordará lo estratégico.

¿Qué nos preguntamos los comunicadores y la organización para formular la filosofía?

- ¿Cuáles son los **principios** que guiarán el proceso de planificación y la implementación? ¿Cuál es el rol que se atribuyen como equipo de comunicadores? ¿Cuál es el rol que le atribuyen a la organización/ programa en este proceso?

- ¿Cuáles son los conceptos claves que hay que tener presentes para llevar adelante la planificación propuesta? Estos conceptos deberían estar vinculados con las temáticas principales de la organización y sus abordajes o enfoques de trabajo, concepto de comunicación, mirada sobre el territorio de actuación, idea de desarrollo, de planificación, etc., algunos de los que ya se tomaron para formular el marco conceptual.
- ¿Cuáles son los objetivos, finalidades, abordajes o enfoques que sustentan las acciones de la organización? ¿Qué aspectos o dimensiones de los mismos no deberán perderse de vista en cada una de las acciones que se planifiquen y/o lleven a cabo?
- ¿Cuáles son los actores que resultan estratégicos y relevantes para encarar esta planificación comunicacional? ¿Por qué es importante tenerlos en cuenta? ¿Qué tipo de vínculo sería deseable entablar con cada uno?
- ¿Cuáles son los enfoques de trabajo y los principios o valores que se tendrán en cuenta al entrar en relación con los actores destinatarios directos e indirectos de las acciones? ¿Cómo deben ser considerados/tenidos en cuenta por parte de la organización? ¿Qué características y valoraciones se deben respetar en relación a cada uno de ellos?
- ¿Cuál es el rol que se espera que pueda desarrollar la organización en relación con su contexto de actuación, desde la propuesta de planificación a encarar?

Aclaración: Estas son algunas preguntas que podemos tener en cuenta en la formulación. No es necesario que se responda a cada una de ellas en este apartado.

LEER CON ATENCIÓN

Veamos ejemplos de criterios políticos.

1. Pensamos el derecho a la comunicación como una puerta de acceso para el ejercicio de otros derechos, como el derecho a la salud, a la educación, a la sexualidad plena, porque cuando las voces de los jóvenes son escuchadas y tenidas en cuenta de manera significativa, y éstas voces encuentran su sustento en el diálogo entre pares y con adultos, aceptando y valorando las diferencias, cuestionando y problematizando desde la acción constructiva, se puede empezar a hablar de transformar la realidad que nos rodea.

Ejercer el derecho a la comunicación implica tener derecho a producir y reclamar medios que respondan a los distintos intereses, necesidades e identidades juveniles, para ello las y los jóvenes (y la sociedad toda) deben tener claridad acerca de cuáles son los obstáculos y los derechos que les son propios.

También se ejerce el derecho a la comunicación en el desarrollo de la mirada crítica de lo que se consume en los medios. Generalmente la agenda de los medios de comunicación se desarrolla lejos de los principales problemas que preocupan y afectan a las y los jóvenes. Sus voces y opiniones son grandes ausentes. Los modos en que son representados suelen vehicular estereotipos y estigmatizaciones tales como “la juventud víctima”, “juventud problema”, “juventud eterna y delgada” que vulneran sus derechos más elementales como sector estratégico de la comunidad.

Es necesario enriquecer el bagaje instrumental de adultos significativos para promover el ejercicio del derecho a la comunicación desde la adolescencia a través de la construcción de trayectorias participativas, solidarias, que encuentren en el pensamiento y en la palabra caminos para la convivencia pacífica y respetuosa de ellos mismos y sus pares.

2. Las acciones a desarrollar se basan en el enfoque de planificación prospectivo-estratégico. Este enfoque parte de la construcción colectiva del futuro, posibilitando sumar estratégicamente los esfuerzos de las organizaciones y los actores sociales en la generación de proyectos conjuntos de desarrollo comunitario, transformándose así en una herramienta novedosa para la gestión de procesos participativos de cambio social. Coincidimos con Michel Godet en que el futuro no está escrito en ninguna parte, queda por hacer, es múltiple y podemos influir en él. Generar acciones de planificación que busquen conducirnos hacia ese futuro soñado es la puesta en práctica de la libertad y un ejercicio de poder de los actores sociales. De esta manera, la prospectiva pone a prueba la imaginación y la voluntad de los actores sociales invitando a trabajar a partir de un horizonte común de transformación.

Se parte también de la noción de desarrollo social/cultural. En este sentido, las concepciones actuales de desarrollo a las que adherimos tienen un punto común: el reconocimiento y la recuperación de las múltiples culturas que determinan y sustentan las percepciones, acciones e interacciones de las comunidades, en busca de la generación de procesos de fortalecimiento del tejido social (capital social) y del entramado institucional, aspectos centrales del desarrollo humano.

La comunicación como herramienta que nos permite generar estos procesos, se concibe desde un enfoque relacional, es decir, en tanto proceso de producción de sentidos sociales mediante el cual se crea y estimula el diálogo, la discusión, la toma de conciencia sobre la realidad social, las identidades culturales, la confianza, el compromiso entre las personas y la organización para la acción.

Así, la comunicación se define como un proceso en el cual los participantes crean y comparten percepciones, conocimientos e información para llegar a la construcción de acuerdos y a la aceptación de consensos como dimensión positiva de las relaciones humanas y movilizadora de las acciones, proporcionándoles así, un sentido de propiedad y pertenencia.

6.3. Criterios estratégicos y diseño de estrategias de comunicación

Los **criterios estratégicos** refieren a un conjunto de líneas rectoras de actuación que definen el modo en que se abordarán las situaciones de comunicación problematizadas en el análisis situacional. En este apartado es importante dar cuenta del *enfoque comunicacional* desde el cual se desarrollarán las estrategias.

El diseño estratégico desde y de la comunicación es la delimitación de los modos, recursos, habilidades, tácticas y medios que se utilizarán al momento de implementar la planificación para intervenir desde la comunicación. En las estrategias dichos elementos suelen estar combinados de manera que permita poder intervenir en escenarios complejos e interpelar a los actores/públicos estratégicos. Es una propuesta amplia de respuesta, de acción sobre la cual intervenir en la realidad analizada pero además debe ser coherente con nuestro criterio político.

Juan Camilo Jaramillo López (2011) explica que “las estrategias son a lo estratégico como el itinerario al viaje”. Siguiendo esta lógica, al definir criterios estratégicos el equipo estará describiendo el viaje y al crear cada una de las estrategias, estará

marcando el itinerario más conveniente, de acuerdo al punto de partida y a las posibilidades disponibles.

Así, las estrategias de comunicación estarán orientadas a alcanzar los objetivos y deberán ser adecuadas para intervenir en la realidad que analizaron durante el análisis situacional. También deben tener en cuenta la viabilidad política de llevarla a cabo, la factibilidad y la disponibilidad de recursos y capacidades que existen en el marco de la organización en la que estamos trabajando.

¿Qué nos preguntamos los comunicadores y la organización para diseñar los criterios estratégicos y las estrategias?

- ¿Cuáles son los caminos que elegiremos para avanzar sobre lo que hemos problematizado desde la comunicación en el análisis situacional?
- ¿Estos caminos, respetan los valores, objetivos y principios esbozados en la filosofía?
- ¿De qué manera haremos este recorrido? ¿Con qué recursos y posibilidades contamos?
- ¿Qué oportunidades podemos aprovechar?
- ¿Qué aspectos políticos, organizacionales y simbólico culturales tendremos que tener en cuenta para generar procesos comunicacionales acordes a cada interlocutor y a las problemáticas analizadas?

LEER CON ATENCIÓN

Ejemplo de un planteo estratégico...

La planificación prospectivo-estratégica no sólo aporta el enfoque conceptual, sino también la perspectiva metodológica que guiará el desarrollo del proyecto. Desde esta mirada, el proceso de trabajo pondrá énfasis en la construcción de futuros deseados, para luego priorizar líneas de acción, evaluar la viabilidad y factibilidad de las acciones y diseñar colectivamente estrategias de comunicación para el desarrollo.

En primera instancia se trabajará con la Casa de la Cultura y en un segundo momento, se extenderá la propuesta a las organizaciones que se constituyen en aliados estratégicos en la gestión de proyectos conjuntos que aporten al desarrollo socio-cultural de la comunidad.

La dinámica de trabajo propuesta se inscribirá dentro de la perspectiva participativa. Los enfoques participativos resaltan la necesidad del protagonismo de las comunidades, una participación que incluye la totalidad del proceso de gestión de la cultura desde la perspectiva del desarrollo.

La intervención estará centrada en la generación de espacios de construcción colectiva de conocimientos, de debate y reflexión conjunta, así como instancias de producción de estrategias y productos comunicacionales. Los mismos estarán centrados en el “hacer” grupal. “Hacer” que significa trascender el mero análisis y avanzar hacia la acción colectiva.

El punto de partida es el reconocimiento de los saberes previos de los sujetos, de sus sueños, necesidades, demandas y experiencias. Los coordinadores se apartan del rol “tradicional” del docente –aquel que lo posiciona en el papel de quien transmite el saber a otros que son considerados absolutamente ignorantes-

generando situaciones donde se pone en juego la reflexión sobre la práctica, aportando miradas que permitan enriquecer el trabajo, señalando obstaculizadores de la producción y creando las condiciones pedagógicas que favorezcan la problematización y la participación.

A su vez, esta propuesta reconoce la necesidad de promover proyectos diferenciados de acuerdo a las culturas organizacionales y a las características diferenciales de cada comunidad de referencia.

e) Matriz para delimitar las estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación que diseñen tienen que estar orientadas a alcanzar los objetivos y ser adecuadas para intervenir en la realidad que analizaron durante el análisis situacional. También deben tener en cuenta la viabilidad política de llevarla a cabo, la factibilidad y la disponibilidad de recursos y capacidades que existan en el marco de la organización en la que estamos trabajando.

Para planificar estrategias de comunicación se necesita la “lectura de la realidad” hecha en el análisis situacional (y a lo largo del trabajo con la organización) y una buena dosis de imaginación para encontrar caminos creativos, oportunos y de fácil implementación que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante considerar que cada estrategia de comunicación debe contemplar en el momento de su diseño, **cada una de las siguientes dimensiones: la política, la organizativa y la comunicacional/cultural**².

La siguiente matriz puede ayudarlos en la planificación. No obstante es preciso tener en cuenta que la primera columna de la izquierda ofrece un “menú de estrategias” que no necesariamente serán las que utilice cada grupo en su propia planificación.

	Dimensión política ¿Con qué actores debe/quiere vincularse? ¿Con qué propuesta?	Dimensión organizativa ¿Qué instancias de formación, recursos de comunicación y espacios de encuentro se deben garantizar para eso?	Dimensión socio-cultural ¿Cuáles son los sentidos y/o mensajes clave de la propuesta?
1. Fortalecimiento organizacional Potenciar la organización y la gestión.			

² Bruno, Uranga, Vargas (2012), Diseño estratégico. Cuadernos de cátedra. UNLP. La Plata

<p>2. Articulación entre actores para ampliar los espacios de concertación y participación</p> <p>Convocar y acordar para la acción conjunta.</p>			
<p>3. Participación y movilización</p> <p>Convocar y promover la participación de social.</p>			
<p>4. Incidencia política</p> <p>Persuadir a actores clave con poder de decisión.</p>			
<p>5. Educación / comunicación</p> <p>Promover la construcción y apropiación de nuevos sentidos por parte de actores clave y/o la comunidad.</p>			
<p>6. Reivindicación del derecho a la comunicación y a la información</p> <p>Visibilizar nuevos actores. Proponer, decir, hacer/se oír. Instalar agenda pública.</p>			
<p>7. Desarrollo de capacidades comunicacionales</p> <p>Aprender y formarse para comunicar mejor.</p>			
<p>8. Producción de mensajes, informaciones y difusión a través de todo tipo de medios y soportes</p> <p>Generar nuevos conocimientos e información Difundir Sensibilizar Instalar temas en la agenda pública.</p>			

El desarrollo de cada estrategia de comunicación, incluye:

- Elección de la estrategia.

- Descripción general de la estrategia de comunicación: es una explicación general de los modos, habilidades, tácticas, espacios y medios de comunicación que se pondrán en juego en la estrategia y de su pertinencia para lograr cambios desde la comunicación.

Cada estrategia dará lugar a la puesta en marcha de diferentes iniciativas o actividades que también pueden ser expresadas en proyectos de comunicación.

LEER CON ATENCIÓN

Ejemplo de estrategias: (ver también apartado de metas)

La propuesta se organiza en torno a las siguientes estrategias:

Espacios de capacitación y sensibilización acerca de la importancia de la comunicación como estrategia de construcción de ciudadanía, retención escolar, participación juvenil y articulación entre escuela/comunidad destinadas a:

Directivos, supervisores, equipos técnicos, docentes de las escuelas y familias.
Referentes locales.

Espacios de producción radial como camino de escucha, reflexión y acción en temáticas vinculadas a los derechos de la infancia y la adolescencia destinados a 2000 jóvenes de cuatro localidades del país.

Producción de materiales destinados a brindar herramientas que promuevan la consolidación de espacios de comunicación, específicamente radial, en entornos participativos, creativos, que permitan a los adolescentes encontrar en ellos motivación para el desarrollo de proyectos propios.

6.4. Componentes de un proyecto

"No hay viento favorable para quién no sabe dónde va"

Séneca

Existen distintas alternativas para la formulación de proyectos, sin embargo hay elementos comunes para el proceso de formulación y presentación. Los diseños pueden variar según el área o los propósitos del mismo. Por ejemplo son diferentes los esquemas de un proyecto comunitario de uno puramente económico.

A continuación se presentan los componentes que consideramos básicos en la formulación y diseño de proyectos, independiente del área social, económica y educativa al que pertenezca.

PARA TENER EN CUENTA

Sugerimos responder a estos interrogantes a la hora de pensar en las distintas actividades y/o proyectos.

¿Cuenta la organización con los recursos y las capacidades necesarios para realizar lo que proponemos? Si no los tiene ¿podría desarrollarlos? Su desarrollo ¿está contemplado en la propuesta de acción?

El desarrollo de cada proyecto de comunicación, incluye:

- **Nombre del proyecto:** Se puede trabajar con ideas fuerza en donde se sintetice la propuesta.
- **Objetivos:** ¿Cuál es el fin y/o objetivo de cambio concreto que se busca alcanzar con el desarrollo del proyecto? Se vinculan con los objetivos de la planificación pero orientan específicamente los cambios que se desean alcanzar a partir de la implementación del proyecto.
- **Descripción general:** Explicación general de los modos, habilidades, tácticas, espacios y medios de comunicación que se pondrán en juego y de su pertinencia para lograr cambios desde la comunicación en la organización.
- **Fundamentación:** Es una breve explicación del nudo crítico y/o brecha identificadas en el análisis situacional que se pretenden modificar a partir de la implementación de este proyecto.
- **Interlocutores:** ¿A quién se busca interpelar? Deben distinguirse entre interlocutores directos (a quienes van dirigidas las acciones del proyecto) y los indirectos (aquellos que se favorecen por los impactos del proyecto).
- **Actividades:** Es la descripción de las **acciones concretas** que implica la ejecución del proyecto, de acuerdo con los criterios de acción política y diseño estratégico. Puede resultar conveniente identificar las tareas más importantes que supone la actividad y de qué manera se llevarán a cabo. **Son acciones concretas para lograr las metas y resultados esperados.** Por ejemplo, si proponen una capacitación o un encuentro será preciso que definan cómo sugieren realizar la convocatoria.

Ejemplo:

PROYECTO 1: Talleres y producciones radiofónicas protagonizadas por jóvenes

Nombre del proyecto: Contamos con VOS/Z

Objetivo: Gestionar espacios y producciones radiofónicas donde los jóvenes sean los protagonistas de la información. *(Ver apartados de objetivo general y específicos de la presentación de la planificación)*

Descripción general: *(en este apartado solo se describe la primera actividad para mostrar el ejemplo. Cada actividad debe describirse de la misma manera).*

Realización de un ciclo de taller estable de comunicación y participación coordinado por referentes locales. El espacio estará abierto a la participación de jóvenes que asisten a diversas escuelas medias y a jóvenes que, por diferentes motivos, abandonaron la educación formal.

Actividades:

Realización de un **taller estable** de comunicación y participación.

Desarrollo de un **taller itinerante** de radio.

Producción de un **programa de radio cuya frecuencia es ...**

(Aclaración: a cada una de estas actividades le corresponde tareas específicas).

- **Modalidad de ejecución:** explicitación de cómo se va a organizar el proyecto: cómo se suceden e integran las diferentes actividades, especificación de las técnicas y procedimientos que se van a usar. Asimismo es necesario la descripción de cómo participará cada uno de los actores involucrados y se definen los niveles de toma de decisión. Las modalidades de ejecución están vinculadas directamente con el diseño estratégico y las estrategias. Para ello es importante tomar en cuenta la matriz en donde trabajaron las dimensiones de las estrategias y el cuadro de correspondencia.

LEER CON ATENCION

Ejemplo de modalidades de ejecución

La coordinación de **taller estable** de comunicación y participación estará a cargo de los referentes locales. El espacio estará abierto a la participación de jóvenes que asisten a diversas escuelas medias, y a jóvenes que por diferentes motivos abandonaron la educación formal.

El **taller itinerante** es una propuesta de formación organizada a través de encuentros de una única jornada de experimentación y producción radiofónica. En el transcurso de la jornada -aproximadamente 10 talleres itinerantes en cada localidad- las y los jóvenes convocados realizarán, acompañados por los referentes locales, actividades y pequeñas producciones radiofónicas sobre temas vinculados a sus preocupaciones e intereses. Asimismo, se realizará un trabajo interdisciplinario entre las distintas áreas de “Ciudades por la educación” con el objetivo de construir vínculos con posibles interlocutores de temas claves (interculturalidad, promoción de la salud, protección, etc.) que contribuyan a facilitar la problematización de los temas sobre los cuales los jóvenes realicen sus producciones radiofónicas para movilizar los estereotipos que circulan, naturalizadamente, sobre esos temas y para enriquecer los abordajes desde una perspectiva de derechos de niñas, niños y jóvenes.

La particularidad de esta modalidad permitirá facilitar la participación de aquellos jóvenes que, por vivir en zonas rurales o alejadas, tengan dificultades para acceder a la sede donde se desarrolla el taller estable. Por otra parte, se privilegiará la realización de los talleres en espacios alternativos a los escolares para incluir, de este modo, a adolescentes que estén por fuera del sistema educativo formal.

Para definir los espacios donde se realizará el taller itinerante mensual, contaremos con el asesoramiento de los distintos componentes que dan sustento al proyecto “Ciudades por la educación”. Algunas posibilidades: clubes, comisiones vecinales, comedores, hogares de niños, escuelas rurales, centros de salud, centros de expresión y escuelas de distintos barrios de cada localidad.

La producción de un **programa de radio cuya frecuencia** se consensuará con los referentes locales, que funcionará como espacio de expresión de las voces de las y los jóvenes de cada ciudad, de promoción del diálogo con otros actores sociales y de visibilización de las diferentes iniciativas de “Ciudades por la educación”.

Los insumos producidos en el transcurso de los talleres formarán parte de este programa que se emitirá en una radio local.

- **Resultados esperados:** son los indicadores que manifiestan el logro obtenido a través de las actividades. Expresan los principales servicios y/o productos alcanzados a través de las actividades. Son requisitos necesarios, pero no suficientes, para el logro de los objetivos.

Ejemplo, si el objetivo del proyecto es:

Gestionar espacios y producciones radiofónicas donde los jóvenes sean los protagonistas de la información.

Los resultados esperados serán:

Un ciclo de talleres de radio protagonizado por jóvenes de cuatro localidades.

Un ciclo de talleres de radio itinerantes que recorrerá distintas zonas de cada localidad.

Un programa de radio cuya frecuencia será acordada con los referentes locales.

- **Viabilidad y factibilidad:** ¿Cuáles son los factores que deben garantizarse para favorecer la puesta en marcha de las iniciativas? ¿Cuáles son los obstáculos previsible? ¿Cuáles son las alternativas previstas para su superación?
- **Responsables:** ¿Quiénes se sugieren como encargados de organizar/coordinar/administrar el proyecto?

6.5. Cuadro de correspondencia

Al planificar desde la comunicación es preciso lograr una **coherencia entre los enfoques técnicos y políticos**. Dichos caminos se trazan a través de la programación.

Proponemos ver el siguiente ejemplo y luego completar una tabla similar para que sea un insumo más en la planificación que están llevando a cabo para los respectivos ámbitos de trabajo. El cuadro de correspondencia permite determinar la coherencia entre los elementos y debe incluir las actividades de todos los proyectos que se diseñen en el marco de las estrategias.

Objetivo general o cambios que se proponen con la propuesta	Filosofía política	Estrategias	Objetivos por proyectos	Actividades	Modalidad de ejecución
<p><i>Los objetivos expresan el cambio que queremos lograr y son referencia fundamental para hacer elecciones adecuadas con respecto a las líneas de acción y el escenario. Deben enunciarse en un verbo infinitivo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalar el tema como agenda mediática prioritaria con un enfoque determinado. • Posicionar a la organización X como fuente periodística privilegiada para el tratamiento de la temática X. 	<p>Participación política y social sin distinciones</p> <p>Enfoque de género</p> <p>Derechos garantizados por el estado y promovidos por todos/as.</p> <p>Lo legal como instrumento de transformación</p>	Sensibilización	<p>Proyecto 1: Llamar la atención sobre la falta de legislación y de políticas destinadas a la protección de los derechos de los jóvenes.</p>	<p>Taller en escuelas de bellas artes para realización de afiches alusivos a vulneración de derechos</p> <p>Afiches y murales en vía pública</p>	<p>Se convocará y formará a jóvenes artistas para que formen a otros jóvenes.</p> <p>Se promoverá especialmente la participación de artistas mujeres.</p> <p>Los afiches y murales se realizarán sobre temas de interés de los y las jóvenes.</p>
		Incidencia política	<p>Proyecto 2: Sumar adhesiones a la ley para que la misma sea tratada por la Cámara de Diputados.</p>	<p>Mesas informativas y para reunir firmas.</p> <p>Campaña en redes sociales</p>	<p>Se realizarán recursos informativos de base que puedan ser adaptados por los jóvenes que se sumen a la campaña.</p>

6.6. Cronograma: es útil para ordenar cronológicamente las actividades, visualizar el conjunto de actividades que demanda la realización del diseño estratégico. Es un recurso necesario para el **seguimiento de la gestión**.

Ejemplo de cronograma:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Actividad 1 (<i>describir</i>)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Actividad 2 (<i>describir</i>)	x	x	x							
Actividad 3 (<i>describir</i>)	x	x	x	x	x					

6.7. Presupuesto: Un presupuesto sirve para traducir los proyectos del diseño estratégico en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos). Es una estimación o conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo. Es un plan operaciones y recursos para ejecutar la planificación y que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos. Hacer un presupuesto es sentarse a planear lo que se quiere hacer en el futuro y expresarlo en dinero. Hacer un presupuesto es también planificar el futuro. Las preguntas que nos hacemos son: ¿Cuánto gastar? ¿En qué tiempo? ¿De dónde se van obtener los recursos?

Un modelo posible de presupuesto

Proyecto 1	Financiamiento				
	Descripción del gasto por rubros	Contraparte org.	Solicitado a...	TOTAL	%
1. Rubro X	\$	\$	\$		
Detalle de insumos					
Subtotal					
2. Rubro X	\$	\$	\$		
Detalle de insumos					
Subtotal					
3. Costo total del proyecto	\$	\$	\$		
Porcentajes	%	%	%		

- 6.8. Resumen ejecutivo** que abrevie la propuesta (máximo cuatro carillas): es un documento síntesis de todo lo trabajado anteriormente, útil para ser entregado a la organización, para presentar a posibles decisores o financiadores. En algunos casos puede ser usado como presentación de todo el documento de planificación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFONSO COTERA, Fretel (2012), *Elaboración de proyectos de desarrollo. Manual: Dirigido a integrantes de instituciones promotoras de desarrollo y organizaciones sociales*. Manual de las jornadas del seminario-taller “Proyectos de desarrollo para el buen vivir” realizadas los días 27 y 28 de octubre, 17 y 18 de noviembre y 15 y 16 de diciembre del 2012 en Lima, Perú. En línea <file:///D:/2016/La%20Plata/Cuadernos%20unificados/Cuaderno%20Proyecto/manual-de-elaboracion-de-proyectos.pdf>
- ANDER-EGG Ezequiel y AGUILAR, María José (2005) *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Editorial Lumen/Hvmanitas, Buenos Aires.
- BRUNO, Daniela; URANGA, Washington y VARGAS, Teresita (2012) "Diseño estratégico" Cuaderno TPPC N° 7, FPyCS-UNLP, La Plata.
- COTERA FRETTEL, Alfonso (2012), *Elaboración de proyectos de desarrollo Manual: Dirigido a integrantes de instituciones promotoras de desarrollo y organizaciones sociales*. Lima.
- DI VIRGILIO, María Mercedes y SOLANO, Romina (2012) *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*, Fundación CIPPEC - 1a ed., Buenos Aires.
- GRAMSCI, Antonio (1984) *Los intelectuales y la organización de la cultura*. Trad. de Raúl Sciarreta. Nueva Visión, Buenos Aires
- GTZ, *Planificación como Instrumento de Gestión y Dirección de Proyectos*. En línea <http://www.jjponline.com/marcologico/planning.html>
- IGLESIAS, Martín; PAGOLA, Cecilia y URANGA, Washington (2012) “Enfoques de planificación”. Cuaderno de cátedra N°5.UNLP, La Plata.
- JARAMILLO LÓPEZ, Juan Camilo (2011). “El Arte del Ajedrecista”, ponencia, Cali.
- MARTÍNEZ, Marcela (2009) “Sostener una invitación. La gestión de proyectos comunitarios. Construcción de proyectos en ciencias sociales”, CAICYT-CONICET Cursos, Buenos Aires.
- MARTINIC, Sergio (1996) “La construcción dialógica de saberes en contextos de educación popular”. en Aportes N° 46, Bogotá.
- MATUS, Carlos (1988) *Política, Planificación y Gobierno*, Fundación Altadir, Santiago de Chile.

- OIT- IPEC (2004) *Guía básica para la preparación de perfiles de proyectos*, Segunda Edición, San José, Oficina Internacional del Trabajo. Educación cooperativa, Formación de formadores, Elaboración de proyectos, Perfil. ISBN impreso: 92-2-315940-7 / web PDF: 92-2-315941-5. En línea http://white.lim.ilo.org/ipecc/documentos/guia_basica_perfiles_proyectos.pdf
- RODRÍGUEZ, María Cristina HERNÁNDEZ. I. (s/f), “Proyecto”, *Programa Cooperativo Centroamericano para el Mejoramiento de Cultivos y Animales*, Alajuela. - Carrión Rosende, Iñigo y Iosune Berasategi, Vitoria (2010), Guía para la elaboración de proyectos Koalifikazioen Eta Lanbid Heziketaren Euskal Institutoa Instituto Vasco de cualificaciones y formación profesiona www.kei-ivac.com