



para el fortalecimiento democrático y social

Herramientas para la selección y gestión de proyectos



CELS
CENTRO DE ESTUDIOS
LEGALES Y SOCIALES



Universidad de
SanAndrés



FACSO
SEDE ACADÉMICA DE ARGENTINA



para el fortalecimiento democrático y social

Herramientas para la selección y gestión de proyectos



CELS
CENTRO DE ESTUDIOS
LEGALES Y SOCIALES



Comité Ejecutivo:

Víctor Abramovich (CELS)

Carlos H. Acuña (UdeSA)

Rosalía Cortés (FLACSO)

Equipo de implementación:

Luis Fara

Victoria Jiménez

Marcelo Leiras

Daniela Urribarri

Ariana Vacchieri



Índice

Introducción	5
Parte I	
Diseño del programa	
Capítulo 1. Cómo y por qué se gestó INICIATIVAS:	9
Capítulo 2. La organización como herramienta:principales decisiones del Programa	11
Parte II	
Reglas del concurso, difusión y selección de proyectos	
Capítulo 1. Reglamento del concurso	17
Reglamento	21
Capítulo 2. Formularios para la presentación de proyectos y Manual de apoyo	31
Formulario para la presentación del proyecto	33
Manual de apoyo para la elaboración de proyectos	43
Capítulo 3. Difusión del concurso y de sus resultados	57
Parte III	
Implementación del programa	
Capítulo 1. Convenios de cooperación	67
Convenio de cooperación para el desarrollo insitucional / reforma política	69
Capítulo 2. La comunicación durante la ejecución de los proyectos	77
Capítulo 3. Monitoreo y evaluación	83



Introducción

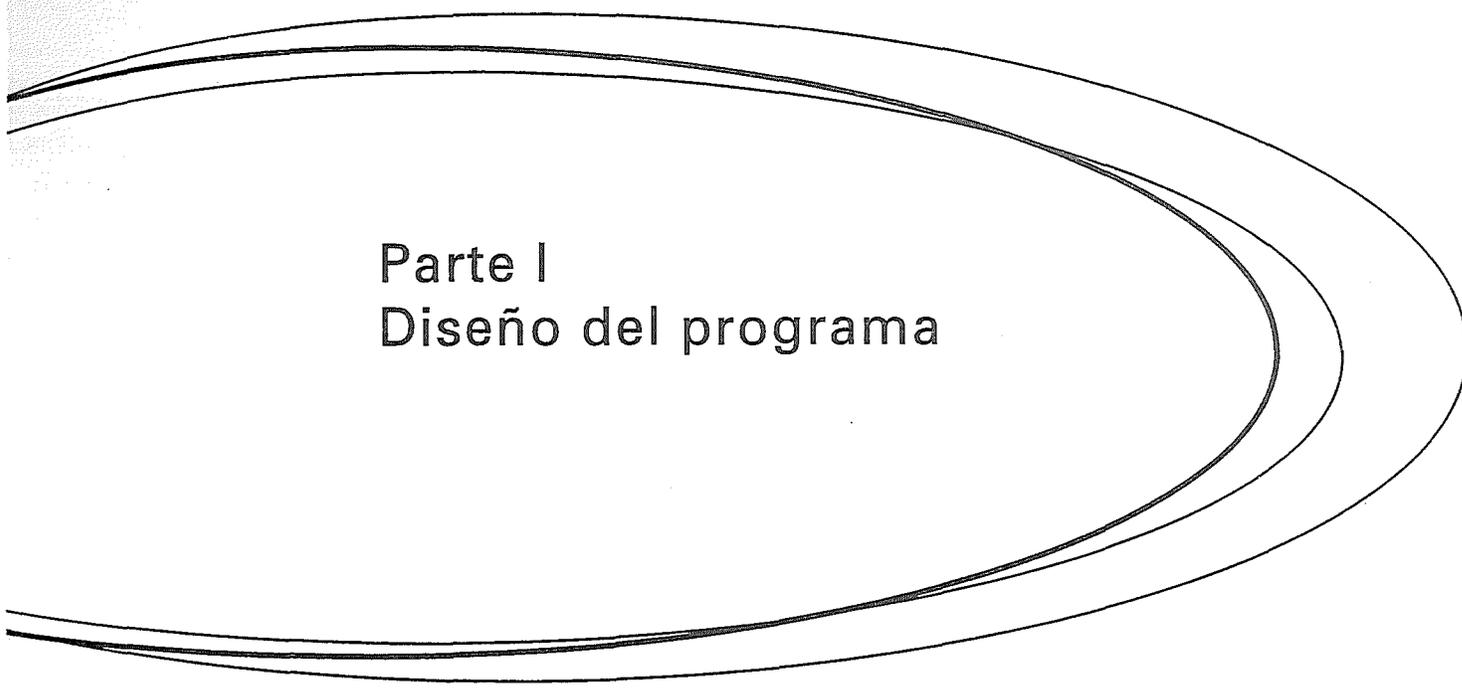
El Programa **INICIATIVAS para el fortalecimiento democrático y social** es el resultado del encuentro entre tres instituciones que comparten un compromiso con la democratización de los organismos de gobierno y la promoción de la equidad social. Apoyadas en lazos de colaboración previos, fueron convocadas por la Fundación Ford en 2002, cuando la crisis socio-política del país llegaba a niveles sin precedentes, con el fin de trazar una estrategia y un programa de trabajo que permitieran promover algunas respuestas frente a la crisis que atravesaba el país.

El Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y la Universidad de San Andrés (UdeSA) realizaron un análisis de los problemas sociales y políticos argentinos que se manifestaron dramáticamente en la crisis de finales de 2001. Este análisis concluyó que las deficiencias de las instituciones de participación y representación facilitan la reproducción de la pobreza y la exclusión y que la persistencia de estas condiciones conspira contra la eficacia y la estabilidad de las instituciones de gobierno.

A partir de esta conclusión se diseñó el Programa **INICIATIVAS**, cuya actividad central fue la de apoyar técnica y financieramente a un conjunto de proyectos que, a partir de un repertorio amplio de temas definido por el Programa, realizaran intervenciones que contemplaran los aspectos político – institucionales de los problemas sociales y los condicionantes sociales de los problemas políticos. Para ello, La Fundación Ford efectuó una donación de U\$S 1.186.000.

Con el objeto de socializar una forma de intervención no suficientemente difundida, este texto expone la metodología y el modo de trabajo que desarrolló el Programa **INICIATIVAS**. Los sucesivos capítulos presentan su diseño, la implementación de un Concurso de proyectos que recibió 456 propuestas desarrollados por 928 organizaciones, el seguimiento y asistencia de los iniciativas seleccionadas y las estrategias de comunicación que se dio el Programa.

Los dilemas que debió resolver **INICIATIVAS** para alcanzar sus objetivos son comunes a los que cualquier organismo o agencia enfrenta cuando se propone financiar proyectos de terceros, fortalecer a la sociedad civil o equiparar las posibilidades de acceso al financiamiento entre organizaciones débiles y organizaciones experimentadas. Consecuentemente, consideramos que este material puede resultar de interés tanto para agencias donantes como para organizaciones de la sociedad civil.



Parte I
Diseño del programa



Capítulo 1

Cómo y por qué se gestó INICIATIVAS:

La decisión de las cuatro instituciones originalmente involucradas en la creación del Programa apuntó a colaborar con acciones concretas frente a la profunda crisis política y social que atravesaba la Argentina, con la certeza de que el efectivo ejercicio de la ciudadanía demanda tanto la construcción de canales institucionales más legítimos, eficaces y eficientes de participación y representación, como la generación de condiciones socio-económicas que posibiliten la autonomía personal suficiente para ejercer la ciudadanía.

En este contexto, CELS, FLACSO y UdeSA comenzaron a integrar sus capacidades en el diseño de un programa de trabajo que apuntara a:

- responder a las necesidades de los sectores más vulnerables de la población y promover estrategias de reforma política focalizadas en los problemas de representación y exclusión;
- desarrollar estos productos mediante la constitución de espacios de articulación colectiva, que potenciaran el impacto y tuvieran una presencia pública significativa.

Se convocó entonces, mediante el llamado a concurso de proyectos, a organizaciones de la sociedad civil, universidades y centros de estudios para que presentaran propuestas tendientes a responder a las necesidades sociales y a la transformación de las instituciones políticas del país, con cuatro objetivos básicos:

1. la inserción de sectores sociales excluidos.
2. la promoción de relaciones de género equitativas.
3. el desarrollo de capacidad social para incidir en la agenda y políticas estatales.
4. la construcción de redes entre organizaciones de la sociedad civil y de éstas con el Estado.

Dadas las capacidades existentes en la sociedad civil, se decidió también dividir el concurso en dos llamados: uno apuntado a proyectos de análisis y acción político institucional y otro a proyectos de acción social. **INICIATIVAS** entendió que la atención vinculada de ambas problemáticas debía ser parte del aprendizaje que se desarrollaría de modo conjunto en el Programa

Los recursos disponibles eran significativos pero escasos en términos de la magnitud de la crisis. Por lo tanto se resolvió acotar las presentaciones del concurso de acción social a aquellas provincias o grandes áreas urbanas con mayores niveles de indigencia.

El trabajo en el diseño y desarrollo de **INICIATIVAS** permitió la consolidación de una alianza sustantiva entre las organizaciones participantes que, si bien reconocían ámbitos de acción, objetivos institucionales e intereses diferentes, encontraron un interés común por colaborar en la búsqueda de soluciones tendientes a reforzar la calidad de la democracia argentina y las condiciones de vida de sus habitantes.



Capítulo 2

La organización como herramienta: principales decisiones del Programa

El consorcio que formó **INICIATIVAS** enfrentó una serie de desafíos que consistieron tanto en conseguir una articulación de efectiva cooperación entre las tres instituciones y el donante, como en establecer de manera clara y transparente reglas de funcionamiento capaces de evitar dificultades posteriores que pudieran entorpecer la gestión del Programa.

Algunas de las principales decisiones que se tomaron en tal sentido, fueron:

- a) La firma de un convenio de cooperación entre las cuatro organizaciones participantes (donante y donatarias) en la que se establecían los objetivos del programa, la metodología de trabajo y los órganos de gobierno y gestión. En relación a estos últimos aspectos, se resolvió el funcionamiento de:
 - Un Comité Ejecutivo, a cargo de la dirección del proyecto, conformado por un representante de cada una de las instituciones que participaron en la ejecución del Programa¹.
 - Un equipo de implementación, que llevó a cabo las decisiones del Comité. Este equipo se integró con responsables por áreas²: área político institucional, área social, monitoreo, comunicación y una secretaría ejecutiva que coordinó a todo el equipo.
 - Un jurado independiente para los concursos, encargado de interpretar y aplicar las reglas del concurso en lo que se refería a su cometido para seleccionar los proyectos que recibirían el apoyo de **INICIATIVAS**. Sus decisiones fueron inapelables y sus funciones y atribuciones concluyeron una vez realizada la selección de proyectos.
 - Un responsable de la administración. Se resolvió que estas funciones quedaran a cargo del equipo de gestión administrativa del CELS que –a su vez- reportó a la Secretaría Ejecutiva del Programa.
- b) El funcionamiento en una sede propia.
- c) La elección de un nombre propio que otorgara identidad y un perfil específico al Programa, describiendo su actividad y perspectiva de trabajo.
- d) El diseño de un logo que permitiera anclar la identificación del Programa.

1. Fueron funciones de este Comité: a) diseñar, convocar y supervisar los concursos de proyectos; b) realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos seleccionados asegurando el cumplimiento del reglamento que lo rigió y los instrumentos contractuales que de él se derivaron; c) prestar asistencia técnica a las propuestas financiadas; d) establecer mecanismos de comunicación y cooperación entre los proyectos; y e) sistematizar y difundir las experiencias resultantes de la implementación de los proyectos.

2. Hasta el momento de selección de los proyectos, participó de este equipo la Lic. Graciela Cardarelli.

- e) La definición de un modo de presentación de las instituciones que conformaban **INICIATIVAS** que evidenciara la existencia de una alianza sustantiva entre entidades y no la conformación de un consorcio para administrar fondos, para lo cual se destacaron los antecedentes comunes de tres instituciones heterogéneas.
- f) La definición de líneas rectoras para el desarrollo de una estrategia de comunicación.
- g) La presentación del Programa frente a organizaciones que financiaban actividades similares.

Un segundo grupo de decisiones se vinculan con la definición y elaboración del conjunto de documentos que fijarían las reglas de juego. Al respecto, se resolvió elaborar:

- Un reglamento del concurso (ver parte II capítulo 1)
- Un manual de apoyo para la elaboración de proyectos (ver parte II capítulo 2)
- Un formulario para la presentación de proyectos que facilitó el trabajo de evaluación del jurado al unificar el formato de las propuestas³ (ver parte II capítulo 2)
- Una estrategia de comunicación y difusión (ver parte II capítulo 3 y parte III capítulo 2)

La decisión de desarrollar una estrategia de difusión resultó de las consultas que se hicieron a los expertos en la materia de FLACSO y UdeSA⁴, quienes advirtieron que la comunicación no debe limitarse a una decisión publicitaria para informar algo a determinada población, sino que debe ser siempre un componente interno de todo programa, desde su gestación y diagnóstico hasta la evaluación de sus efectos. Esta necesidad, que no había sido correctamente dimensionada en el momento del diseño de **INICIATIVAS**, obligó a reorganizar el presupuesto para sostener una actividad comunicativa a lo largo de todo el proyecto.

Un tercer tipo de desafío, se vinculó con el desarrollo de un concurso de proyectos en que las decisiones fueran transparentes y equitativas. En tal sentido, se resolvió:

- Respecto de la conformación del jurado: la selección de personalidades de reconocida trayectoria en las temáticas de los concursos y externos a las organizaciones que conforman el consorcio⁵.
- Respecto de la definición de reglas de juego: se participó a los miembros del jurado de los sucesivos avances en la redacción del Reglamento que rigió el concurso de proyectos. Sus comentarios y observaciones fueron atendidas y esto garantizó un manejo ágil de los criterios de evaluación por parte de los decisores.

3. El material disponible de cada proyecto incluía toda la información oportunamente solicitada en el "Formulario para la presentación del Proyecto": nombre del proyecto y las organizaciones participantes, síntesis del proyecto, monto solicitado, diagnóstico, objetivos, resultados, actividades, pertinencia del proyecto, alcance de la contribución de **INICIATIVAS**, esquema de seguimiento y autoevaluación, matriz de planificación del proyecto, cronograma de actividades, presupuesto, información institucional y experiencia en implementación de proyectos de la organización responsable, e información institucional de las organizaciones asociadas.

4. Luis Alberto Quevedo y Eliseo Verón, respectivamente.

5. Se conformaron dos jurados, uno para cada concurso. El que evaluó el concurso de Análisis y Acción Política institucional estuvo integrado por Guillermo O'Donnell, Juan Méndez, Estela B. de Carlotto y Daniel Sabsay. El Jurado que evaluó el concurso de Acción Social estuvo integrado por Rhea Saab, Irene Konterlnik, Elsa Moreno y Daniel Goldman.

- Respecto de la evaluación de los proyectos: Dada la cantidad de propuestas recibidas se resolvió hacer llegar a los miembros del jurado –un mes antes de la reunión en Buenos Aires- la síntesis de los proyectos que superaron el control de las condiciones formales de elegibilidad y poner a su disposición el conjunto de la documentación. Así pudieron trabajar con antelación al encuentro de dos días, en el que seleccionaron los proyectos que habrían de recibir el apoyo de **INICIATIVAS**.
- Respecto de la reunión de los jurados: En ambos encuentros el jurado sesionó durante dos días completos, teniendo a su disposición el total de las presentaciones elegibles. El equipo técnico estuvo disponible para atender consultas y requerimientos.

Los resultados de ambos concursos fueron debidamente publicados en la página Web del Programa y en medios de comunicación masiva.

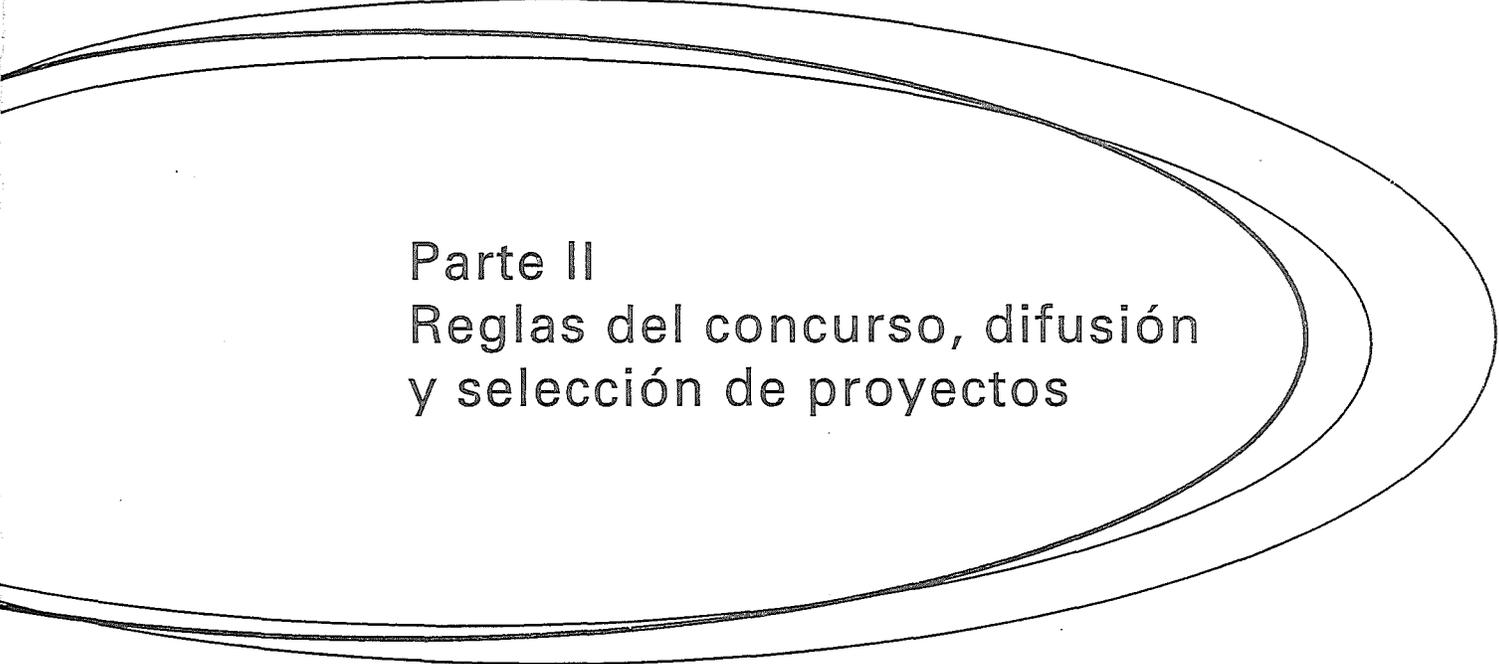
Una vez seleccionados los proyectos que recibirían el apoyo del Programa, comenzó una nueva etapa de trabajo dirigida a la puesta en funcionamiento de los propuestas y de las herramientas diseñadas a tal efecto:

- El convenio de ejecución (ver parte III capítulo 1)
- La política de comunicación orientada a la difusión de las actividades del Programa (ver parte III capítulo 2)
- La estrategia de monitoreo (ver parte III capítulo 3)

Al mismo tiempo, se inició la relación formal con las organizaciones responsables de la ejecución de los proyectos:

- Se avanzó en los pasos administrativos para comenzar la ejecución de los proyectos: apertura de cuentas bancarias destinadas exclusivamente a la gestión de los fondos donados; revisión de los términos del convenio de ejecución; atención de consultas por partes de los proyectos, etc.
- Se adoptó un mecanismo de desembolsos que respetó el flujo de fondos previsto por cada proyecto en relación a su cronograma de actividades. Se realizaron transferencias semestrales, adelantando así el dinero disponible para los gastos presupuestados de acuerdo al cronograma. De este modo, se garantizó la disponibilidad de recursos para la concreción de las actividades y se evitó que las organizaciones debieran financiarlas con recursos propios.
- Se realizaron tres encuentros entre los proyectos seleccionados, a fin de que se conocieran e intercambiaran opiniones y experiencias, tendiendo así los primeros lineamientos tendientes a la conformación de una red de trabajo.

A fin de garantizar el impacto de las intervenciones se establecieron **sumas significativas para el financiamiento de los proyectos: hasta el equivalente a U\$S 60.000 para las iniciativas de acción social y hasta el equivalente de U\$S 30.000 para las de análisis y acción político institucional**



Parte II
Reglas del concurso, difusión
y selección de proyectos



Capítulo 1

Reglamento del concurso

Concretar los objetivos y principios que guiaban al Programa implicó desarrollar reglas de juego muy claras, capaces de mejorar las condiciones habituales de competencia entre las organizaciones y de garantizar a aquellas con menor desarrollo y experiencia la posibilidad real de resultar seleccionadas en el concurso, aún cuando compitieran con organizaciones de larga trayectoria en el diseño y gestión de proyectos.

En tal sentido, la redacción del Reglamento del concurso representó un desafío fundamental. Una vez lanzado el concurso de proyectos, el documento fue puesto a prueba de manera reiterada: cada consulta recibida debía –y pudo– ser resuelta con las previsiones que allí se habían realizado. La mejor evidencia de que se trató de un documento exhaustivo, sólido y previsor, está dada por su capacidad de establecer reglas de juego claras, equitativas y transparentes, sin necesidad de adendas o ampliaciones⁶.

El Reglamento, un documento extenso y detallado, contó con diversas secciones y apartados, tendientes a regular distintos aspectos que se habían revelado centrales:

Presentación del Programa

En la introducción se presentó al Programa, se informaron sus objetivos⁷ y se comunicaron algunos aspectos centrales de su organización y gestión: la existencia de un Comité Ejecutivo del Programa y sus funciones; las características del concurso en tanto las propuestas serían seleccionados por un jurado, cuyos miembros y funciones se enunciaban; el cronograma de trabajo previsto; etc. En esa misma sección se dejaron en claro algunas ideas centrales respecto del

6. Estas cualidades del Reglamento pudieron alcanzarse por el enriquecedor mecanismo de consultas utilizado para la definición de su alcance y términos y un cuidado proceso de elaboración y redacción: entre los meses de octubre y diciembre de 2002 se hizo una minuciosa revisión de antecedentes y se elaboraron sucesivos borradores que fueron discutidos por el Equipo de Gestión y el Comité Ejecutivo del Programa. Se realizaron consultas con expertos a fin de identificar buenas prácticas y elaborar reglas que aseguraran la transparencia en el concurso y ofrecieran procedimientos confiables de resolución de controversias. Finalmente, el texto fue puesto a consideración de los oficiales de programa de la Fundación Ford y de los miembros del Jurado, quienes realizaron aportes que resultaron en cambios y ajustes al texto definitivo.

7. Los objetivos de la convocatoria propios de cada concurso (acción social por un lado, y análisis y acción político-institucional por el otro) fueron expuestos en las secciones correspondientes.

modo en que el Programa concebía algunos temas fundamentales, tales como la conveniencia y necesidad de promover acciones conjuntas y alianzas entre la Sociedad Civil y el Estado, en lugar de funcionar de manera enfrentada⁸.

Reglas claras y transparentes

Al detallar el tipo de instituciones y organizaciones que podían presentar proyectos al concurso, se incorporaron previsiones tendientes a garantizar la transparencia y equidad del concurso. A efectos de reducir al máximo posibles conflictos de interés por parte de los miembros de los jurados, se establecieron y explicitaron criterios de incompatibilidades que inhibían la posibilidad de que se presentaran al Concurso organizaciones vinculadas con el consorcio responsable del Programa, su equipo de gestión y/o miembros del jurado. Expuestas estas condiciones en el Reglamento, las organizaciones debían presentar declaraciones juradas indicando que no se encontraban comprendidas por ninguno de los extremos previstos.

Al mismo efecto se resolvió incluir en el Reglamento el apartado "Análisis técnico y selección de proyectos", donde se informa el procedimiento previsto para el control formal, así como los criterios para la evaluación sustantiva de las presentaciones. Finalmente, se previó la firma de convenios de financiamiento y ejecución con los proyectos que resultaran seleccionados, donde se establecieron los términos de las relaciones entre las partes y se incluyó un apartado sobre "Resolución de controversias" que previó los mecanismos a seguir ante tal eventualidad.

Finalmente, para garantizar la transparencia en la selección de los proyectos, se procuró dotar de absoluta independencia al jurado, dado que el mismo sería el encargado de interpretar y aplicar las reglas del concurso para la selección de los proyectos que recibirían apoyo: que sesionarían a puertas cerradas y que tomarían sus decisiones en base a los criterios de evaluación informados en el mismo Reglamento. Procurando atender a equilibrios temáticos y regionales, el jurado debía elaborar un orden de mérito. Finalmente, se informaba que las decisiones de los jurados serían inapelables y sus funciones y atribuciones concluirían una vez realizada la selección de proyectos.

Promoción de alianzas y mejoramiento de las condiciones de competencia

El Programa procuró tanto incentivar el trabajo conjunto entre organizaciones, centros de estudios y agencias públicas⁹, como mejorar las posibilidades de participar en el concurso¹⁰ para las organizaciones con menor nivel de formalización y experiencia. Para ello, no sólo habilitó la presentación de proyectos en alianza sino que también dedicó importantes esfuerzos al diseño

8. "El Programa entiende que las acciones generadas por OSC para responder a las necesidades y aspiraciones colectivas no pueden ni deben reemplazar las responsabilidades propias del Estado. Por el contrario valora la complementación entre las acciones de la ciudadanía y del Estado que contribuyan al re-establecimiento de la capacidad estatal para responder a las demandas y necesidades sociales (...) Este aporte aspira a contribuir al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, la inserción de sectores sociales excluidos, la promoción de relaciones de género equitativas, la construcción de puentes entre OSC y la capacidad social para incidir en la agenda, y/o en las acciones del Estado".

9. En un apartado especial, se indicó explícitamente que se consideraría positivamente la conformación de alianzas entre organizaciones debido a la expectativa de que la cooperación facilitara el alcance de los objetivos de los proyectos (p: 9)

10. En este sentido, se resolvió que para el caso del trabajo en alianza entre organizaciones, sólo una de ellas sería la solicitante y responsable legal del proyecto, siendo esa organización la que debía cumplir con los requisitos oportunamente solicitados; ese esquema permitía al Programa asegurarse una contraparte con el nivel de formalidad legal necesario para realizar las transferencias de dinero previstas, al tiempo que permitía a las organizaciones menos desarrolladas, participar en la ejecución de los proyectos.

de los formularios para la presentación de proyectos. Estos sirvieron como ayuda y guía para el diseño y presentación de las propuestas, pero también para la posterior auto-evaluación y la sistematización de la experiencia¹¹.

Por otro lado, se pidió a las organizaciones participantes de las alianzas que firmaran entre ellas una "carta acuerdo" estableciendo las tareas y responsabilidades que les cabrían. Esto permitió –al momento de la ejecución- que las organizaciones contaran con una documentación de respaldo para reclamar a sus socias si se producían demoras o incumplimientos en las tareas pactadas.

Definición y diversidad temática. Contenido de los proyectos

El Programa entendió que las reformas político – institucionales que el momento exigía debían ser graduales y producto de diagnósticos que asumieran la complejidad de la crisis, la diversidad de actores e intereses en juego y la necesidad de avanzar en modalidades de intervención social que superaran el asistencialismo, generando condiciones sustentables de ampliación de la ciudadanía. Esta perspectiva llevó a seleccionar y definir una serie de temas diversos en relación a los cuales se recibirían propuestas, todos los cuales fueron definidos y desarrollados en el Reglamento¹².

La convocatoria se concentró en problemas de atención prioritaria, reconociendo al mismo tiempo su complejidad y respetando la pluralidad de enfoques pertinentes para abordarlos. Las iniciativas de acción social, como dijimos, debieron concentrarse en las provincias o áreas urbanas con mayores niveles de indigencia. Las iniciativas de análisis y acción político institucional debieron atender políticas de escala nacional, interprovincial y/o provincial

Previsiones para la gestión de los proyectos

Al solicitarse la identificación de un responsable operativo del proyecto, se procuró que el Programa contara con un interlocutor principal; al indicarse que se suscribirían convenios de financiamiento y ejecución con las organizaciones responsables de los proyectos seleccionados¹³, se anticipó que habrían de establecerse deberes y obligaciones claras para ambas partes; al informar sobre algunas condiciones generales para la transferencia de recursos, se agilizó la firma de convenios y garantizó la presentación periódica de informes técnicos y financieros. Todas estas provisiones resultaron fundamental para la gestión simultánea de los 24 proyectos posteriormente seleccionados por el jurado.

11. Para mayor información sobre las características de los formularios para la presentación de proyectos, ver Capítulo 2 de esta sección.

12. Para los proyectos de Acción Social, los temas fueron: mejoramiento del hábitat; alimentación y nutrición; apoyo a la gestión de proyectos productivos; estrategias de acceso a la salud; retención escolar. Para los proyectos de Análisis y Acción Político – institucional, los temas fueron: partidos políticos, campañas electorales y elecciones; actividad legislativa; coordinación gubernamental; participación ciudadana y control de la acción de gobierno; administración de justicia.

13. Para mayor información sobre las características de los Convenios de Financiamiento y Ejecución, ver Parte III, Capítulo 1.



Reglamento

1. Introducción

La Argentina atraviesa hoy una crisis económica, política y social cuya magnitud compromete el ejercicio de la ciudadanía. En este contexto, el Programa INICIATIVAS para el fortalecimiento democrático y social (INICIATIVAS) atiende simultáneamente dos problemáticas ineludiblemente relacionadas: la política y la social. El ejercicio de la ciudadanía requiere tanto de instituciones de participación y representación legítimas y eficaces como de condiciones socio-económicas que lo hagan posible. No puede haber instituciones democráticas sólidas en sociedades inequitativas, ni resulta posible resolver los problemas de pobreza y exclusión sin instituciones de adecuada calidad y capacidad de representación.

INICIATIVAS es un emprendimiento conjunto de tres instituciones de larga trayectoria en la producción de conocimiento social y político y en la defensa de la democracia y los derechos humanos: el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y la Universidad de San Andrés (UdeSA). Este emprendimiento brindará apoyo a propuestas ciudadanas orientadas a responder a las apremiantes necesidades sociales y a la transformación de las instituciones políticas.

El Programa entiende que las acciones generadas por organizaciones de la sociedad civil para responder a las necesidades y aspiraciones colectivas no pueden ni deben reemplazar las responsabilidades propias del Estado. Por el contrario valora la complementación entre las acciones de la ciudadanía y del Estado que contribuyan al re-establecimiento de la capacidad estatal para responder a las demandas y necesidades sociales.

Este aporte aspira a contribuir al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, la inserción de sec-

tores sociales excluidos, la promoción de relaciones de género equitativas, la construcción de redes entre organizaciones de la sociedad civil y la capacidad social para incidir en la agenda, y/o en las acciones del Estado.

Por lo tanto, se convoca a organizaciones de la sociedad civil, centros de estudios y universidades a presentar propuestas en dos concursos:

- a) **Acción Social**
- b) **Análisis y acción político-institucional**

INICIATIVAS financiará proyectos de acción social que mejoren las condiciones de vida de la población y la capacidad de ejercicio de sus derechos, así como proyectos de reformas político-institucionales que contribuyan a la generación y fortalecimiento de instituciones de participación, representación y gobierno democráticas y efectivas.

Los proyectos que respondan a esta convocatoria serán evaluados por un Jurado y aquellos que resulten seleccionados recibirán financiamiento del Programa.

El Comité Ejecutivo de INICIATIVAS, responsable general y representante del Programa, está integrado por:

- Víctor Abramovich (CELS),
- Rosalía Cortés (FLACSO) y
- Carlos H. Acuña (UdeSA).

Son sus funciones:

- diseñar, convocar y supervisar los concursos de proyectos;
- realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos seleccionados asegurando el cumplimiento de este reglamento y los instrumentos contractuales que de él se deriven;

- prestar asistencia técnica a las propuestas financiadas;
- establecer mecanismos de comunicación y cooperación entre los proyectos; y
- sistematizar y difundir las experiencias resultantes de la implementación de los proyectos.

El Comité Ejecutivo cuenta con la asistencia de un equipo de implementación integrado por una Secretaría Ejecutiva, una Coordinación del Área Social, una Coordinación del Área Político-institucional y una Coordinación de Monitoreo y Evaluación.

El Jurado es el encargado de interpretar y aplicar las reglas del concurso en lo que se refiere a su cometido de seleccionar los proyectos que recibirán el apoyo de INICIATIVAS. Sus decisiones serán inapelables. Las funciones y atribuciones del Jurado concluirán una vez realizada la selección de proyectos.

Sus integrantes tienen una reconocida trayectoria en la defensa de los derechos humanos y el fortalecimiento de la democracia y amplia experiencia en temas sociales y políticos.

Integran el jurado:

a) concurso Acción Social

- Daniel Goldman
- Irene Konterllnik
- Elsa Moreno
- Rhea Saab

b) concurso Análisis y Acción Político-institucional

- Estela Barnes de Carlotto
- Juan Méndez
- Guillermo O'Donnell
- Daniel Sabsay

Cronograma de trabajo

- Lanzamiento de la convocatoria: 1 de abril de 2003
- Cierre de recepción de proyectos:

- concurso de proyectos político-institucionales: 15 de junio de 2003;

- concurso de proyectos sociales: 15 de julio de 2003.

- Comunicación de la decisión del Jurado:

- concurso de proyectos político-institucionales: 15 de agosto de 2003;

- concurso de proyectos sociales: 15 de septiembre de 2003.

- Firma de convenios e inicio de la ejecución:

- proyectos político-institucionales seleccionados: 1 de septiembre de 2003;

- proyectos sociales seleccionados: 1 de octubre de 2003.

- Extensión máxima del apoyo del INICIATIVAS:

- proyectos político-institucionales: 30 de noviembre de 2004;

- proyectos sociales: 30 de diciembre de 2004.

Estas fechas podrán sufrir alteraciones, en cuyo caso serán debidamente informadas en www.iniciativas.org.ar

2. Convocatoria, presentación y selección de proyectos

Los proyectos deberán estar formulados según las instrucciones que constan en el Formulario de presentación de proyectos sociales o político-institucionales. Las presentaciones deberán incluir toda la información y documentación que allí se solicita.

Quiénes pueden presentarse

Organizaciones de la sociedad civil (organizaciones comunitarias, ONGs, organizaciones sindicales), centros de estudios y universidades que cumplan con los requisitos establecidos en el apartado "Requisitos: tipos de organización" de los capítulos 3 y 4 del presente reglamento¹. Cada organización podrá pre-

1. No podrán presentar proyectos las instituciones que conforman INICIATIVAS; ni las instituciones en cuyos órganos directivos participen miembros del Jurado, del Comité Ejecutivo o del equipo de profesionales que resulten contratados para trabajar en la implementación de INICIATIVAS (para el caso de las Universidades, se considerarán como "instituciones" sólo las Facultades o Unidades Académicas); y tampoco las instituciones en cuyos órganos directivos participen familiares en primer grado, de los miembros del Jurado.

sentar sólo un proyecto (sea de manera individual o en alianza)².

Se aceptarán presentaciones de dos o más organizaciones asociadas, que evidencien una alianza sustantiva para la realización del proyecto y que formalicen su acuerdo para llevarlo adelante mediante una carta de intención. En este caso, una sola de las organizaciones será la solicitante y responsable legal del proyecto y deberá cumplir con los requisitos referidos en el párrafo precedente.

Formularios para la presentación de proyectos

La información se encontrará disponible en la dirección www.iniciativas.org.ar

Asimismo, podrá ser solicitada:

- por correo electrónico, a info@iniciativas.org.ar (en este caso, la información será enviada por ese mismo medio);
- personalmente, en Piedras 519, 3° B de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de lunes a viernes entre las 10:00 y 18:00;
- podrán solicitar el envío del material por correo postal, únicamente aquellas organizaciones que tengan sede en localidades sin conexión a Internet.

Consultas sobre la convocatoria

Toda consulta acerca de esta convocatoria, deberá ser realizada por correo electrónico a info@iniciativas.org.ar. Las respuestas a las consultas serán enviadas a quien las formule por correo electrónico y, de resultar pertinente, podrán ser publicadas en la sección "Preguntas y respuestas" de la página Web www.iniciativas.org.ar.

Plazo y lugar de presentación de proyectos

- El 15 de junio de 2003 es la fecha límite para la presentación de las propuestas y la documentación requerida para el concurso de proyectos político-institucionales, y el 15 de julio para el concurso de proyectos sociales. En el caso de envíos postales, se aceptarán aquellos con fecha fehaciente de despa-

cho hasta la fecha límite de la convocatoria.

- Las presentaciones podrán realizarse de lunes a viernes, entre las 10:00 y 18:00 hrs., en forma personal o por correo (con aviso de retorno) a la sede de INICIATIVAS, sita en: Piedras 519, 3° B (C1070 AAK); Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Argentina.

Constancia de recepción

Al recibir la documentación de los proyectos, INICIATIVAS emitirá constancias que funcionarán como único documento reconocido de recepción. El material presentado no será devuelto.

Contenido de las presentaciones.

Toda la documentación deberá estar inicialada por representantes legales de la entidad postulante y tendrá carácter de declaración jurada. Al proyecto, deberá adjuntarse:

- Carta de presentación del proyecto, cuyo modelo se incluye en el "Formulario de presentación de proyectos", firmada por representantes legales de la entidad postulante.
- Documento del proyecto, de acuerdo con el formato y contenido establecidos en el "Formulario de presentación de proyectos. Deberán presentarse cuatro (4) copias impresas del Documento del proyecto y una (1) copia en disquete.
- Anexos requeridos en el Formulario de presentación de proyectos
- Documentación de la institución responsable del proyecto:
 - acreditación de personería jurídica;
 - estatuto;
 - acta de designación de actuales autoridades;
 - inscripción en AFIP;
 - copia del DNI de las personas legalmente facultadas para representar a la entidad (2 primeras páginas);
 - Currículum-Vitae del responsable operativo del proyecto.

2. Para el caso de las Universidades, se aceptará hasta un proyecto por Unidad Académica, Departamento o equivalente.

- Si corresponde:
- carta de intención de la constitución de una alianza entre organizaciones.
- nota de la contraparte estatal avalando la articulación del proyecto con las actividades del organismo.

Alcance de la contribución de INICIATIVAS

Las propuestas deben tomar en cuenta que el apoyo financiero de INICIATIVAS no se renovará. Se busca apoyar proyectos que alcancen resultados duraderos y, simultáneamente, fortalezcan a las organizaciones que los llevan adelante. A partir de estas consideraciones, las propuestas deberán incluir una estimación de la proyección de sus logros más allá del período de ejecución y una explicación de su contribución al desarrollo futuro de la/s organización/es que la lleven a cabo.

Asociaciones, alianzas y redes

Se considerará positivamente la conformación de alianzas entre organizaciones. Se espera que la cooperación facilite el alcance de los objetivos del proyecto.

Cuando una propuesta sea presentada por una red no formalizada de organizaciones o por varias entidades asociadas ad hoc, la distribución de las competencias y actividades a cargo de cada una deberá estar claramente descrita en el documento del proyecto.

Seguimiento y evaluación

Los proyectos deberán contemplar objetivos y prever actividades y recursos para la auto evaluación y la sistematización de la experiencia.

A tal efecto, INICIATIVAS prestará asistencia técnica y realizará visitas de supervisión durante la implementación del proyecto.

Responsable operativo del proyecto

Todo proyecto deberá designar un/una responsable operativo/a de la ejecución y seguimiento de las actividades comprometidas. Se evaluará positivamente que la persona designada cuente con antecedentes relevantes para el alcance de los objetivos del proyecto.

Análisis técnico y selección de proyectos.

El proceso de análisis técnico de los proyectos esta-

rá a cargo del Comité Ejecutivo de INICIATIVAS. Este proceso consta de dos pasos:

En primer lugar, se procederá al control formal de la documentación institucional presentada. Aquellas organizaciones cuya documentación no acredite los requisitos previstos en este reglamento, o se encuentre incompleta, quedarán excluidas del concurso, lo que les será notificado mediante una comunicación en la que se explicarán los motivos de tal decisión.

En el caso de las organizaciones que hubieren cumplido con los requisitos previstos en este Reglamento respecto de la documentación solicitada, se procederá a verificar que los proyectos se ajusten a los temas definidos y objetivos enunciados en la convocatoria, y cumplan con la localización y demás requisitos exigidos en los capítulos 3 y 4 del presente reglamento. Si la verificación resultara negativa, el proyecto será declarado "no elegible", lo que será debidamente notificado a las organizaciones pertinentes.

Los proyectos elegibles serán evaluados por el Jurado que los calificará de acuerdo con los siguientes criterios:

- contribución a los objetivos de INICIATIVAS, tendrá en cuenta el aporte de cada proyecto a la promoción de:

- ciudadanía y buen gobierno,
- equidad de género, y
- fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil.

- calidad y viabilidad de la propuesta, considerará:

- impacto esperado,
- consistencia y viabilidad,
- pertinencia presupuestaria, y
- estrategia de monitoreo y evaluación.

- capacidad organizacional, considerará:

- antecedentes de la/s organización/es postulantes y de los/as responsables del proyecto, y
- recursos de las organizaciones que posibiliten el logro de los objetivos del proyecto.

Cumplida esta instancia de evaluación, el Jurado seleccionará los proyectos que recibirán el apoyo de INICIATIVAS, procurando que esta selección atienda simultáneamente equilibrios temáticos y regionales.

El Jurado elaborará un orden de méritos a partir del cual se distribuirán los fondos disponibles. Se espera financiar hasta 18 proyectos en cada concurso.

Comunicación de la decisión del Jurado

La decisión del Jurado respecto del concurso de proyectos político-institucionales será comunicada el día 15 de agosto, y la referida al concurso de proyectos sociales el día 15 de septiembre de 2003.

La decisión será comunicada a cada una de las instituciones postulantes. Los proyectos finalmente seleccionados, serán dados a publicidad.

Suscripción de convenios de financiamiento y ejecución

Las organizaciones responsables de los proyectos seleccionados deberán firmar un convenio de ejecución con INICIATIVAS, en el que se establecerán los derechos y obligaciones de ambas partes.

Transferencia de recursos

Antes de la firma del convenio de ejecución, la organización responsable deberá proceder a la apertura de una cuenta corriente destinada exclusivamente a la gestión de los fondos del proyecto.

Los desembolsos serán acordados en el convenio de ejecución y consistirán en un anticipo (que no podrá ser superior al 40% del monto total del proyecto) a la firma del Convenio y adelantos periódicos (cuyo monto y frecuencia dependerán de la programación financiera del proyecto). Los desembolsos se realizarán contra la evaluación positiva de los informes de avance y la rendición de cuentas del dinero anticipado hasta ese momento.

Los informes técnicos y financieros que reflejen el estado de avance del proyecto serán evaluados por el Comité Ejecutivo de INICIATIVAS (que, de ser necesario, podrá solicitar ampliaciones o aclaraciones). El Comité Ejecutivo de INICIATIVAS realizará visitas de seguimiento y monitoreo de los proyectos, así como auditorías.

Si alguna circunstancia debidamente justificada impidiera la ejecución del proyecto original, será posible realizar ajustes, que en todos los casos deberán ser aprobados por el Comité Ejecutivo e incorporados como modificación al convenio de ejecución.

A los efectos de realizar las transferencias de fondos correspondientes, antes de la firma del Convenio de Ejecución deberán tenerse en cuenta las siguientes condiciones:

- la organización responsable de la implementación del proyecto deberá informar nombre del banco y N° de Cuenta en la que se gestionarán exclusivamente los fondos del proyecto.

- la cuenta deberá estar a nombre de la institución responsable (no se admitirán cuentas a nombre de personas físicas)

- INICIATIVAS retendrá a cada proyecto el monto necesario para cubrir los gastos bancarios que se requieran para la transferencia de los recursos comprometidos.

- INICIATIVAS realizará las retenciones que establezca la normativa vigente a aquellas organizaciones responsables que no acrediten fehacientemente la condición de exentas del impuesto a las ganancias.

Resolución de controversias

Una vez firmado el Convenio de Ejecución, la relación entre las partes se regirá por las cláusulas del mismo que establecen los derechos y obligaciones de INICIATIVAS y de la organización responsable del proyecto que resultara seleccionado para ser financiado.

En caso de que surjan controversias, las partes harán lo posible para llegar a una solución amigable sobre interpretaciones divergentes de lo establecido en el Convenio de Ejecución o sobre eventuales vacíos normativos que pudieran presentarse.

Si no pudiera resolverse amigablemente, cualquier controversia podrá ser sometida a la opinión de un mediador designado de común acuerdo por las partes.

Agotado el recurso de mediación, si persistieran las diferencias, las partes se someten a los tribunales ordinarios de la Ciudad de Buenos Aires.

Si la organización responsable de un proyecto seleccionado no cumpliera con las obligaciones que emanan del Convenio de Ejecución, INICIATIVAS podrá suspender de manera temporaria los aportes al proyecto o proceder a la resolución del contrato mediante notificación fehaciente. El saldo de dinero desembolsado que, al momento de la resolución, no pudiera ser convenientemente justificado deberá ser reintegrado a INICIATIVAS.

3. CONCURSO A

ACCIÓN SOCIAL

Objetivos de la convocatoria

Esta convocatoria a organizaciones sociales tiene como objetivo identificar y apoyar proyectos de acción social, articulados o no con acciones gubernamentales, en las regiones con mayor incidencia de pobreza del país.

El llamado a concurso está dirigido a emprendimientos que entre sus objetivos centrales, contemplen tanto la promoción de la equidad social, como mecanismos de participación social y el impacto de sus acciones sobre la equidad de género.

Localización

Los proyectos deberán estar localizados en alguna de las siguientes jurisdicciones:

- Segundo Cordón del Conurbano Bonaerense (Partidos de Almirante Brown; Berazategui; Esteban Echeverría; Ezeiza; Florencio Varela; José C. Paz; La Matanza; Lomas de Zamora; Malvinas Argentinas; Merlo; Moreno; Presidente Perón; Quilmes; San Fernando; San Miguel y Tigre).

- Gran Rosario.

- O las siguientes provincias: Chaco; Corrientes; Entre Ríos; Formosa; Jujuy; Misiones; Salta; Santiago del Estero; Tucumán.

Contenidos de los proyectos

Los proyectos deberán concentrarse en uno o más de los siguientes temas. Se asigna idéntica importancia a cada uno de los temas listados. Las entidades participantes del concurso podrán determinar la estrategia de intervención y organización que consideren adecuada para alcanzar los objetivos de esta convocatoria.

Mejoramiento del hábitat

Proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida en asentamientos con infraestructura básica y situaciones medio ambientales deficientes. Esto incluye temas tales como acceso a fuentes seguras de agua y saneamiento básico; mejoramiento de la habitabilidad de viviendas y locales de uso colectivo; tratamiento de residuos; y regularización de dominio.

Alimentación y nutrición

Proyectos orientados a mejorar la disponibilidad, accesibilidad y calidad de los alimentos. Incluye temas tales como: producción de alimentos a escala familiar y comunitaria y fortalecimiento de cadenas de producción, distribución y abastecimiento de alimentos

Apoyo a la gestión de proyectos productivos

Proyectos orientados a fortalecer a las comunidades para la generación y el sostenimiento del trabajo e ingresos de sus miembros. Incluye propuestas cooperativas y otros proyectos de generación de ingresos como emprendimientos productivos y de servicios y, también, el desarrollo o fortalecimiento de instancias de apoyo financiero y técnico a estos emprendimientos.

Estrategias de acceso a la salud

Propuestas orientadas a democratizar el acceso a la información y a los servicios públicos de salud, incluyendo salud reproductiva; a mejorar la calidad de la atención, y que contribuyan a erradicar cualquier tipo de práctica discriminatoria.

Retención escolar

Proyectos destinados a promover la permanencia de las niñas, niños y adolescentes en el sistema escolar formal y el desarrollo de trayectorias escolares exitosas. Los proyectos deberán hacer explícita su articulación con las actividades de las escuelas locales.

Requisitos

Tipos de Proyecto

Serán elegibles proyectos que se concentren en uno o más de los temas descritos en el apartado "Contenidos de los proyectos" y contribuyan al alcance de los objetivos señalados en el apartado "Objetivos de la convocatoria".

Serán considerados los proyectos que tengan impacto ya sea por magnitud, innovación, replicabilidad y/o incidencia sobre políticas públicas.

Tipos de organización

Los proyectos deberán ser presentados por asociaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias, centros de estudio y/o universidades, que cumplan con los siguientes requisitos:

- Constitución formal: que deberá acreditarse mediante la presentación de la documentación enumerada en el capítulo 2 "Contenido de las presentaciones".

- Experiencia: Se valorará positivamente que la organización o, en el caso de presentaciones conjuntas, por lo menos una de las organizaciones que lo presenten, acredite experiencia relevante para el alcance de los objetivos del proyecto.

- Capacidad de gestión: la organización, o al menos una de las organizaciones asociadas que presenten un proyecto, debe acreditar capacidad de gestión en diversos aspectos vinculados con la implementación de proyectos sociales.

- Inserción en el área geográfica: Al menos una de las organizaciones que implementen el proyecto deberá estar localizada en la zona de intervención.

Rango de financiamiento

Cada proyecto recibirá un monto de hasta \$180.000 (ciento ochenta mil pesos)³.

4. CONCURSO B

ANÁLISIS Y ACCIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Objetivos de la convocatoria

Esta convocatoria tiene como objetivo contribuir a la construcción de instituciones de participación, representación y gobierno (tanto nacionales como provinciales) democráticas, eficaces y legítimas.

Para ello se apoyarán proyectos que:

- Se ajusten al objetivo y los temas de la convocatoria;
- Estimulen la cooperación entre organizaciones especializadas en la producción de conocimientos y organizaciones de la sociedad civil con capacidad de incidencia sobre la agenda y las políticas públicas; y
- Contemplan el impacto de las acciones sobre la equidad de género.

Localización

La convocatoria incluye a todos los distritos con representación en el Senado Nacional. Los proyectos deberán referirse a procesos políticos de escala nacional, regional (interprovincial) y/o provincial. También podrán tratar la implementación local de políticas provinciales o nacionales.

Contenidos de los proyectos

Los proyectos deberán concentrarse en uno o más de los temas que se indican a continuación. Se asigna idéntica importancia a cada uno de los temas listados. Las entidades participantes podrán determinar la estrategia de intervención y los métodos que consideren más adecuados para alcanzar los objetivos de esta convocatoria.

Partidos políticos, campañas electorales y elecciones

Los proyectos podrán: i) proponer reformas en los requisitos legales para adquirir y mantener el status de "partido político" y de "afiliada/o a un partido político", así como impulsar cambios en el funcionamiento

3. Equivalente a 60.000 (sesenta mil) dólares estadounidenses, moneda cuyo valor se utilizará como referencia de ajuste de los fondos de los proyectos

to interno de los partidos políticos; ii) promover reformas en la regulación legal o monitorear la aplicación de la legislación existente sobre el financiamiento de los partidos políticos y su acceso a los medios de comunicación durante las campañas electorales; iii) desarrollar acciones para facilitar la acreditación de las/os votantes, actualizar los padrones, o hacer más confiable y transparente la emisión y escrutinio de votos, y la publicación de los resultados electorales; iv) promover la participación de los ciudadanos y ciudadanas en los comicios; v) aumentar la cantidad y mejorar la calidad de la información disponible para las/os votantes; o vi) proponer reformas a los sistemas electorales que se utilizan para elegir autoridades nacionales o provinciales que atiendan a la equidad de la representación y a la calidad de las relaciones entre representantes y representados.

Actividad legislativa

Los proyectos podrán impulsar reformas en los procedimientos de elaboración y sanción de las leyes nacionales y provinciales que fomenten la transparencia de los procesos legislativos, la calidad de la legislación y la profesionalización de los legisladores y legisladoras⁴.

Coordinación gubernamental

Los proyectos podrán concentrarse en el análisis y la promoción de los factores que favorecen la coordina-

ción entre los poderes y las instancias de gobierno. Interesan especialmente la coordinación interna de los gabinetes nacionales y provinciales⁵, la relación entre los gabinetes y las legislaturas, así como las relaciones entre las autoridades nacionales y provinciales en el marco del federalismo⁶.

Participación ciudadana y control de la acción de gobierno

Los proyectos podrán apuntar a fortalecer nuevas formas de participación y movilización en su relación con las instituciones de representación y gobierno. Podrán asimismo proponerse acciones que: i) faciliten el seguimiento por parte de la ciudadanía de la actividad de las legislaturas y las dependencias del ejecutivo⁷, ii) procuren acercar las decisiones de gobierno al interés público o proteger bienes públicos, iii) permitan el monitoreo ciudadano de las políticas de seguridad (en particular de las orientadas a mantener el orden público) y del cumplimiento de la ley por parte de las fuerzas de seguridad, iv) hagan más equitativo el acceso a los procesos de toma de decisiones, o v) fomenten la organización de grupos discriminados por su género, edad, condición social, etnia, lugar de residencia o algún otro factor que se considere relevante.

Podrán también presentarse proyectos para el fortalecimiento de los mecanismos de control recíproco entre los poderes del Estado. Interesan especialmente el

4. Deben tenerse en cuenta tanto a los actores institucionales (legisladores/as, funcionarios/as del ejecutivo, y jueces/juezas) como a los actores sociales (ciudadanos o ciudadanas particulares, organizaciones de la sociedad civil, o grupos de presión) que intervienen en la elaboración y sanción de las leyes. Entre las normas que regulan las relaciones entre estos actores pueden destacarse las que: i) asignan atribuciones para presentar iniciativas legislativas; ii) regulan el acceso de la ciudadanía a la información sobre la actividad y los proyectos legislativos; iii) organizan la discusión de los proyectos de ley o resolución en el Congreso Nacional o en las legislaturas provinciales; iv) establecen los requisitos para que un proyecto sea aplazado, modificado, rechazado o sancionado por la legislatura; v) facultan al poder ejecutivo nacional o provincial para vetar total o parcialmente, promulgar total o parcialmente, reglamentar a las leyes sancionadas por la legislatura o legislar unilateralmente; y vi) verifican la validez constitucional de la legislación.

5. Podrá considerarse la división de atribuciones entre agencias de gobierno (ministerios, secretarías, subsecretarías u otras); los mecanismos y atribuciones para designar, controlar y remover a las autoridades de cada dependencia; y las instancias de coordinación de las políticas adoptadas por cada agencia.

6. Entre los aspectos del federalismo interesa destacar los vínculos que se establecen: en las cámaras del Congreso Nacional; en los Consejos Federales constituidos para articular distintas políticas públicas (por ejemplo, las de trabajo, educación y salud); en las relaciones directas entre el Presidente de la Nación y los Gobernadores de las Provincias; y en la relación entre la justicia federal y las justicias provinciales.

7. Podrán considerarse, entre otras, propuestas tales como: i) la promoción de leyes que aseguren la libertad de información y el acceso ciudadano a la información del estado, ii) el establecimiento de mecanismos que hagan efectivas la libertad de información y el acceso a la información; y iii) la adopción de regímenes de consulta a la ciudadanía para el establecimiento de políticas o reglamentos de las dependencias de los tres poderes de gobierno o de los entes autárquicos.

control de las legislaturas y de las agencias autónomas (auditorías; sindicaturas) sobre las actividades de los poderes ejecutivos⁸, y el seguimiento de los acuerdos entre los gobiernos nacionales y provinciales.

Administración de justicia

Podrán proponerse acciones que favorezcan el control judicial de la acción de los otros poderes, aseguren el acceso de los ciudadanos y ciudadanas a la justicia o faciliten el control ciudadano del desempeño de la justicia. Los proyectos podrán atender, entre otros aspectos, a: i) los procedimientos para designar, controlar y remover, a jueces/juezas federales o provinciales; ii) el seguimiento del control judicial sobre la actividad y las políticas de los organismos de seguridad y sobre las acciones del Estado relativas a la vigencia de los derechos humanos u otros derechos de incidencia colectiva; iii) los mecanismos institucionales de defensa penal pública, de asesoría jurídica y de atención a las víctimas de la violencia institucional (especialmente, para personas en situación de pobreza); iv) los procedimientos de mediación y otros mecanismos de resolución de conflictos; v) la calidad, cantidad y accesibilidad de la información producida por el Poder Judicial acerca de su actividad; vi) los mecanismos de exigibilidad de derechos económicos, sociales y culturales en conflictos colectivos o en casos individuales paradigmáticos⁹.

Requisitos

Tipos de proyecto

Participarán del concurso proyectos que se propongan influir en la agenda y las decisiones públicas. To-

dos los proyectos deberán incluir campañas de incidencia y estímulo a la reforma institucional y podrán contemplar actividades de investigación. Los proyectos que solamente propongan actividades de investigación no serán elegibles.

Tipos de organización

Los proyectos deberán ser presentados por asociaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias, centros de estudio y/o universidades, que cumplan con los siguientes requisitos:

- Constitución formal: que deberá acreditarse mediante la presentación de la documentación enumerada en el capítulo 2 "Contenido de las presentaciones".

- Experiencia en el tema que se propone abordar: Se valorará positivamente que la organización o, en el caso de presentaciones conjuntas, por lo menos una de las organizaciones que lo presenten, acredite experiencia relevante para el alcance de los objetivos del proyecto.

- Capacidad de gestión: la organización, o al menos una de las organizaciones asociadas que presenten un proyecto, debe acreditar capacidad de gestión en diversos aspectos vinculados con la implementación de proyectos.

- Inserción en el área geográfica: Al menos una de las organizaciones que implementen el proyecto deberá estar localizada en la zona de intervención.

Rango de financiamiento

Cada proyecto recibirá un monto de hasta \$ 90.000 (noventa mil pesos)¹⁰.

8. El control judicial será considerado en el apartado siguiente.

9. Con especial atención a los derechos de los pueblos indígenas.

10. Equivalente a 30.000 (treinta mil) dólares estadounidenses, moneda cuyo valor se utilizará como referencia de ajuste de los fondos de los proyectos.



Capítulo 2

Formularios para la presentación de proyectos y Manual de apoyo

Formularios para la presentación de proyectos

El Programa procuró involucrar no sólo a las organizaciones sociales y académicas con más antecedentes y dinamismo en la gestión de proyectos sino también a grupos y sectores menos consolidados. Incentivar la presentación de propuestas por parte de organizaciones con escasos recursos y trayectoria, diferentes de las que usualmente tienen acceso a fondos del Estado y agencias de cooperación extranjeras, exigía resolver la tensión inevitable entre el objetivo de fortalecer nuevos actores y el riesgo implícito de realizar una donación importante a organizaciones que, en muchos casos, presentan bajo nivel de formalidad, escasos antecedentes en la gestión de proyectos y/o baja densidad institucional.

A la luz de los resultados obtenidos, el modo en que estas tensiones fueron resueltas parece haber sido acertado: para que las organizaciones más pequeñas y con menos experiencia pudieran participar, se aceptaron presentaciones de dos o más organizaciones asociadas en alianzas sustantivas que podían incluir explícitamente a ámbitos estatales. Para facilitar la gestión de los fondos y establecer un vínculo contractual que, evitando ambigüedades, redujera conflictos potenciales, se dispuso que sólo una organización fuera la responsable legal del proyecto (la única que debía cumplir con una serie de requisitos formales).

Por otro lado, se dedicó un esfuerzo particular al desarrollo del Formulario para la presentación de proyectos, procurando que sirviera como guía para el diseño de una propuesta clara y completa, que permitiera a las organizaciones más inexpertas competir en mejores condiciones con aquellas habituadas a desarrollar este tipo de presentaciones. El esquema para el diseño de proyectos allí previsto incluyó los datos necesarios para realizar auto-evaluaciones y sistematizar la experiencia.

Matriz de planificación del proyecto

Objetivo A			
Resultados	Actividades	Indicadores de cada actividad	Fuentes de los indicadores
1)	1.1)		
	1.2)		
	1.3)		
	1.4)		
2)	2.1)		
	2.2)		
	2.3)		
	2.4)		

Objetivo B			
Resultados	Actividades	Indicadores de cada actividad	Fuentes de los indicadores
1)	1.1)		
	1.2)		
	1.3)		
	1.4)		
2)	2.1)		
	2.2)		
	2.3)		
	2.4)		

Objetivo C			
Resultados	Actividades	Indicadores de cada actividad	Fuentes de los indicadores
1)	1.1)		
	1.2)		
	1.3)		
	1.4)		
2)	2.1)		
	2.2)		
	2.3)		
	2.4)		

Cronograma de actividades

Actividades Liste todas las actividades del proyecto en esta columna	Meses Indique la duración de cada actividad sombreando o marcando con una cruz las celdas de los meses durante los que se desarrolle														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Actividades del resultado 1															
1.1.															
1.2															
1.3															
1.4															
Actividades del resultado 2															
2.1.															
2.2															
2.3															
2.4															
Actividades del resultado 3															
3.1.															
3.2															
3.3															
3.4															
Actividades del resultado 4															
4.1.															
4.2															
4.3															
4.4															
Actividades del resultado 5															
5.1.															
5.2															
5.3															
5.4															
Actividades del resultado 6															
6.1.															
6.2															
6.3															
6.4															

Presupuesto

Síntesis del presupuesto

Esta planilla reúne y consolida la información que deberá detallar en las planillas 14.2 a 14 .6, de modo que debe completarla una vez resueltas las planillas de detalle de gastos.

CONCEPTO DE GASTO	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	5to trimestre	TOTAL
	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos
1 Personal						
2 Equipamiento						
3 Inmuebles/construcciones/ obras civiles						
4 Funcionamiento del proyecto						
4a Insumos/ materias primas						
4b Comunicación social						
4c Otros gastos de funcionamiento						
5 Evaluación y sistematización						
SUB TOTAL GENERAL						
6 Imprevistos ³						
TOTAL GENERAL						

Detalle de gastos de Personal

Utilice esta planilla para describir el perfil y calcular los costos (honorarios, horas cátedra, seguros, incentivos, etc.) relativos al personal involucrado en la ejecución del proyecto.

Actividad ⁴	Función/perfil	Cantidad	Costo unitario	Período		TOTAL
				cant.	meses o días	
						PESOS
TOTAL						

3. Este rubro supone y reconoce la existencia de eventos que no resultan predecibles al momento de la formulación del proyecto; por lo que se sugiere contemplar una previsión a estos efectos del orden del 3% del subtotal general del proyecto.

4. Indique a qué actividad corresponde según número asignado en la matriz de planificación del proyecto

Detalle de gastos de equipamiento

Si el proyecto prevé la compra de máquinas, equipos, mobiliario, vehículos, etc., utilice esta planilla para su descripción y el cálculo de costos. Recuerde que en el punto "8" se debe justificar su compra y los usos previstos.

Descripción (si corresponde, detalle marca y modelo)	Cantidad	Costo unitario	TOTAL
			PESOS
TOTAL			

Detalle de gastos de inmuebles-construcciones

Si el proyecto contempla la compra de inmuebles o construcciones, sean obras nuevas o remodelaciones, utilice esta planilla para detallar el presupuesto. Recuerde adjuntar: a) para la compra de inmuebles, descripción de las características y localización posible; b) en el caso de construcciones, una breve descripción del tipo de obra a realizar y un boceto de la misma. En todos los casos, deberá justificarse su necesidad en el punto "8."

Descripción de recursos	Cantidad	Costo unitario	TOTAL
			PESOS
TOTAL			

Detalle de gastos de funcionamiento del proyecto

(Incluye insumos/materias primas, comunicación social y otros gastos de funcionamiento)

Descripción de recursos	Cantidad	Costo unitario	TOTAL
			PESOS
TOTAL			

Detalle de gastos de sistematización y auto-evaluación

Descripción de recursos	Cantidad	Costo unitario	TOTAL
			PESOS
TOTAL			

Información institucional

Información de la organización responsable del proyecto

a) Datos generales			
Nombre:			
Responsable del proyecto:			
Calle:	Nº :	Piso:	Dpto:
Localidad:	Código Postal:		
Departamento/Partido:	Provincia:		
Teléfonos:	Fax :		
Correo Electrónico:	Página Web:		
Tipo de organización (asociación civil, fundación, cooperativa, etc) ⁵ :			
Personería Jurídica N° ⁶ :			
Fecha de inicio de actividades:			
Nro de CUIT ⁷ :			

a) Representantes legales de la organización⁸	
Apellido y Nombre:	
DNI N° ⁹ :	
Cargo que desempeña:	
Vigencia del mandato	
Apellido y Nombre:	
DNI N° ⁹ :	
Cargo que desempeña:	
Vigencia del mandato	
Apellido y Nombre:	
DNI N° ⁹ :	
Cargo que desempeña:	
Vigencia del mandato	

5. Adjuntar estatutos

6. Adjuntar certificado de vigencia

7. Adjuntar constancia de inscripción en AFIP

8. Adjuntar copia de acta de asamblea con la designación de autoridades vigentes.

9. Adjuntar fotocopia de las dos primeras páginas.

c) Objetivos de la organización				
(Describa sintéticamente los principales objetivos de la organización que figuran en su estatuto o documento de constitución)				
d) Principales actividades de la organización				
(Describa sintéticamente las principales actividades que la organización realiza habitualmente)				
e) Describa brevemente los planes y objetivos de la organización para el año en curso:				
f) Información presupuestaria.				
(Por favor complete el siguiente cuadro indicando el monto de los recursos financieros utilizados por la institución durante los últimos tres años).				
		Ingresos	Egresos	Principal fuente de recursos
2002				
2001				
2000				
g) Personal que trabaja en la organización (Indique la cantidad en cada celda).				
	Voluntarios	Rentados	Otros	TOTAL
Directivos				
Administrativos				
Profesionales / técnicos				
Otros (especificar)				
h) El inmueble donde funciona la organización (tildar o completar):				
Propiedad de la organización				
Alquilado				
Cedido en comodato				
Prestado				
Otros (especificar):				
i) Otra información importante de la organización				

Experiencia en la implementación de proyectos

Cuando se trate de alianzas o redes de organizaciones, los requisitos vinculados a la experiencia y capacidad organizacional deberán ser cubiertos por al menos una de las organizaciones participantes.

Nombre del proyecto/ actividad				
Breve descripción				
Duración	Organizaciones participantes	Localización	Presupuesto total ¹⁰	Fuente de financiamiento ¹¹

Nombre del proyecto/ actividad				
Breve descripción				
Duración	Organizaciones participantes	Localización	Presupuesto total	Fuente de financiamiento

Nombre del proyecto/ actividad				
Breve descripción				
Duración	Organizaciones participantes	Localización	Presupuesto total	Fuente de financiamiento

Nombre del proyecto/ actividad				
Breve descripción				
Duración	Organizaciones participantes	Localización	Presupuesto total	Fuente de financiamiento

10. Si no hubiera un presupuesto específico, estime el total de recursos invertidos.

11. Indicar el nombre de la/s organización/es financiadora/s.

Información sobre la/s otra/s organización/es que participa/n del proyecto

(no es necesario repetir aquí la información ya consignada sobre la organización responsable):

Para el caso de presentaciones realizadas por más de una organización, recuerde adjuntar la carta intención que indique el acuerdo entre las organizaciones. Si el proyecto prevé la participación de agencias / programas públicos, también consigne aquí los datos:

Nombre de la organización / agencia / programa:			
Nombre del responsable:		Cargo que desempeña:	
Calle:	Nº :	Piso:	Dpto:
Localidad:		Código Postal:	
Departamento/Partido:		Provincia:	
Teléfonos:		Fax :	
Correo Electrónico:		Página Web:	

Nombre de la organización / agencia / programa:			
Nombre del responsable:		Cargo que desempeña:	
Calle:	Nº :	Piso:	Dpto:
Localidad:		Código Postal:	
Departamento/Partido:		Provincia:	
Teléfonos:		Fax :	
Correo Electrónico:		Página Web:	

Nombre de la organización / agencia / programa:			
Nombre del responsable:		Cargo que desempeña:	
Calle:	Nº :	Piso:	Dpto:
Localidad:		Código Postal:	
Departamento/Partido:		Provincia:	
Teléfonos:		Fax :	
Correo Electrónico:		Página Web:	

Carta de presentación del proyecto y declaración jurada de no incompatibilidad

Lugar y fecha

Sres.

INICIATIVAS para el fortalecimiento democrático y social

De nuestra consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Uds. a efectos de presentar, en forma adjunta a la presente, el proyecto al Concurso (marque con una cruz la opción que corresponda)

- a) Acción Social
- b) Análisis y Acción Político-institucional

La organización responsable de la presentación del proyecto es que ha sido elaborado en conjunto con (si corresponde, completar con el nombre de las otra organizaciones que participan del proyecto)..... y

Asimismo, conociendo el Reglamento de la Convocatoria y la nómina de integrantes del Jurado, del Comité Ejecutivo y del Equipo de Gestión que figuran en la página Web de INICIATIVAS, expresamos con carácter de declaración jurada que ninguna de las organizaciones que participan del proyecto se encuentra comprendida por los términos de incompatibilidades previstos en el Reglamento (capítulo 2, apartado "quiénes pueden presentarse") .

Sin otro particular, saludamos a Uds. muy atentamente.



Manual de apoyo

Con el objetivo de hacer explícito el proceso lógico del diseño de una propuesta se revisó la bibliografía disponible y se redactó un Manual de apoyo que presentaba los pasos metodológicos básicos y necesarios para la elaboración de proyectos.

Este Manual fue un insumo utilizado para el diseño de los formularios y sus contenidos sustanciales fueron traducidos e incorporados en esta herramienta.

El manual incluye información sobre: 1) Diagnóstico; 2) Identificación, establecimiento de prioridades y análisis de problemas; 3) Identificación de población beneficiaria; 4) Diseño de objetivos: general y específicos; 5) Traducción de los objetivos en metas; 6) Definición de indicadores; 7) Elaboración de cronograma de actividades; 8) Definición de los resultados que generarán las actividades; 9) Consideración de factores externos y supuestos que incidirán en la ejecución del proyecto; 10) Elaboración del presupuesto; 11) Elaboración de la matriz de planificación del proyecto.



Manual de apoyo para la elaboración de proyectos

Elementos básicos para la formulación y diseño de proyectos

Esta guía consiste en un conjunto de pasos metodológicos necesarios para la elaboración de un proyecto y fue preparada para asistir a las organizaciones que presenten propuestas al concurso de INICIATIVAS. Incluye también indicaciones para completar los formularios requeridos en el concurso.

Los pasos o etapas que siguen un orden lógico para la formulación de un proyecto son los siguientes:

1. Diagnóstico
2. Identificación, establecimiento de prioridades y análisis de problemas
3. Identificación de población beneficiaria
4. Diseño de objetivos: general y específicos
5. Traducción de los objetivos en metas
6. Definición de indicadores
7. Elaboración de cronograma de actividades
8. Definición de los resultados que generarán las actividades
9. Consideración de factores externos y supuestos que incidirán en la ejecución del proyecto
10. Elaboración del presupuesto
11. Elaboración de la matriz de planificación del proyecto

1. Diagnóstico

La elaboración de un proyecto supone un análisis de la realidad sobre la que se quiere actuar, y esto implica la necesidad de realizar un diagnóstico. Los principales objetivos de un diagnóstico que se elabora para la formulación de un proyecto son:

- Describir la realidad que se quiere modificar

- Explicar las relaciones causales entre las variables que determinan la situación actual, sobre las que es necesario incidir para modificarla.

- Predecir lo que se espera obtener con el proyecto

Un problema es una situación considerada indeseable desde cierta perspectiva, que afecta a alguien o a algo y que continuará existiendo si no se actúa para cambiarla. En el diagnóstico se trata de profundizar la comprensión de la situación problemática, identificar la mejor estrategia para resolverla, y llegar de este modo a concretar el objetivo del proyecto.

Las actividades necesarias para realizar un diagnóstico son:

- recoger información
- reflexionar sobre ella
- analizar causas y efectos de los problemas
- analizar la relación de los problemas con otros problemas
- analizar los actores involucrados, los intereses en juego y los conflictos potenciales.

Todo diagnóstico es inevitablemente subjetivo y parcial; diferentes actores explicarán una misma situación de modos distintos; una misma realidad da lugar a explicaciones diversas que se relacionan con perspectivas divergentes.

Los datos cuantitativos (económicos, sociales, etc) originados en encuestas, censos y otros estudios, que son necesarios para cualquier diagnóstico, conviene que sean complementados con informaciones de tipo cualitativo que ayuden a su comprensión y enmarquen la interpretación que se les da.

Otra condición importante es el conocimiento de las políticas o programas referidos al problema que están siendo implementadas por otros actores (principalmente el Estado).

2. Identificación y priorización del problema

"Generalmente los problemas se hacen evidentes por sus expresiones o manifestaciones externas, por la forma como afectan a una comunidad. Un problema se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo. Se puede resumir por la carencia de algo bueno o por la existencia de algo malo" (ILPES: 1995).

Uno de los caminos a seguir para la identificación de problemas es recolectar la información disponible, combinando los datos con la percepción que tienen los beneficiarios sobre sus necesidades. Al buscar y organizar esta información estaremos realizando una evaluación de tipo diagnóstico, que dará la base sobre la cual medir el impacto del proyecto; de ahí que la información obtenida en esta etapa se denomina información básica o de base. Sin la información básica definida no es posible formular objetivos y metas para un proyecto.

Identificación del problema

El proceso de identificación y definición del problema resulta fundamental dado que si se omite el análisis de las formas en que este se manifiesta, las causas que lo originan, y los efectos que conlleva, se puede cometer el error de tomar como problema el efecto o la consecuencia del mismo y de esta manera el resultado no incidirá en la transformación de la situación problemática.

A efecto de evitar tal riesgo, se sugiere que estas preguntas puedan ser respondidas:

- ¿Existe una situación considerada indeseable?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cómo se manifiesta?
- ¿Cuáles son los elementos esenciales que definen al problema?
- ¿Quiénes están afectados por el problema?
- ¿Cuáles son sus consecuencias?
- ¿Poseemos la información relevante sobre el problema?
- ¿Disponemos de una visión clara y definida del contexto en que tiene lugar el problema?
- ¿Cuáles son las dificultades para enfrentar el problema?

Con esto, estaremos en condiciones de pensar algunas alternativas que pudieran dar respuesta al proble-

ma. Es decir: de la formulación del problema surgen estrategias posibles de solución.

Criterios para tener en cuenta en el establecimiento de prioridades de problemas

Por lo general, la cantidad de problemas por resolver es mayor a los recursos disponibles para encararlos; por ello es necesario establecer un orden de prioridades, para lo cual pueden resultar útiles los siguientes criterios:

- valor del problema: se requiere estimar la importancia dada al problema por parte de los afectados;
- recursos disponibles: estimar los recursos necesarios para desarrollar la propuesta de solución del problema y verificar que los mismos se ajusten a los ofrecidos por INICIATIVAS;
- posibilidades de manejo del problema: analizar cuáles son y en qué grado tenemos control sobre las variables que inciden en el problema;
- costo de postergación: estimar los costos y perjuicios que implicaría postergar el tratamiento del problema;
- impacto del problema: estimar cómo el problema central que se ha identificado, incide sobre otros problemas vinculados.

Una vez que se ha definido el problema, es necesario determinar su naturaleza y magnitud. Para ello se sugiere reconocer de la manera más completa posible:

- los efectos, teniendo en cuenta su importancia, incidencia y daño potencial que representan;
- las causas que lo originan o razones que generan el problema.

Sintetizando. Para la identificación y establecimiento de prioridades del problema, se sugiere:

- identificar el problema principal que pretende atender el proyecto;
- identificar los problemas derivados del mismo, de acuerdo a la relación causa – efecto;
- elaborar un esquema que muestre estas relaciones;
- revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.

Sólo una vez identificado el problema, se puede enunciar el objetivo.

3. Identificación de la población beneficiaria

Una vez que se ha identificado el problema, es necesario realizar un análisis para conocer adecuadamente la población que se encuentra involucrada en el mismo. Se considera población objetivo de un proyecto al número de beneficiarios potenciales (personas, familias, grupos) con determinadas características, que muestran la necesidad que originó el proyecto y a las que se está en condiciones de atender con los recursos disponibles.

Los proyectos deben formularse en relación a la población objetivo definida (beneficiarios directos); sin embargo, es habitual que se produzcan impactos en otras personas o grupos, a las que habitualmente se denomina beneficiarios indirectos. También es necesario identificar y describir la forma en que se verán afectados por la realización del proyecto

4. Diseño de objetivos

Los objetivos son las soluciones que se espera alcanzar al concluir el proyecto, aplicando los recursos y las acciones previstas.

Un objetivo es una situación deseable que se intenta lograr en un tiempo determinado; por lo tanto debe ser una declaración específica y medible de lo que se trata de alcanzar.

Los objetivos deben ser planteados de manera tal que sean:

- **claros y concisos:** deben evitar fórmulas abstractas o muy generales, y deben referirse a la propuesta concreta que plantea el proyecto. Para evitar formulaciones abstractas e imprecisas, se sugiere formular objetivos que respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que logrará como resultado?
- ¿Cuándo espera lograrlo?
- ¿Dónde se producirá su logro?
- ¿Quién se beneficiará del resultado?
- ¿Cuánto se reducirá el problema que originó el proyecto?

- **precisos:** deben determinar quiénes son los beneficiarios del proyecto, qué beneficios recibirán y cual es el impacto que se desea lograr;

- **viables:** deben perseguir una visión realista de lo que es posible alcanzar. Deben expresarse de manera que puedan desprenderse de ellos las acciones a ejecutar para alcanzarlas;

- **pertinentes:** al problema planteado y coherentes con políticas que desarrollan otros actores sobre el mismo problema o afines.

Diseño del objetivo general

El objetivo general describe el fin último del proyecto, expresa qué es lo que se espera cubrir o subsanar, indica cómo el proyecto contribuirá a solucionar el problema y describe el impacto general y los beneficios derivados del proyecto.

Sólo a partir de la identificación del problema se puede avanzar en la definición del objetivo general del proyecto, poniendo al problema en términos de acción positiva, con el fin de contar con una definición de objetivos más específicos y la sugerencia de posibles alternativas de solución.

El objetivo general, por definición, suele ser más conceptual que operativo, motivo por el cual es necesario traducirlo en otros de menor nivel o más específicos y ejecutables.

Diseño de los objetivos específicos

Los objetivos específicos se derivan del objetivo general, precisando algunos aspectos del mismo.

Los objetivos específicos presentan los impactos previstos, o anticipan los beneficios del proyecto en forma de una condición futura claramente descrita; los objetivos específicos, una vez alcanzados, contribuyen al logro del objetivo general.

Se trata de objetivos que:

- deben ser alcanzados en forma completa al concluir la ejecución del proyecto;
- se espera que contribuyan significativamente a la consecución del objetivo general;
- deben ser realistas, es decir, posibles de ocurrir una vez que se han obtenido los productos del proyecto;
- deben estar formulados en un "estado deseable", no como un proceso;
- deben estar definidos de manera precisa y verificable.

Para cada objetivo específico deberá contemplarse el tipo de actividades a desarrollar, los resultados a obtener y las metas que se proponen.

Dado el rango de financiamiento previsto para estos proyectos por el Programa y la corta duración del período de ejecución (15 meses, máximo), se sugiere formular un objetivo general y no más de tres (3) objetivos específicos, recordando que además debe incluirse:

- un objetivo específico referido a la autoevaluación
- un objetivo específico referido a la sistematización de la experiencia.

5. Traducción de los objetivos en metas

Tras la formulación de los objetivos específicos, debe continuarse con su desagregación hasta llegar a las metas (es decir: estableciendo el cuánto, cuándo y dónde se realizará cada objetivo).

Las metas son objetivos definidos en términos de cantidad, calidad y tiempo; son objetivos a los que se ha fijado el sujeto de la acción, se lo ha cuantificado y se ha determinado el plazo para alcanzarlo.

Las metas deben ser claras, precisas, realistas y descriptivas de la situación que se desea alcanzar; y además deben comunicar en términos precisos los comportamientos que se quiere observar en las personas o grupos.

La importancia de realizar una correcta operacionalización de los objetivos y diseño de metas, reside en que esto permitirá establecer las actividades y acciones que resultará necesario desarrollar para alcanzar los objetivos, así como el nivel y composición de los insumos que serán requeridos.

6. Definición de indicadores

Los indicadores permiten medir el adelanto hacia el logro de los objetivos y metas del proyecto, de modo que son relevantes tanto en la formulación, como en la evaluación del proyecto. Pero para que sean realmente útiles es necesario que resulten:

- verificables: debe ser observable en forma empírica su evolución a lo largo del proyecto;
- confiables: es decir que si los indicadores fueran

aplicados por distintos evaluadores, permitirían a todos obtener los mismos resultados;

- independientes: no se recomienda usar el mismo indicador para distintos objetivos y metas;
- válidos: el conjunto de indicadores deberían dar cuenta todos los aspectos importantes de los objetivos que el proyecto pretende alcanzar;
- accesibles: es fundamental que la recopilación de la información relativa a los indicadores sea de fácil acceso.

7. Elaboración del cronograma de actividades

Las actividades son las tareas concretas que se llevarán a cabo en el marco del proyecto para obtener los productos previstos. De este modo, las actividades deberán tener correspondencia con los objetivos específicos y los resultados esperados.

Generalmente, para obtener un producto se requiere desarrollar varias actividades para las que será necesario establecer quién o quiénes son los responsables de realizarlas, cuándo deberán llevarlas a cabo y cuáles serán los insumos necesarios. Resulta necesario, entonces, diseñar un cronograma de actividades, es decir, organizar, ordenar y coordinar (en tiempo y espacio) todas las actividades a desarrollar para lograr alcanzar los productos, metas y objetivos del proyecto.

El cronograma, deberá contener y especificar los siguientes aspectos:

- intervalo entre las actividades a realizar;
- fechas de inicio y terminación de cada actividad;
- orden y sincronía entre actividades;
- cantidad y calidad de insumos necesarios (recursos humanos, financieros, equipamiento, etc.) para cada actividad;
- responsable de cada actividad;
- etapas de realización de las actividades y el encañamiento de dichas etapas, es decir, la forma como éstas se suceden y se coordinan.

8. Definición de los resultados que generarán las actividades

Los resultados son el producto de las actividades del proyecto. Los resultados deben definirse con la mayor precisión posible y en términos cuantificables; es decir, expresados en forma específica y en cantidades.

9. Consideración de factores externos y supuestos que incidirán en la ejecución del proyecto

Los factores externos son las situaciones (hechos o decisiones) que escapan al control de la dirección del proyecto, son factores exógenos que condicionan su desempeño tanto de manera positiva (oportunidades) como negativa (amenazas).

Su consideración resulta importante dado que de ellos también dependen las probabilidades de éxito del proyecto. El control sobre los insumos, recursos, actividades y productos por parte de la gerencia del proyecto es una condición necesaria pero no suficiente para lograr el impacto deseado, dado que los factores externos pueden ser considerados riesgos que pueden retrasar y hasta impedir la obtención de los objetivos y logros previstos.

Consecuentemente, estos factores, expresados en forma de supuestos, deben ser tomados en cuenta para orientar la ejecución del proyecto y examinados cada vez que el proyecto sea evaluado:

- los supuestos deben ser expresados con precisión y en términos positivos;
- no se debe considerar como un supuesto la disponibilidad de los recursos, ya que se parte de la premisa de que los mismos son controlados por la dirección del proyecto;
- tampoco se debe considerar como supuesto el apoyo de los beneficiarios ya que esta circunstancia debiera asegurarse desde un comienzo;
- no es necesario explicitar todos los supuestos asociados a la consecución de las metas, sino sólo aquellos que se consideren críticos y cuya ocurrencia es probable.

10. Elaboración del presupuesto

El presupuesto refiere a los recursos económicos que se prevé serán necesarios para la ejecución del proyecto.

El presupuesto es el plan que, en forma anticipada, permite valorar en términos monetarios los gastos que se estiman necesarios para poder concretar las actividades y, al mismo tiempo, durante la ejecución y después de ella, contribuye a evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos.

Se debe elaborar en forma detallada y ordenarse a partir de un doble criterio: por actividad y temporalmente (en función del momento en que se programa cada actividad).

Estos dos criterios para ordenar los gastos permiten calcular el costo de ejecución de cada actividad y relacionarlo con los beneficios que se esperan obtener de ellas (costo/beneficio) y, al mismo tiempo, elaborar un flujo de gastos que ayuda a conocer con precisión cuánto dinero necesitaremos en cada momento.

En la elaboración de un presupuesto conviene tener en cuenta algunos criterios:

- **previsión:** en función de las actividades proyectadas, hay que prever todos los recursos implicados, cuantificarlos y valorizarlos;
- **vigilancia:** tener en cuenta que la valorización que se realice al formular el proyecto puede no mantenerse durante todo el período de ejecución;
- **oportunidad:** considerar que sólo una parte del presupuesto total se requiere en cada momento;
- **realismo:** los montos presupuestados deben tener racionalidad en relación con los objetivos planteados y con los recursos disponibles;
- **flexibilidad:** durante la ejecución del proyecto, algunas de las condiciones previstas pueden cambiar, por lo tanto el presupuesto, dentro de límites definidos, debe poder adaptarse de modo de no convertirse en un obstáculo al logro de los objetivos.

Costos de ejecución

Cada una de las actividades proyectadas requiere definir metas, responsables, recursos necesarios y tiempo; a partir de esta definición es posible calcular el monto que demandará realizarlas. La suma del monto que resulte para todas y cada una de las actividades es el presupuesto del proyecto.

Ítems de presupuesto

Hay que definir criterios de agregación del presupuesto y rubros de gasto, lo que depende de la decisión que tomemos sobre gastos elegibles.

Flujo de gastos

El ordenamiento en un cuadro de doble entrada de los gastos previstos por rubro en las filas y por momento de ejecución (mes, semana o período que mejor se adapte a las características del proyecto) en las columnas, constituye lo que se denomina flujo de gastos. Esta forma de disponer la información permite organizar temporalmente las necesidades de fondos del proyecto.

11. Elaboración de la matriz de planificación del proyecto

La elaboración de la matriz de planificación del proyecto permite determinar de manera estandarizada las acciones que se quieren emprender y ayuda a programarlas. Para ello se diseña un cuadro de doble entrada: sobre el eje vertical, cuatro niveles de objetivos que se pretenden alcanzar y, sobre el eje horizontal, cuatro ángulos de enfoque para apuntar hacia esos objetivos. En los casilleros que allí se forman, deberán volcarse los objetivos, metas y demás que fueron elaborados en los pasos anteriores, verificando la coherencia interna entre ellos (que será uno de los criterios a considerar en la evaluación y selección de los proyectos presentados a INICIATIVAS).

La matriz de planificación del proyecto permite evidenciar los vínculos lógicos que existen entre las diferentes casillas del cuadro: la actividad concreta programada es enfocada bajo la perspectiva del resultado que se quiere obtener, de los objetivos específicos y del objetivo general que se persiguen. Las columnas "indicadores verificables objetivamente" y "medios de verificación" permiten implementar un sistema de seguimiento y evaluación.

La ventaja de esta matriz es producir un esquema normalizado de presentación de proyectos; esto implica una fase de preparación en profundidad de los proyectos que exige tiempo. A continuación se incluye un modelo de matriz de planificación.

Matriz de planificación del proyecto				
	Resumen narrativo de objetivos/ actividades	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos importantes
Objetivo general	El objetivo general es una definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema.	Deben medir la contribución al logro del objetivo general que tendrá el proyecto en calidad, cantidad, tiempo, grupo social y, si fuera relevante, lugar.	Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que el objetivo se logró. Pueden incluir documentos, material publicado, visitas a terreno, encuestas, base de datos, etc.	Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias (factores externos) para garantizar la sustentabilidad (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto
Objetivos específicos (si se logran, entonces se contribuye al objetivo general)	Los objetivos específicos son el impacto directo que se espera lograr con la utilización de los resultados generados por el proyecto	Demuestran el logro de los objetivos específicos al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación una vez finalizado el proyecto, indicando cantidad, calidad y tiempo.	Fuentes de información para que quienes ejecutan o evalúan el proyecto puedan consultar para verificar que los objetivos se están logrando. También pueden indicar que existe un problema y sugerir modificaciones en el proyecto. Pueden incluir documentos, material publicado, visitas a terreno, encuestas, base de datos, etc	Acontecimientos, condiciones o decisiones (factores externos) que tienen que ocurrir para que se den las contribuciones al objetivo general.
Resultados (si se obtienen, entonces se logran los objetivos específicos)	Son los productos o servicios que se espera obtener con la ejecución del proyecto. Deben expresarse en trabajo terminado (obra construida, sistemas instalados, personas capacitadas, etc.)	Descripciones breves pero claras de cada uno de los productos o servicios que deben terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de los productos y servicios que se concretarán durante la ejecución	Fuentes de información para verificar que los productos o servicios han sido realizados. Pueden incluir documentos, visitas a terreno, informes de avance, encuesta a participantes / beneficiarios, etc.	Acontecimientos, condiciones o decisiones que no dependen de los responsables del proyecto, que deben ocurrir para que los resultados del proyecto alcancen el objetivo para el cual se llevaron a cabo.
Actividades (si llevan a cabo, entonces se obtienen los resultados previstos)	Las actividades son las tareas que es necesario concretar para obtener cada uno de los resultados del proyecto. Las actividades implican costos. Se requiere listarlas en orden cronológico para cada resultado.	Especificación de los insumos / costos por cada actividad. Se trata del presupuesto que se requiere para obtener los resultados del proyecto	Es el lugar donde un evaluador puede obtener información sobre cómo se ha gastado el presupuesto. Normalmente se trata de recibos, facturas, comprobantes de gastos, registros contables	Acontecimientos, condiciones o decisiones que no dependen de los responsables del proyecto, que tienen que suceder para que las actividades concreten los productos o servicios.

Algunas consideraciones para la elaboración de proyectos, vinculadas con la perspectiva de género

La categoría de género abarca el conjunto de características, oportunidades y expectativas asignadas a las personas en base a sus rasgos biológicos de sexo; la perspectiva de género, por su parte, alude a la conceptualización de las asimetrías y desigualdades entre mujeres y varones en función de su sexo y aspira a identificar y remover la discriminación que afecta a las mujeres.

El concepto de género refiere al carácter cualitativo e interdependiente de la posición de mujeres y hombres en la sociedad. Las relaciones entre ambos géneros están constituidas en términos de las relaciones de poder y dominación que estructuran las oportunidades que ofrece la vida a hombres y a mujeres. El concepto de género hace posible distinguir las diferencias sexuales, fundadas biológicamente entre mujeres y hombres, de las diferencias determinadas culturalmente entre las funciones recibidas o adoptadas por mujeres y hombres respectivamente. Las primeras son invariables, tienen carácter de destino. Las últimas se pueden transformar y pueden variar en función de influencias políticas y de la evolución de la opinión" (GTZ: 1994)

El género es esencialmente una construcción social y consecuentemente es susceptible de modificaciones y varía de un grupo a otro, de una sociedad a otra, de una época a otra.

"El concepto de género no se restringe a la simple relación entre los sexos, alude también a procesos amplios, difusos e inestables que se expresan en instituciones, símbolos, valores, representaciones cognoscitivas, identidades, sistemas económicos y políticos que es necesario identificar y abordar en la complejidad que entrañan, actuando tanto a nivel de los espacios micro como macrosociales" (UNICEF: 1995; p: 12)

La reforma constitucional de 1994 en Argentina marcó un hito fundamental para las mujeres en términos de derechos y de acción ciudadana: se ampliaron los derechos y las garantías, se consagró la igualdad real de oportunidades y de trato entre varones y mujeres y el pleno goce de los derechos reconocidos por la Constitución y los Tratados internacionales, que se complementan con los derechos enunciados en los arts. 14 y 16 de la Constitución Nacional.

La igualdad de oportunidades está expresamente reconocida en el art 75, inc. 23 que ordena al Congreso de la Nación "legislar y promover medidas y acciones positivas que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución y los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad".

Esto significa que existen mecanismos nacionales, provinciales y a nivel local para lograr la institucionalización de la perspectiva de género. Se trata entonces de fortalecer el accionar con estas instancias.

La búsqueda efectiva de equidad de género debe trascender a las oficinas de la mujer (Consejo Nacional de la Mujer, áreas mujer provinciales y locales) y convertirse en un objetivo incorporado en cada una de las estructuras gubernamentales y no gubernamentales.

Esto significa que no se trata de asumir compromisos nominales sino claramente se requiere de una voluntad política de concretar procedimientos efectivos que aseguren la incorporación transversal del enfoque de género en los diversos ámbitos de las políticas públicas.

La consideración de equidad de género que el Programa espera de los subproyectos implica que la misma se encuentre presente desde el momento de elaboración del proyecto, preocupándose por la igualdad de oportunidades para ambos sexos, y entendiendo que la equidad de género es un concepto ético - político, en tanto resulta necesario realizar acciones y toma de decisiones para tender a dicha equidad. Las expectativas del Programa no apuntan a la presencia de un "componente" dentro de cada proyecto, sino de una perspectiva "transversal" que los atraviese.

Ninguna política, plan de gobierno o proyecto de desarrollo resultan neutrales en términos de género, siempre producen impactos diferenciales para hombres y mujeres.

Cualquier cambio en la posición de las mujeres con respecto a la de los hombres, cuestiona las estructuras de poder existentes; este cuestionamiento genera conflictos que deben preverse y ser tenidos en cuenta en los procesos de planificación. Por ello, pa-

ra resolver la situación de subordinación de las mujeres, no es suficiente que éstas tengan condiciones de igualdad económica con los hombres, sino que es necesario acompañar ese tipo de igualdad, con procesos de independencia, de autonomía, de libre opinión y expresión, y de autoestima.

Sólo de este modo podremos evitar impactos no deseados en nuestras propuestas; y para ello resulta necesario recordar que el género no alude en forma exclusiva a los problemas de las mujeres, no trata de abstraerlas del conjunto de la sociedad, sino que se trata de una categoría que se articula con otros condicionantes y genera situaciones específicas relacionadas con la edad, educación, clase social, etc.

La propuesta no es de exclusión sino de inclusión, dado que las problemáticas vinculadas a cuestiones/ relaciones de género sólo podrán ser resueltas en la medida en que incluyan cambios en mujeres y varones.

En tanto proceso, las acciones de institucionalización y de transversalidad de la perspectiva de género deben entenderse como una herramienta estratégica que está al servicio de la promoción de la equidad entre hombres y mujeres. Es por ello que un enfoque transversal no debe situarse como una integración o como una sumatoria de estrategias y estructuras preexistentes, sino que se requieren cambios fundamentales en la política, la cultura y las prácticas organizacionales, al tiempo que dichos cambios deben ser coordinados. La idea central es la presencia de estructuras de poder asimétricas que se reflejan de diferentes maneras y en un conjunto de intereses y relaciones de poder. Precisamente la institucionalización apunta a la resolución de dichos conflictos y al desarrollo de la cooperación y negociación como mecanismos operativos entre los actores relevantes. (Rico: 2000).

Algunos de las principales situaciones problemáticas que requieren atención del a perspectiva de género son:

- **El mundo del trabajo.** Esto no sólo incluye la participación de las mujeres en el trabajos remunerados sino también:

- el trabajo doméstico y el trabajo comunitario, que generan valor económico a pesar de no generar ingresos;
- la creciente cantidad de mujeres que se desempeñan en el sector informal, especialmente de mujeres pobres;

- las condiciones de discriminación en que las mujeres se insertan en el mercado laboral (responsabilidad doméstica, precariedad del empleo, remuneraciones inferiores, ramas de actividad, acoso sexual, ausencia de sindicalización, etc).

El empleo remunerado (trabajo productivo) y el trabajo realizado en el ámbito del hogar (reproductivo) surgen como categorías diferenciadas a partir del desarrollo de las economías capitalistas industriales, las cuales provocaron una división entre la esfera de lo público (el mercado) y la esfera de lo privado (el hogar). Esta frontera adquiere características diferenciadas según los contextos: es común encontrar situaciones donde los hogares siguen haciéndose cargo de muchas actividades productivas (acceso al mercado de trabajo a cambio de un salario) y situaciones donde el mercado o el Estado han asumido funciones reproductivas (cuando una empresa o entidad estatal provee de guarderías para que las mujeres trabajadoras puedan ir a trabajar y sus hijos/as estén bien cuidados). (Pautassi: 2001)

La esfera ocupacional es uno de los campos donde más se refleja la situación de discriminación de la mujer en materia económica, a partir de la presencia de oportunidades diferenciales por sexo. Existen oportunidades diferenciales cuando la demanda de mano de obra discrimina en el mercado de trabajo, aplicando en el nivel micro requisitos diferentes a los de capacitación o adecuación técnica para el desempeño de la función. Es decir, existe discriminación cuando las posibilidades y las condiciones de empleo son desiguales para grupos de oferentes igualmente productivos (hombre y mujer).

Esto se explica en gran medida, por el sistema de valores imperante (dominante) y por los patrones de comportamiento de los procesos productivos. Es decir, por cada progreso numérico de las mujeres en tal o cual disciplina escolar, o en cualquier sector profesional, o en distintos oficios, la sociedad dominada por hombres inventa, bajo el pretexto de imperativos económicos o simbólicos, nuevos medios (los últimos en aparecer son los empleos precarios o de tiempo parcial) para mantener la división sexual del trabajo y del saber. Solo una minoría mejor dotada de mujeres puede transgredir sus reglas y beneficiarse de un derecho real al empleo.

En líneas generales puede señalarse que, según el SIEMPRO (2001), en Argentina la desocupación afecta más a las mujeres que a los varones: en octubre de 2000, se encontraban afectados el 16,8% de la población femenina y al 5,9% de la masculina; al tiempo que entre las mujeres presentó –para el período 1991 / 2000- un crecimiento notable la tasa de subocupación, pasando del 16,3% al 33,7%.

Esto, a pesar del incremento del empleo femenino registrado en los últimos años; crecimiento que fue básicamente impulsado por la incorporación de mujeres de bajos ingresos (que pasó del 8,5% al 15,7% entre 1991 y 2000). Pero, para comprender los datos anteriores se debe considerar que la pérdida relativa de ingresos entre 1991 y 2000 tuvo mayor impacto entre los sectores más carenciados y, en las mujeres (-26,3%) más que en los hombres (-16,2%), ampliándose significativamente –en este sector- la brecha de ingresos entre géneros

- **La educación.** En nuestro país las mujeres se encuentran igual o más escolarizadas que los varones; según el SIEMPRO (2001) se pueden registrar las siguientes tasas de escolaridad:

- 5 años: 82,6% de las mujeres y 74% de los varones
- 6 a 12 años: 99,3% de las mujeres y 99,1% de los varones
- 13 a 17 años: 87,2% de las mujeres y 84,5% de los varones
- 18 a 24 años: 44,9% de las mujeres y 40,2% de los varones

Estos datos revelan un mayor cumplimiento del ciclo secundario y mayores niveles de acceso al terciario y universitario

Sin embargo, persisten algunos problemas de acceso a la educación básica en el caso de las mujeres pobres, rurales, indígenas, desarraigadas y las de mayor edad (mujeres y niñas que –al permanecer a cargo de las tareas domésticas- quedan aisladas de otros procesos de aprendizaje);

- **La salud.** Se propone una perspectiva que no sólo conciba a las mujeres en su rol materno y trabaje sobre cuestiones de salud reproductiva, sino un enfoque integral que entienda a la salud como parte de los derechos propios de las mujeres.

Las inequidades de género en este campo se vinculan con enfermedades y muertes evitables, atención diferenciada de niños y niñas, prácticas ilegales (aborto), demanda insatisfecha de métodos anticonceptivos, ausencia de campañas diferenciales de prevención y atención del HIV, demora en investigación sobre problemas vinculados con la menopausia y una tardía preocupación por la mujer en su condición de personal integral.

Asimismo, se registran diferencias en la atención recibida por las mujeres carenciadas respecto de las provenientes de sectores acomodados. Por ejemplo durante el embarazo, mientras en el primer quintil de ingresos per capita familiar (más pobre) el 67,1% de las embarazadas consulta en el primer trimestre y el 76% realiza al menos cinco consultas que es el mínimo adecuado; en el quinto quintil (más rico) casi la totalidad de las mujeres realiza controles tempranamente y en cantidad adecuada (SIEMPRO: 2001)

- **La posición social.** Existe una notable y reconocida brecha entre lo igualdad de derechos y la igualdad de hecho de las mujeres, de modo que atender a la posición social de las mujeres puede vincularse con una revisión y ampliación de la noción de ciudadanía. Se trata de cuestiones relacionadas con:

- distribución de poder,
- actividad política y en ámbitos de decisión
- participación en diversos terrenos de la vida pública y privada

En tal sentido, vale señalar que las mujeres que ocupan puestos parlamentarios en nuestro país (28%) es mayor que en los países de la región, pero aún muestra una distancia significativa respecto de –por ejemplo- los países nórdicos (Suecia 43%, Noruega 36%). (SIEMPRO: 2001)

Ahora bien, al momento de diseñar un proyecto, comenzamos por presentar un planteo del problema (la situación identificada que se pretende modificar), pero la perspectiva de género sólo estará presente en nuestro análisis si hemos identificado la situación (refiere al bienestar) y la posición (refiere a la ubicación en la estructura de poder) de las mujeres y varones en relación al tema en cuestión.

Por su parte, al momento de identificar las soluciones alternativas que se pretende dar al problema

(objetivos), la perspectiva de género debe volver a estar presente mediante preguntas tales como:

- ¿la solución propuesta considera aspectos relacionados con la situación y posición de género?;
- ¿se garantizan beneficios en forma equitativa para mujeres y varones?;
- ¿promueve la participación de las mujeres en la toma de decisiones?;
- los procesos de planificación y diseño de proyectos, como todas las acciones a desarrollar, incorporan en forma transversal la perspectiva de género?
- ¿se han orientado determinadas actividades del proyecto hacia las mujeres y determinadas actividades hacia los varones? ¿Por qué? ¿Esto ha sido intencional? ¿Qué implicaciones tiene esta distribución de actividades?
- ¿qué oportunidades y restricciones presenta la implementación de la perspectiva transversal en el proyecto? ¿Es viable política y técnicamente? ¿Cuál es la posición de los actores interesados?
- ¿qué consecuencias tiene esta situación sobre el desarrollo del proyecto y sobre el logro de sus objetivos?
- resultados e impactos esperados desde una perspectiva de género.

Referencias

DEUTSCHE GESSELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1994): "Herramientas para construir la equidad entre hombres y mujeres. Manual de Capacitación". Proyecto PROEQUIDAD, Bogotá, Colombia: GTZ-Dpto Nacional de Planeación.

PAUTASSI, L. (2001): "Equidad de Género y calidad en el empleo: las trabajadoras y los trabajadores en salud en Argentina". Serie Mujer y Desarrollo N° 30, Santiago de Chile

RICO, N. (2000): "El proceso de institucionalización del enfoque de género en el trabajo sustantivo de la CEPAL". Santiago de Chile, CEPAL (DDR/1).

ROLDAN; M. (2001) "Innovación para el desarrollo, internacionalización de tecnologías y saberes obreros generizados en el contexto de la mundialización contemporánea. Algunas reflexiones sobre la experiencia automotriz argentina en el proceso de construcción del Mercosur". Ponencia Presentada en el 5º Congreso de ASET, Buenos Aires.

ROLDÁN, M. (1992): "La "generización" del debate sobre procesos de trabajo y reestructuración industrial en los 90. ¿Hacia una nueva representación androcéntrica de las modalidades de acumulación contemporáneas?". Estudios del Trabajo, Nro 3. Buenos Aires: ASET, primer Semestre 1992, 85-124.

SIEMPRO (2001). "Día internacional de la mujer". www.siempro.gov.ar

• UNICEF, Argentina y CONSEJO NACIONAL DE LA MUJER (1995): "Guía para la elaboración de proyectos con perspectiva de género". Serie: Técnicas, tácticas y estrategias en la búsqueda de la equidad. Buenos Aires.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Oficina de Evaluación (1997): "Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos". Washington DC.

BARROS, I.; VÁZQUEZ, N. Y BERLAK, M. (1999): "Guía para la elaboración y diseño de proyectos". Dirección Nacional de Asuntos Comunitarios (DINAC), Ministerio del Interior, Buenos Aires.

BEAUDOUX, E.; DOUXCHAMPS, F.; DE CROMBRUGGHE, G.; GUENEAU, MARIE-CHRISTINE Y NIEUWKERK, M.(1992): "Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo de la identificación a la evaluación". Colección Cooperación y Desarrollo N° 8, IEPALA, Madrid.

CASTRO, G. Y CHÁVEZ, P.(1994): "Metodología. Evaluación de Impacto de proyectos sociales". UNESCO, Caracas.

DEMO, P. (1986) : "Evaluación cualitativa: un ensayo introductorio". Instituto de Planeamiento Económico y Social (IPEA), Brasilia.

DEUTSCHE GESSELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ): ZOPP (una introducción al método). Mimeo.

DEMUS, ESTUDIO PARA LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LA MUJER, FUNDACIÓN FORD (2002): "Criterios de Elegibilidad, Contenidos e Indicaciones para la presentación de solicitudes de financiamiento, Formulario de documento de Proyecto". Fondo Concursable "Apoyo de Iniciativas pa-

ra la promoción y Defensa de los Derechos Humano de las Mujeres", Lima.

FONDO DE APOYO A INICIATIVAS RURALES (FAIR), PROYECTO DE ALIVIO A LA POBREZA E INICIATIVAS RURALES. (PROINDER), SECRETARÍA DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO (BIRF) (1997): "Documento de preparación del Proyecto, Anexo: Organización Institucional del FAIR". Buenos Aires.

FONDO DE INICIATIVAS, FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA: "Reglamento". Santiago de Chile, mimeo.

FONDO PARA EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS EN COLOMBIA (2000): "Reglamento Operativo". Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario, Fundación Ford: Guía para la Elaboración y presentación de proyectos, Santa Fe de Bogotá.

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (1997): "Monitoreo de Programas y Proyectos Sociales: instrumentos estratégicos de política social", Memorias del Seminario-Taller. Fondo Participativo de Inversión Social (FOPAR), Buenos Aires.

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (1997): "¿Cómo podemos participar en el seguimiento y control de nuestro proyecto?". Fondo Participativo de Inversión Social (FOPAR), Buenos Aires.

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL : "Guía para la administración y rendición de cuentas de proyectos solicitados por organizaciones técnicas de apoyo". Fondo Participativo de Inversión Social (FOPAR), Buenos Aires.

"Fortalecimiento Institucional: propuestas para las organizaciones civiles y sociales". Espiral SC, México DF, enero de 1999.

FUNDACIÓN W. K. KELLOGG (1997): "Guía de desarrollo de modelos lógicos". Battle Creek.

FUNDACIÓN W. K. KELLOGG (1997): "Manual de Evaluación". Battle Creek.

GRUPO DE TECNOLOGÍA APROPIADA DE PANAMÁ, FUNDACIÓN ALEMANA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL, DESARROLLO EDUCATIVO INTERNACIONAL INC.(1984): "Como hacerlo y hacerlo bien. Manual de gestión de proyectos de organizaciones privadas de desarrollo", Panamá.

INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (1995): "El Diseño del proyecto según el enfoque del marco lógico (EML): Manual para la planificación orientada por objetivos". Buenos Aires.

INTER AMERICAN FOUNDATION (IAF): "Guía para la preparación de una solicitud de donación". En: www.iaf.gov.

MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI (1997): "Progetti promossi da ONG, Schema di presentazione e procedure". Roma.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (1990): "Evaluación para el planeamiento de programas de educación para la salud", Serie Paltex para técnicos medios y auxiliares. N° 18. Washington.

PÉREZ COSCIO, L. Y WALKER, E. (1998): "Evaluación de

Efecto e impacto social", Cuaderno de Trabajo 05. Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones No Gubernamentales (FICONG), Políticas y Proyectos destinados a la reducción de la pobreza urbana en América Latina, Buenos Aires.

LUCENT TECHNOLOGIES FOUNDATION, INTERNATIONAL YOUTH FOUNDATION, FUNDACIÓN SES (2001): "Tecnologías educativas para la inclusión social". Programa "Chispas del Sur", Bases para la presentación de proyectos, Buenos Aires.

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN, BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO: "Reglamento Operativo". Programa de atención a niños y Adolescentes en Riesgo (PROAME), Mimeo.

CONSEJO NACIONAL DE COORDINACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES, CONSEJO NACIONAL DE LA MUJER, BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO: "Guía de Pautas, Convocatoria para la presentación de subproyectos, Ficha Institucional". Programa de promoción del fortalecimiento de la familia y el capital social (PROFAM).

CONVENIO BIRF 3280/AR, CONTRATO BID 619/OC-AR, UNIDAD EJECUTORA CENTRAL (1992): "Guía para la preparación y evaluación de Proyectos de Desarrollo Institucional". Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas, Buenos Aires.

MINISTERIO DE SALUD Y ACCIÓN SOCIAL DE LA NACIÓN: "Guía para la Elaboración de Proyectos". Programa Federal de Solidaridad (PROSOL), Buenos Aires.

QUINTERO URIBE, V. (1995): "Evaluación de Proyectos Sociales". Fundación de Estudios Superiores, Bogotá.

SECRETARÍA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA, MINISTERIO DE SALUD Y ACCIÓN SOCIAL DE LA NACIÓN (1993): "Manual de control y seguimiento de proyectos". Buenos Aires.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN (MIDEPLAN), DIVISIÓN SOCIAL: "Sistema de monitoreo regional de programas sociales, Marco General". Santiago de Chile, mimeo.

UNICEF, Oficina de Evaluación (1991): "Guía de UNICEF para monitoreo y Evaluación". Nueva York.

ROBIROSA, M., CARDARELLI G. Y LAPALMA A. (1989): "Turbulencia y Planificación Social". UNICEF, Argentina, Siglo Veintiuno de España Editores, Buenos Aires.

INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS (2001): "Reglamento, Formulario para la presentación de proyectos y Formato de Informe narrativo de Proyectos". Siembra Democracia, Fondo para el Fortalecimiento Democrático, Lima.



Capítulo 3

Difusión del concurso y de sus resultados

La estrategia de comunicación previó dos momentos de trabajo claramente diferenciados: el primero se vinculó con la difusión de la convocatoria a concurso y de sus resultados y el segundo con el desarrollo de los proyectos apoyados por el Programa (esta segunda etapa se presenta en la parte III capítulo 2). Es decir: la estrategia se fue adecuando a las distintas instancias del Programa y los requerimientos particulares de cada momento.

Respecto de la primera etapa, y con el fin de garantizar la amplitud de la convocatoria, la transparencia en el llamado, una llegada al mayor número posible de interesados y una adecuada difusión de los resultados, se diseñó una estrategia de comunicación que incluyó un conjunto de soportes.

1. Lanzamiento del concurso

La primera tarea de comunicación consistió en la elección del nombre del Programa y el modo de presentación de las instituciones que integran el consorcio. Una vez establecidas estas fórmulas, se desarrollaron un conjunto de materiales que fueron conformando la identidad del Programa.

El lanzamiento del concurso se orientó a asegurar la mayor transparencia en la convocatoria, hacer una difusión amplia y exhaustiva y al mismo tiempo focalizar al público receptor y los requisitos de presentación lo más ajustadamente posible, a fin de evitar un sobredimensionamiento de la demanda que implicara la presentación de una cantidad excesiva de proyectos para la capacidad de procesamiento del equipo de INICIATIVAS. De manera particular, se procuró desarrollar un conjunto de acciones que volvieran accesible la participación en el concurso a aquellos sectores y organizaciones que habitualmente no acceden a este tipo de financiamiento¹.

Con estos objetivos se llevaron a cabo un conjunto de acciones:

- se diseñó una página Web www.iniciativas.org.ar donde se consignó la totalidad de la información sobre la convocatoria. Se prestó especial atención a que dicha página fuera fácilmente navegable (criterio de usabilidad) y a que la información fuera clara y suficiente;
- se imprimió un kit de material gráfico de afiches y folletos que se envió a todas las universidades públicas y privadas del país y a sedes de organizaciones de la sociedad civil, y se diseñó un e-mail tipo con la misma información;

1. No solo se realizó una difusión amplia pero con un perfil de destinatario muy ajustado sino que se montó un dispositivo de atención de consultas, especialmente apuntado a la asistencia de los grupos con menos experiencia.

- se publicó un aviso dominical en los dos diarios nacionales de mayor tirada: Clarín y La Nación;
- se colocaron banners a la página de **INICIATIVAS** en los sitios Web de instituciones académicas y sociales;
- se elaboró un mailing de organizaciones que trabajan en las áreas y temas relacionadas con la convocatoria;
- se realizó una reunión informativa a la que se invitó a un grupo numeroso de nodos de organizaciones sociales y académicas de todo el país que nuclean y se relacionan con un conjunto denso de instituciones. Allí se hizo una presentación del Programa, y se solicitó su difusión².

La combinación de una estrategia masiva y una estrategia personalizada a través de los nodos resultó en que la convocatoria llegara tanto a organizaciones grandes y urbanas como a grupos más pequeños y periféricos³, que no solo tomaron conocimiento sobre el concurso sino que también realizaron consultas y en muchos casos presentaron proyectos.

Durante el tiempo que duró la convocatoria hubo una activa comunicación entre los aspirantes a presentar proyectos y el equipo técnico de **INICIATIVAS**, que respondió a la totalidad de las consultas realizadas. Una vez identificadas las consultas que se reiteraban, se abrió en la página Web una sección de Preguntas frecuentes con respuestas preformateadas. En esta etapa también se sostuvo un contacto permanente con todas aquellas instituciones que colaboraron en la difusión de los proyectos y se les renovó permanentemente el material de difusión.

2. Para ello se les entregó el material impreso (folletos y afiches), los materiales de la convocatoria en soporte magnético y un banner para incluir en sus Web.

3. De hecho, se verificó una significativa participación de organizaciones rurales.



para el fortalecimiento democrático y social

Convocatoria

CELS, UdeSA y FLACSO convocan a organizaciones de la sociedad civil, universidades y centros de estudios a la presentación de proyectos en las áreas de Acción Social y de Análisis y Acción Político-institucional que acerquen respuestas a la crisis que atraviesa nuestro país

□ Concurso A Acción Social

Temas
mejoramiento del hábitat, alimentación y nutrición, apoyo a la gestión de proyectos productivos, estrategias de acceso a la salud y retención escolar.

Localización de los proyectos
• segundo cordón del conurbano bonaerense
• Gran Rosario
• provincias de Chaco, Corrientes, Entre Ríos,
• Formosa, Jujuy, Misiones, Salta, Santiago
• del Estero y Tucumán

Fecha límite de entrega de las propuestas
15 de julio de 2003

Monto máximo a financiar
\$ 180.000

□ Concurso B Análisis y Acción Político-institucional

Temas
partidos políticos, campañas electorales y elecciones, actividad legislativa, participación ciudadana y control de la acción de gobierno, coordinación gubernamental y administración de justicia.

Localización de los proyectos
todo el país.

Fecha límite de entrega de las propuestas
15 de junio de 2003

Monto máximo a financiar
\$ 90.000



La información sobre las convocatorias,
el reglamento y los formularios
para la elaboración de proyectos se
encuentran disponibles en

www.iniciativas.org.ar

Personalmente en Piedras 519 3° B,
Ciudad de Buenos Aires, de 10 a 18 hs.

Por e-mail info@iniciativas.org.ar

Afiche



para el fortalecimiento democrático y social

Convocatoria a la presentación de proyectos



Concurso A Proyectos de Acción Social

El llamado está dirigido a proyectos que trabajen en los siguientes temas: mejoramiento del hábitat, alimentación y nutrición, apoyo a la gestión de proyectos productivos, estrategias de acceso a la salud y retención escolar.

Localización de los proyectos:

- segundo cordón del conurbano bonaerense,
- Gran Rosario,
- provincias de Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán.

Concurso A Acción Social

Fecha límite de entrega de las propuestas
15 de julio de 2003

Monto máximo a financiar: \$ 180.000

Concurso B Análisis y Acción Político-institucional

Fecha límite de entrega de las propuestas
15 de junio de 2003

Monto máximo a financiar: \$ 90.000

Concurso B: Proyectos de Análisis y Acción Político-Institucional

El llamado está dirigido a proyectos que trabajen en los siguientes temas: partidos políticos, campañas electorales y elecciones, actividad legislativa, participación ciudadana y control de la acción de gobierno, coordinación gubernamental y administración de justicia.

Podrán participar proyectos de todo el país

• La información sobre las convocatorias, el reglamento y los formularios para la elaboración de proyectos se encuentran disponibles en:

www.iniciativas.org.ar

• Personalmente: Piedras 519 3º B, Ciudad de Buenos Aires, de 10 a 18 hs.

• Por e-mail: info@iniciativas.org.ar

Podrán solicitar los materiales por correo postal únicamente aquellas instituciones que tengan sede en localidades sin conexión a Internet.



www.iniciativas.org.ar



Folleto

INICIATIVAS

para el fortalecimiento democrático y social

INICIATIVAS

[HOME](#)

¿Qué es INICIATIVAS?
Instituciones
Equipo de gestión

Concurso A
Político-Institucional

Concurso B
Acción Social

Boletín Electrónico

Preguntas Frecuentes

Consultas **Reglamento**



INICIATIVAS para el fortalecimiento democrático y social es un Programa creado por el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), la Universidad de San Andrés (UdeSA) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) para aportar respuestas a la crisis social y contribuir a la transformación de las instituciones políticas.

Este Programa, que cuenta con fondos donados por la Fundación Ford, ha llamado a concurso para financiar proyectos de Acción Social y de Análisis y Acción Político-Institucional presentados por Organizaciones de la Sociedad Civil, Universidades o Centros de Estudios.

Se presentaron 456 proyectos: 88 de Análisis y Acción político-institucional y 368 de Acción Social. El Jurado de Análisis y Acción político-institucional se reunió los días 12, 13 y 14 de agosto y seleccionó 10 proyectos que serán financiados por los próximos 15 meses. El Jurado de Acción Social, por su parte, se reunió los días 8, 9 y 10 de septiembre y seleccionó 13 proyectos que también serán financiados por 15 meses.

Última actualización: 21 de noviembre de 2003
 Diseño: bravard

Home de la página Web

INICIATIVAS

para el fortalecimiento democrático y social

INICIATIVAS

[HOME](#)

¿Qué es INICIATIVAS?
Instituciones
Equipo de gestión

Concurso A
Político-Institucional

Concurso B
Acción Social

Boletín Electrónico

Preguntas Frecuentes

Consultas **Reglamento**

- ¿Puede una organización presentar más de un proyecto?
 No, cada organización puede presentar sólo un proyecto (ya sea como organización responsable o como organización asociada). Si presentara más de uno, todos los proyectos quedarán fuera de concurso. Para el caso de Universidades se considera "organización" a las Unidades Académicas o Departamentos.
- En el caso de las Universidades, ¿qué autoridad puede firmar la presentación de proyectos?
 Los proyectos deben estar avalados por la firma de la autoridad de la Facultad, Departamento o equivalente funcional que tenga competencia para ello. Debe tenerse especialmente en cuenta que, de resultar seleccionado el proyecto, será necesario firmar un Convenio de Ejecución y, en consecuencia, en el Formulario para la presentación de proyectos (punto 15: Información Institucional), deberá indicarse como organización responsable la persona jurídica que suscribirá el mencionado Convenio de Ejecución. En la mayoría de las Universidades la firma de convenios de este tipo es facultad del Rector con aprobación del Consejo Superior.
- ¿Puede un organismo estatal presentarse como "organización responsable"?
 No, sólo puede participar como asociada a un proyecto cuya responsabilidad esté a cargo de alguna organización que cumpla con todos los requisitos previstos en el Reglamento y el Formulario de presentación.
- ¿Es posible en el concurso de Acción social presentar proyectos que estén fuera del área focalizada?
 No, sólo se aceptarán proyectos cuya intervención esté prevista en las jurisdicciones definidas en el Reglamento. Además, al menos una de las organizaciones que lo implementen deberán tenerse en la zona de intervención.
- ¿Pueden presentarse proyectos de Análisis y acción político-institucional sobre políticas municipales o locales?
 Solamente en el caso en que se trate de la implementación local de políticas provinciales o nacionales. Los proyectos de escala exclusivamente local no serán aceptados.
- ¿Podrá agregarse documentación o información relativa al proyecto luego de la presentación formal?
 No, tal como se establece en el Reglamento, las presentaciones deberán incluir toda la información y documentación que allí se solicita. No se aceptarán presentaciones parciales y aquellas que estén incompletas serán excluidas del concurso.
- ¿Cuál es el contenido de la carta de intención de la constitución de una alianza entre organizaciones?
 Debe manifestar la voluntad de todas las organizaciones de participar en el proyecto y detallar la responsabilidad que asume cada una en su implementación. La carta debe contar con la firma de los responsables de cada organización. Si uno de los participantes de la alianza es un organismo

Local machine zone

Preguntas frecuentes



para el fortalecimiento democrático y social

CELS, UdeSA y FLACSO, en el marco de su programa Iniciativas para el fortalecimiento democrático y social, convocan a organizaciones de la sociedad civil, universidades y centros de estudios a la presentación de proyectos en las áreas de Acción Social y de Análisis y Acción Político-institucional que acerquen respuestas a la crisis que atraviesa nuestro país.

Bases de la convocatoria en www.iniciativas.org.ar o en Piedras 519 3º B, Ciudad de Buenos Aires, de 10 a 18 hs. Pueden también solicitarse a info@iniciativas.org.ar



Concurso A: Proyectos de Acción Social

Temas: mejoramiento del habitat, alimentación y nutrición, apoyo a la gestión de proyectos productivos, estrategias de acceso a la salud y retención escolar.

Localización de los proyectos: segundo cordón del conurbano bonaerense, Gran Rosario, provincias de Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán

Fecha límite de entrega de las propuestas: 15 de julio de 2003
Monto máximo a financiar: \$ 190.000

Concurso B: Proyectos de Análisis y Acción Político-institucional

Temas: partidos políticos, campañas electorales y elecciones, actividad legislativa, participación ciudadana y control de la acción de gobierno, coordinación gubernamental y administración de justicia.

Localización de los proyectos: todo el país

Fecha límite de entrega de las propuestas: 15 de junio de 2003
Monto máximo a financiar: \$ 95.000

Aviso de la convocatoria en los diarios Clarín y La Nación

2. Difusión de resultados del concurso

Una vez que los jurados seleccionaron los proyectos ganadores, se realizaron básicamente dos tareas:

- se publicó en la página Web un botón destellante con los proyectos seleccionados y una copia dictamen del jurado
- se publicaron los resultados en un gran aviso aparecido en el diario La Nación, con la nómina completa de las organizaciones seleccionadas y la localización de los proyectos.
- se contactó por vía telefónica y mediante una carta formal a las organizaciones responsables de los proyectos seleccionados

Finalmente, se rediseñó la página Web a efectos de informar sobre los resultados de la convocatoria y de los proyectos seleccionados:

- se incluyó el análisis del perfil de los proyectos recibidos
- se publicó una síntesis de los contenidos de los proyectos seleccionados, a fin de poner a disposición de todos los interesados la información sobre las organizaciones y sus propuestas de intervención
- se creó en la página un botón denominado "Cómo fue la convocatoria", donde se mantuvo el sitio tal como se había presentado en un principio a fin de consignar la historia del concurso



para el fortalecimiento democrático y social

Resultado de los concursos de Acción Social y de Análisis y Acción Político-institucional

El Programa INICIATIVAS para el fortalecimiento democrático y social se creó para acercar respuestas a los problemas políticos y sociales que enfrenta la Argentina. Con fondos donados por la Fundación Ford, convocó a organizaciones de la sociedad civil, centros de estudios y universidades a la presentación de propuestas de acción social y política. Se recibieron 456 proyectos elaborados de manera individual o en alianza por un total de 928 organizaciones. Dos jurados de expertos nacionales e internacionales seleccionaron aquellos que recibirán soporte económico y asistencia técnica:

Concurso de Acción Social

Jurado: Daniel Goldman, Irene Konterlnik, Elsa Moreno, Rhea Saab

Título del proyecto	Organizaciones y Localidades
Mejoramiento productivo y de las economías solidarias de las familias campesinas en Santiago del Estero	CENEPF Asociación para promoción del Desarrollo Rural; Central de Pequeños Productores AGRICOM; Central Comunitaria Tota Isla Argentina; Corca Negro; C. Simón Bolívar de Productores del Norte Central de Campesinos de Pto. Santiago del Estero
El barrio que queremos. Asentamientos San Cristóbal y La Esperanza Moreno	Asociación Civil Mundo Tierra - Buenos Aires Moreno
Construyendo encuentros de aprendizaje	Casa de Fortalecimiento Familiar y Comunitario, SUTEBA Central y SUTEBA Filial Tigre/Red Barrial San Pablo - Buenos Aires Tigre
Mixtamiento Barrio Justicialista - Las Talitas	PROHAF - Fundación Pro-habitat social; Municipalidad de Las Talitas; Centro Vecinal "El Colmenar"; Barrio Justicialista; IFOP; ODJ; Obras Sanitarias de Tucumán; PRGSA Programa Familias - Tucumán (Las Talitas)
Tecnologías Apropriadadas para el desarrollo de pequeños productores minifundistas de Caca-Salta	FUT-CADES - Programa Social Apropriadaciones; Cátedra de Economía Rural; Facultad de Cs. Naturales, Universidad de Salta - Salta/Cacha
Construyendo redes de prevención en salud sexual y reproductiva desde un enfoque de género	Asociación Civil Mundo Tierra - Moreno
Alternativas de producción para mejorar la disponibilidad de alimentos fortaleciendo el trabajo y el ingreso	Cooperativa Emprendedora Entre Ríos; Cintas Paraná; INTA Paraná; Establecimiento Wifredo Casarín - Entre Ríos
Agua, suelo, árbol y una nueva agricultura campesina	Instituto de Cultura Popular INICUPO - Formosa
Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión socio-económica de cuatro organizaciones de pequeños productores de la Provincia de Jujuy	Asociación Campesina Gestoras de Yato; Grupo de pequeños productores Unidos de Palmar; Ente Comunal de Abogates; Gabinete de Maestros Cooperativas; Agrupación Agrícola Ltda. Convenio con la Facultad de Cs. Agrícolas, Universidad de Jujuy - Jujuy
Repensar y diseñar en la escuela mediante una propuesta de intervención social en un establecimiento escolar de la ciudad de Corrientes	Universidades de Fondos; Ministerio de Educación y Cultura de la Provincia de Corrientes - Corrientes
Mejoramiento de la alimentación de niños a través de la construcción de una red de producción e intercambio de recursos entre áreas urbanas y rurales	Fundación IDEAS; Organización comunitaria "Os Nanditas" (nuestro espacio); Organización Comunitaria Las Comalones; Organización Comunitaria Chelly; Cooperativa Productiva "Copa Vapores Herqueles" - Chaco
Autonomía alimentaria, sustentabilidad y convivencia sana con el medio ambiente en seis escuelas rurales en los Esteros del Iberá Corrientes	Asociación Civil Fundación ECLIS - Corrientes
Centro Comunitario Amas de Casa del País	Asociación Amas de Casa del País - Movimiento de Desocupados de la Corriente Combativa; Asociación de Profesionales de la Salud Pública de La Matanza; Equipo de Salud Sala María Elena; 1ª Escuela Privada de Biología Social; Fondo por E. Pichon Riviere; Cátedra de Estructuras 1, 2 y 3 de la FADU, UBA; Taller Libre de Proyecto Social; Centro de Estudiantes FADU, UBA - Buenos Aires (La Matanza)

Concurso de Análisis y Acción Político-institucional

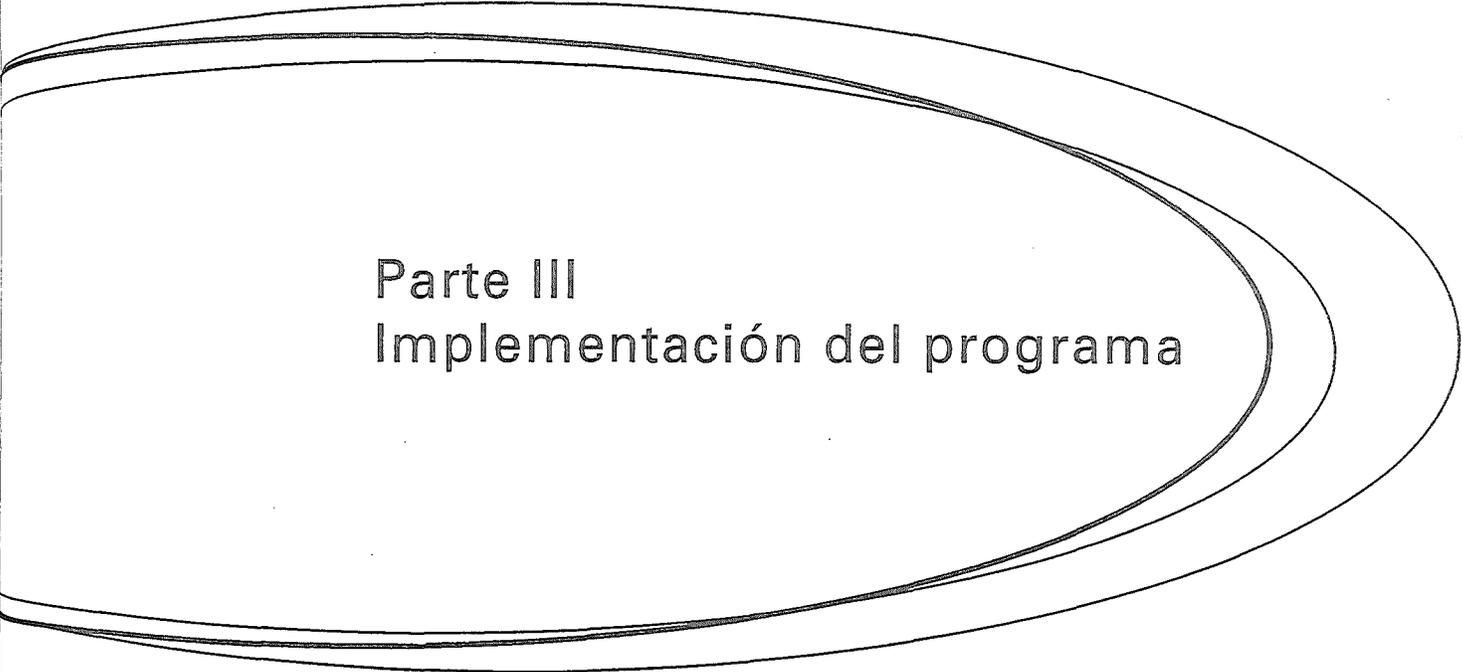
Jurado: Estela Carlotta, Juan Méndez, Guillermo O'Donnell, Daniel Sabsay

Título del proyecto	Organizaciones y Localidades
Proyecto Altiplano: Plan de acción contra la desigualdad informativa	Cooperativa de Trabajo La Vaca Limitada - Ciudad de Buenos Aires
Estado de los derechos ambientales en la provincia de Mendoza: incidencia para la resolución de conflictos ambientales	Asociación Oikos red ambiental; Red Universidad - Programa "Informe OIKOS" Universidad de Cuyo; Universidad de Congreso; Cámara de Gestión Ambiental - Mendoza
Un ojo en la Corte Suprema de Justicia	Asociación por los Derechos Civiles (ADCC) Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas; Universidad de La Pampa; Escuela Superior de Derecho; Universidad del Centro de la Prov. de Bs. As.; Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales - Universidad del Litoral; Ciudad de Buenos Aires; Provincia de Bs. As.; La Pampa; Santa Fe
Promoviendo el acceso a la justicia y a la mediación de conflictos en comunidades desprotegidas	Fundación Cambio Democrático - Quilmes
Participación y cambio en la Justicia: unidades piloto y "nuevos de calidad judicial" en Tucumán, Chaco, Buenos Aires y Capital Federal	Centro de Estudios para la Gestión de la Calidad en la Justicia; Instituto de Estudios, Formación y Capacitación de la Unión de Empleados de la Justicia de La Nación - Ciudad de Buenos Aires; Provincia de Bs. As.; Tucumán; Chaco
Fortaleciendo la democracia mediante el desarrollo de la Iniciativa Popular en Argentina	Ciudadanos por el Cambio Era Digital; Hagamos Algo - Ciudad de Buenos Aires; Pcia. de Buenos Aires; Rosario
Fortalecimiento y capacitación de organizaciones de la sociedad civil para aumentar su participación e influir en la toma de decisiones sobre legislación ambiental y sustentabilidad a escala nacional	Faro Ecologista de Paraná; Taller Ecologista; Foro de Ecología Política; Acción por la Biodiversidad; CEDESPEC; Ecoparque; Fundación Proteger - Entre Ríos; Rosario; Ciudad de Buenos Aires
Defendiendo los derechos a la salud reproductiva en la Provincia de Santa Fe: Una propuesta para la reforma e implementación del Programa de Procreación Responsable	Fundación Gemina - Santa Fe
Construyendo Ciudadanía por el derecho a una vida sin violencia	Instituto de Género, Derecho y Desarrollo; Comisión para la no discriminación y por la igualdad del Colegio de Abogados - 2da. circunscripción judicial de Prov. de Santa Fe - Santa Fe (Rosario)
Acción jurídica, capacitación jurídica-legal y gestión para la defensa de DDHH en zonas empobrecidas del norte de Santa Fe	Fundación Servicio Jurídico Solidario - Santa Fe (Reconquista)
Control social de los organismos de control	Unión de Usuarios y Consumidores - UUC; Unión de consumidores de Argentina; Asoc. Vecinal Beltramo C.; Consumidores Libres - Coop. Ltda. de Promoción de Servicios de Acción Comunitaria; Centro de Educación al consumidor; DEU.CO - Ciudad de Buenos Aires/ Córdoba



El Programa INICIATIVAS quiere agradecer a todas las instituciones participantes por la pertinencia y calidad de las propuestas presentadas y felicitar muy especialmente a las organizaciones seleccionadas para desarrollar estas iniciativas para el fortalecimiento democrático y social.

Aviso de Resultados del concurso en el diario La Nación



Parte III
Implementación del programa





Capítulo 1

Convenios de cooperación

Una vez concluida la tarea del Jurado y la difusión de los resultados de los concursos se procedió a la firma de los Convenios de Cooperación con la organización responsable de cada uno de los proyectos.

La redacción de estos convenios representó un desafío equivalente al del Reglamento: allí se establecían las reglas de este nuevo juego en el cual el Programa y las organizaciones asumían una serie de compromisos. Era fundamental, entonces, anticipar los inconvenientes que pudieran presentarse durante el tiempo de trabajo conjunto y prever exactamente cuales serían los deberes y obligaciones de las partes. El convenio, por consiguiente, previó algunos aspectos que se verificaron como centrales en la ejecución:

Cuentas claras

Debido a que el Programa contaba con sus fondos en dólares norteamericanos, pero los costos que deberían afrontar las organizaciones serían en pesos, el Reglamento del concurso estableció el monto máximo de dinero que se otorgaría a cada proyecto en moneda local. El convenio volvió sobre este punto, estableciendo los montos y tipo de cambio que se utilizarían para la transferencia de los fondos.

Asimismo, se previó un cronograma de desembolsos semestrales en el que se aclaró que los pagos se realizarían contra aprobación del informe financiero del período anterior, de modo tal que, hasta tanto cada proyecto no presentara los informes correspondientes a los dos últimos trimestres y estos fueran aprobados, no se realizaba el nuevo desembolso semestral.

Seguimiento y asistencia

Así como el Programa se comprometió a asistir técnicamente a las organizaciones, estas se obligaron a la presentación periódica (trimestral) de informes narrativos y financieros sobre los avances en la ejecución de los proyectos. Las tareas de monitoreo a cargo del Programa se vieron facilitadas gracias a que el formulario de presentación de los proyectos había previsto de manera muy detallada cada una de las actividades que se realizarían, así como los indicadores que deberían tenerse en cuenta para verificarlas. La presentación de informes periódicos, sumados a las visitas de monitoreo, permitieron identificar a tiempo aquellos proyectos que comenzaban a demorarse o enfrentaban dificultades en la ejecución, atenderlos y corregirlos.

Cambios con aviso

El Convenio previó que aquellos cambios que las organizaciones pretendieran realizar afectando los objetivos, la programación, la metodología de trabajo, los beneficiarios o el presupuesto del proyecto aprobado, deberían ser expresamente aprobados por el Programa.



Convenio de cooperación para el desarrollo insitucional / reforma política

Entre XXX DNI XX.XXX.XXX en su calidad de apoderado del XXXXXXXXXXXXX integrante del consorcio que conforman Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), la Universidad de San Andrés (UdeSA) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Argentina) para la gestión del Programa INICIATIVAS para el fortalecimiento democrático y social, en adelante INICIATIVAS, constituyendo domicilio legal en XXXX, por una parte; y XXX DNI. XXX, en representación de XXXXXX, en adelante LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE, con domicilio legal en XXX, por la otra; se ha acordado suscribir este Convenio.

Antecedentes

CELS, UdeSA y FLACSO Argentina han decidido la creación de INICIATIVAS para brindar apoyo a propuestas ciudadanas orientadas a responder a apremiantes necesidades sociales y a la transformación de las instituciones políticas.

Los objetivos de INICIATIVAS son:

- I. Identificar y fortalecer iniciativas de acción social que contribuyan al desarrollo institucional de las organizaciones comunitarias, y la generación de capacidades autónomas.
- II. Identificar y promover iniciativas de intervención social destinadas a responder eficazmente a necesidades sociales básicas, restableciendo las condiciones del ejercicio pleno de la ciudadanía.
- III. Identificar y fortalecer iniciativas destinadas a la creación de instancias institucionales de comunicación y relación de sectores sociales excluidos con el Estado.
- IV. Sensibilizar en la necesidad de incorporar acciones puntuales que contemplen la equidad de género y que pongan en conocimiento las relaciones asimétricas de poder entre hombres y mujeres.

V. Identificar y fortalecer proyectos que permitan influir la agenda y la dinámica de los procesos de reforma política, incorporando nuevos ejes temáticos y promoviendo la participación de actores sociales decisivos para el resultado de estos procesos.

VI. Promover la investigación académica y la búsqueda de conocimientos sobre asuntos relacionados con el fortalecimiento de las instituciones democráticas del país.

VII. Promover iniciativas ciudadanas y campañas de incidencia tendentes a impulsar los procesos de reforma política e institucional.

VIII. Fomentar la articulación estratégica ente actores con capacidad de investigación y producción de conocimiento sobre asuntos relacionados con el fortalecimiento de las instituciones democráticas en el país, y actores con capacidad de promover campañas y acciones de incidencia.

La Fundación Ford ha celebrado un acuerdo con CELS, UdeSA y FLACSO Argentina y ha hecho una donación en dólares estadounidenses para la creación de un Fondo de Acción Social y Desarrollo Institucional que permite financiar las propuestas ciudadanas identificadas por INICIATIVAS. Con tal fin, entre el 6 de abril y el 15 de junio de 2003, se convocó a un concurso público de proyectos bajo las reglas establecidas en el Reglamento para los concursos de proyectos de Acción social y de Análisis y Acción político-institucional, que se incorpora como parte integrante del presente convenio (Anexo 1).

Los días XX, XX y XX de XXX de XXXX, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de acuerdo con el mencionado Reglamento, se reunió el Jurado del Concurso XXX, integrado por XXX, XXX y XXX, con el fin de seleccionar los proyectos que serían objeto del apoyo financiero y técnico de INICIATIVAS. Como resultado de esta reunión, se emitió un dictamen con el listado de las propuestas ganadoras (Anexo 2).

De acuerdo con el dictamen mencionado, el Proyecto XXX (en adelante EL PROYECTO, presentado por XXX. como organización responsable, ha resultado seleccionado para recibir el apoyo de INICIATIVAS, para lo cual se celebra el presente Convenio:

1. Objeto

El objeto del presente Convenio es instrumentar los mecanismos de apoyo financiero y técnico de INICIATIVAS para la ejecución de EL PROYECTO que será llevada a cabo por LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE de acuerdo con el documento oportunamente presentado (Anexo 3)

2. Obligaciones de INICIATIVAS

Por el presente INICIATIVAS se obliga a:

a) Transferir a LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE un monto total equivalente a XXX dólares estadounidenses (u\$s XXX), en concepto de donación, para solventar los gastos de ejecución de EL PROYECTO según lo presupuestado en el apartado 14. Presupuesto del documento incorporado como Anexo 3 y de acuerdo con el cronograma de desembolsos que se incorpora como Anexo 4 y con las condiciones que se estipulan en el punto 7 de este Convenio.

b) asistir técnicamente, en la medida de sus posibilidades y recursos, a LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE y a las otras organizaciones involucradas en el proceso de implementación de EL PROYECTO.

c) Evaluar los informes de actividades y las rendiciones de gastos que presentará LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE, solicitar ampliaciones o aclaraciones y, si correspondiera, aprobarlos con la mayor diligencia posible, a fin de agilizar las transferencias para la más eficiente ejecución de EL PROYECTO.

3. Obligaciones de la Organización Responsable

LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE se obliga a:

a) Utilizar los fondos transferidos por INICIATIVAS, mencionados en el punto 2. a) de este Convenio, para financiar exclusivamente los gastos de EL PROYECTO.

b) Implementar EL PROYECTO en los términos previstos en el documento aprobado por INICIATIVAS (Anexo 3).

c) Preparar y presentar a INICIATIVAS en los plazos establecidos en el cronograma de desembolsos los informes de avance, parciales y final, de las actividades y las rendiciones de cuentas.

d) Responder con celeridad los pedidos de ampliación y/o aclaración de los informes de actividades y/o rendiciones de cuentas que INICIATIVAS pudiera solicitar.

e) No efectuar cambios en lo concerniente a objetivos, programación, metodología de trabajo, beneficiarios, presupuesto u otros aspectos de EL PROYECTO, sin el consentimiento expreso de INICIATIVAS.

f) Informar a INICIATIVAS de cualquier cambio que se produzca en las personas de sus representantes legales o del responsable operativo de EL PROYECTO y acompañar la documentación correspondiente.

g) Garantizar el cumplimiento y respeto de la legislación vigente durante la ejecución de EL PROYECTO.

h) Registrar y guardar la documentación respaldatoria de los ingresos y las erogaciones propias del giro de EL PROYECTO, la que deberá estar en todo momento a disposición de las instancias de monitoreo, evaluación y/o auditoría que establezca INICIATIVAS.

i) Colaborar con la labor de monitoreo, evaluación y/o auditoría de INICIATIVAS prestando todo el apoyo necesario para la realización sus tareas.

4. Relación entre las partes

Ninguna estipulación del presente Convenio podrá interpretarse en el sentido de que entre INICIATIVAS y LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE existe una relación de mandatario y mandante.

5. Plazo de ejecución

LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE se obliga a desarrollar EL PROYECTO dentro del plazo máximo de 15 meses desde la suscripción de este Convenio. Asimismo, se compromete a informar de forma fehaciente a INICIATIVAS sobre cualquier hecho o circunstancia que de algún modo impida o entorpezca el cumplimiento de dicha obligación.

6. Modificación de EL PROYECTO

Si alguna circunstancia debidamente justificada impidiera la ejecución de EL PROYECTO tal como fue originalmente aprobado, LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE deberá informar a INICIATIVAS los ajustes que propone para superar tal impedimento. Estos ajustes deberán ser expresamente aprobados por INICIATIVAS antes de ser implementados.

El monto a transferir por INICIATIVAS es fijo e inamovible y no estará sujeto a ningún mecanismo de reajuste. Cualquier actividad adicional a las previstas en EL PROYECTO que implique un costo mayor o gastos no contemplados en el presupuesto, aunque se la estime imprescindible para la consecución de los objetivos, sólo podrá ser llevada a cabo bajo responsabilidad de LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE y con fondos propios o provenientes de otras fuentes.

Si en virtud de una administración eficiente de los recursos transferidos por INICIATIVAS, al finalizar EL PROYECTO existiera un saldo de dinero no utilizado, LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE podrá, previa autorización expresa de INICIATIVAS, destinarlo a la realización de actividades complementarias

7. Desembolsos

Las transferencias de dinero para financiar EL PROYECTO se harán de acuerdo con las cuotas y en los plazos previstos en el Cronograma de desembolsos que se incorpora a este Convenio como Anexo 4.

Si bien el monto total a transferir está denominado en dólares estadounidenses, los pagos se realizarán en pesos según la cotización del tipo de cambio comprador del Banco de la Nación Argentina al cierre de la fecha en que se emita el instrumento de pago correspondiente, menos un descuento de hasta el 2% en concepto de gastos de transferencia.

El primer desembolso tendrá carácter de adelanto y su transferencia se concretará simultáneamente con la firma del presente Convenio. Las cuotas sucesivas serán desembolsadas después que INICIATIVAS evalúe y apruebe los informes de actividades y las rendiciones de cuentas que LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE deberá presentar de acuerdo con los plazos establecidos en el Cronograma de desembolsos.

INICIATIVAS desembolsará las cuotas mencionadas mediante transferencia interbancaria, transferencia electrónica, cheque, o depósito en la Cuenta Corriente N° XXX del Banco XXX, cuyo CBU es XXX.

INICIATIVAS retendrá a EL PROYECTO el monto necesario para cubrir los gastos bancarios que se requieran para la transferencia de las cuotas y, si correspondiera, realizará las retenciones por cuenta de la AFIP que establezca la normativa vigente.

8. Informes de actividades y rendición de cuentas

LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE presentará a INICIATIVAS informes de actividades y rendiciones de cuentas, parciales y finales, de acuerdo con el Cronograma de desembolsos y conforme a las pautas establecidas en el Anexo 6.

Al completarse la ejecución de EL PROYECTO, LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE deberá presentar a INICIATIVAS un informe final que incluya un detalle de todos los ingresos y erogaciones realizados en el marco de EL PROYECTO certificado por contador público.

9. Monitoreo y evaluación de EL PROYECTO

INICIATIVAS podrá designar responsables del monitoreo y la evaluación, para acompañar la ejecución de EL PROYECTO y asistir a las organizaciones involucradas en el cumplimiento de los objetivos previstos y el uso eficiente de los recursos asignados.

De acuerdo con las obligaciones que emanan del punto 3 apartados i) y j) del presente Convenio, LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE colaborará con las actividades de monitoreo y evaluación, en particular, brindará el apoyo necesario para la realización de las siguientes tareas:

- a) Reuniones de Coordinación en las que se revise el cronograma de actividades previsto, se establezcan hitos de control y etapas de ejecución de EL PROYECTO.
- b) Visitas al lugar de desarrollo de EL PROYECTO para comprobar su ejecución.
- c) Relevamiento de información sobre cualquier aspecto del desarrollo de EL PROYECTO.

10. Identificación de INICIATIVAS

En todas las actividades, productos y documentos de EL PROYECTO deberá mencionarse de modo destacado y visible el apoyo de INICIATIVAS. En todos los casos deberá acordarse con INICIATIVAS el tipo y modo de mención.

11. Derechos de propiedad

INICIATIVAS hace expresa reserva de derechos exclusivos de reproducción sobre cualquier informe, trabajo, estudio u obra producida en el marco de EL PROYECTO por el término de un año a partir de la finalización del Convenio.

Los derechos de propiedad de autor, de reproducción, así como cualquier otro derecho intelectual, de la naturaleza que sea, sobre cualquier informe, trabajo, estudio u obra producida como consecuencia de EL PROYECTO pertenecerán a LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE y podrán ejercerlos sin más limitación que la expresada en el párrafo inmediato anterior.

12. Resolución del convenio

Si LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE de EL PROYECTO no cumpliera con las obligaciones que emanen de este Convenio, INICIATIVAS podrá suspender de manera temporaria los aportes a EL PROYECTO o proceder, en caso de incumplimientos graves y reiterados, a la resolución del Convenio mediante notificación fehaciente.

Resuelto el Convenio, LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE deberá, en el plazo de 15 días, reintegrar a INICIATIVAS la totalidad de las sumas no ejecutadas, que correspondan a actividades no rendidas de conformidad con el punto 6 del Convenio.

13. Representantes de las partes para cuestiones operativas.

Para cuestiones operativas, notificaciones y pedidos INICIATIVAS designa a XXX DNI XX.XXX.XXX y LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE, a XXX DNI XXX.

14. Solución de controversias

Las partes harán lo posible por llegar a una solución amigable de todas las controversias que surjan de este Convenio o de su interpretación. Cualquiera de las partes podrá someter una controversia a una instancia de mediación. La designación del mediador deberá hacerse de común acuerdo.

15. Notificaciones y jurisdicción

Las partes dejan constituido su domicilio legal para cualquier notificación judicial o extrajudicial en los arriba indicados.

Al mismo tiempo, para la resolución de cualquier controversia que surja de la interpretación o ejecución de este Convenio las partes se someten a la competencia de la Justicia Nacional en lo Civil de la Capital Federal.

16. Anexos

Integran este Convenio los siguientes anexos:

Anexo 1. Reglamento para los concursos de proyectos de Acción social y de Análisis y Acción político-institucional.

Anexo 2 Dictamen del Jurado del Concurso de proyectos de Análisis y acción política institucional

Anexo 3 Documento de EL PROYECTO

Anexo 4 Cronograma de desembolsos

Anexo 6 Pautas para la confección de informes de actividades y rendición de gastos

17. Conformidad

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los veinticuatro días del mes de septiembre de 2003, como prueba de conformidad, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto y cada parte recibe el suyo en este acto.

XXX

Apoderado

ANEXO 4

Cronograma de desembolsos

El monto total a transferir en virtud de las obligaciones asumidas por INICIATIVAS en el Punto 2 apartado a) del Convenio asciende a un monto total equivalente a XX dólares estadounidenses (u\$s XX)

Las transferencias de dinero para financiar EL PROYECTO se harán de acuerdo con las cuotas y en los plazos previstos en el siguiente Cronograma (Punto 7 del Convenio):

Fecha	Concepto	Monto	Requisito
XX/XX/XX	Adelanto		Firma del Convenio
XX/XX/XX	1ª Cuota		Previa aprobación de los informes de actividades y resultados (1ª y 2ª) y rendiciones de cuentas (1ª y 2ª) según lo previsto en el Anexo 6.
XX/XX/XX	2ª Cuota		Previa aprobación de los informes de actividades y resultados (3ª y 4ª) y rendiciones de cuentas (3ª y 4ª) según lo previsto en el Anexo 6.

Si bien el monto a transferir en cada desembolso está denominado en dólares estadounidenses, los pagos se realizarán en pesos según la cotización del tipo de cambio comprador del Banco de la Nación Argentina al cierre de la fecha en que se emita el instrumento de pago correspondiente, menos un descuento de hasta el 2% en concepto de gastos de transferencia (Punto 7 del Convenio).

ANEXO 6

1) Informes de actividades y resultados

Se entiende por informe de actividades y resultados, el instrumento por el cual la organización responsable reportará a INICIATIVAS los avances en el desarrollo del proyecto.

Los informes de actividades y resultados se realizarán por períodos trimestrales y deberán presentarse conjuntamente con la Rendiciones de Gastos, tal como se describen más abajo, siguiendo el siguiente cronograma:

1er informe _____ XX/XX/XX al XX/XX/XX

2do informe _____ XX/XX/XX al XX/XX/XX

3er informe _____ XX/XX/XX al XX/XX/XX

4to informe _____ XX/XX/XX al XX/XX/XX

Informe Final _____ XX/XX/XX al XX/XX/XX

Nótese que el período comprendido por el informe final se corresponde al período total de ejecución del proyecto, en él se espera que la organización responsable describa y realice su valoración del desarrollo del proyecto, partiendo de los objetivos, resultados y actividades propuestos en el documento, poniendo en evidencia los obstáculos o situaciones no previstas que se sucedieron durante la ejecución y haciendo su propia evaluación de procesos y resultados.

Los informes deberán presentarse en una copia impresa y otra en soporte magnético, en hojas numeradas correlativamente, y acompañados de una nota de presentación firmada por el responsable operativo del proyecto.

Los informes de actividades deberán contener la siguiente información:

1. Nombre del proyecto
2. Nombre de la organización responsable
3. Período informado
4. Descripción de actividades desarrolladas en el período: se deberán describir las actividades efectivamente desarrolladas en el período informado, contrastarlas con las descritas en el punto 5 (Actividades) y el punto 13 (Cronograma de Actividades), haciendo explícita referencia a los indicadores de cada actividad contemplados en el Punto 12 (Matriz de planificación) del Documento del Proyecto.
5. Análisis Preliminar de Resultados: a partir del punto 7 (Resultados) se deberá analizar el avance que se ha concretado en relación con los productos o servicios que se esperaba obtener de las actividades desarrolladas en el período, teniendo particularmente en cuenta los procedimientos de verificación de resultados propuestos en el punto 11 (Seguimiento y autoevaluación) del documento del Proyecto.
6. Obstáculos detectados en la ejecución del proyecto: se deberán considerar los diversos problemas que pueden, eventualmente, afectar el desarrollo del proyecto. Asimismo, se pueden plantear las alternativas de solución adoptadas y, si fuera necesario, informar sobre los correctivos que se proponen. En caso de que el avance en la ejecución del proyecto o los resultados obtenidos hasta el momento insinúen que alguno de los objetivos propuestos se cumplirá sólo

de forma parcial ó no podrá llevarse a cabo, se deberá proponer la redefinición del objetivo teniendo en cuenta lo establecido como obligación para la organización responsable en el punto 3 f) del Convenio: No efectuar cambios en lo concerniente a objetivos, programación, metodología de trabajo, beneficiarios, presupuesto u otros aspectos de EL PROYECTO, sin el consentimiento expreso de INICIATIVAS.

7. Aprendizajes obtenidos en la ejecución: se deberán explicitar los principales aprendizajes acumulados por las organizaciones participantes, en relación con estrategia de intervención, metodología de trabajo, etc. que puedan ser importantes tener presentes o transferir a otras experiencias similares.

8. Otros comentarios: fortalezas, debilidades, aspectos no previstos, etc.

2) Rendiciones de Cuentas

Se entiende por rendición de cuentas, la presentación de la información referente a los fondos recibidos, la aplicación de esos fondos y el saldo no utilizado en un período determinado.

Recordar que la exigencia legal es que la organización responsable guarde la documentación respaldatoria y que el Convenio firmado con INICIATIVAS, (Punto 3 i) obliga a la organización responsable a Registrar y guardar la documentación respaldatoria de los ingresos y las erogaciones propias del giro de

EL PROYECTO, la que deberá estar en todo momento a disposición de las instancias de monitoreo, evaluación y/o auditoría que establezca INICIATIVAS.

Las rendiciones de cuentas se realizarán por períodos trimestrales, acompañando los informes de actividades y resultados.

1ª Rendición — XX/XX/XX al XX/XX/XX

2ª Rendición — XX/XX/XX al XX/XX/XX

3ª Rendición — XX/XX/XX al XX/XX/XX

4ª Rendición — XX/XX/XX al XX/XX/XX

Rendición Final — XX/XX/XX al XX/XX/XX

Obsérvese que el período que comprende a la Rendición Final corresponde a todo el período de ejecución del proyecto y se corresponde con la exigencia definida en el Punto 8 del Convenio que establece: Al completarse la ejecución de EL PROYECTO, LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE deberá presentar a INICIATIVAS un informe final que incluya un detalle de todos los ingresos y erogaciones realizados en el marco de EL PROYECTO certificado por contador público.

La presentación y aprobación de los Informes de actividades y resultados y las Rendiciones de Cuentas correspondientes al segundo y cuarto período habilitará la segunda y tercer transferencia estipulada en el Cronograma de Desembolsos (Anexo 4).

Las rendiciones de cuentas constarán de dos planillas:

Planilla 1 Resumen de Cuentas

Nombre del Proyecto:	
Nombre de la Organización Responsable:	
Período:	
Saldo al inicio del período	
Transferencias de INICIATIVAS	
Egresos del período	
Saldo al final del período	

Período: consignar la fecha de inicio y de cierre del período informado

Saldo al inicio: En el primer informe el saldo inicial será 0 (cero) y en los informes sucesivos el saldo inicial será el saldo final del período anterior.

Transferencias de INICIATIVAS: deberá consignarse el monto total de lo transferido por INICIATIVAS en el período informado.

Egresos del período: deberá informarse el monto total de los egresos realizados para la implementación del proyecto en el período de referencia, incluyendo los gastos bancarios.

Saldo al final del período: será el resultado de sumar el saldo inicial más las transferencias del período y restar los gastos del período.



Capítulo 2

La comunicación durante la ejecución de los proyectos

Una vez comenzada la ejecución de los proyectos, la estrategia de comunicación se centró en tres actividades:

- a. el desarrollo y la publicación de un boletín electrónico
- b. el rediseño de la página Web
- c. el apoyo a las actividades de comunicación de los proyectos

a. Boletín electrónico

Esta herramienta, de publicación mensual, se concibió con los siguientes objetivos:

- crear ámbitos de intercambio entre los proyectos y de estos con las entidades integrantes del consorcio que gestiona **INICIATIVAS**
- mantener informados a todos los integrantes del Programa sobre las actividades y la marcha de los proyectos
- constituir un ámbito de circulación de bibliografía, páginas Web, seminarios, mesas redondas, congresos, cursos, posgrados, etc., es decir un conjunto de recursos de apoyo para los proyectos
- efectuar un seguimiento de las actividades de los proyectos a través del relato de lo realizado en el mes anterior y la agenda para el mes siguiente

En un primer momento, el boletín fue un medio de comunicación interna, dirigido a los proyectos del Programa. Si bien se incorporó su publicación en la página Web desde el primer ejemplar, una demanda sostenida de suscripciones llevó a ampliar el mailing a los nodos que apoyaron el lanzamiento de **INICIATIVAS**, a fundaciones empresarias, delegaciones diplomáticas, miembros de ONGs, investigadores y docentes, llegando a más de 200 destinatarios. De este modo, el newsletter dejó de ser un instrumento de comunicación interna, para convertirse en la herramienta de difusión de las actividades del Programa en el mundo de las organizaciones sociales, políticas y académicas.

Esta experiencia demostró la necesidad que tienen organizaciones no gubernamentales y centros de estudio, respecto de información sobre experiencias concretas y en funcionamiento, así como la eficacia del medio boletín electrónico para la difusión de esta información.

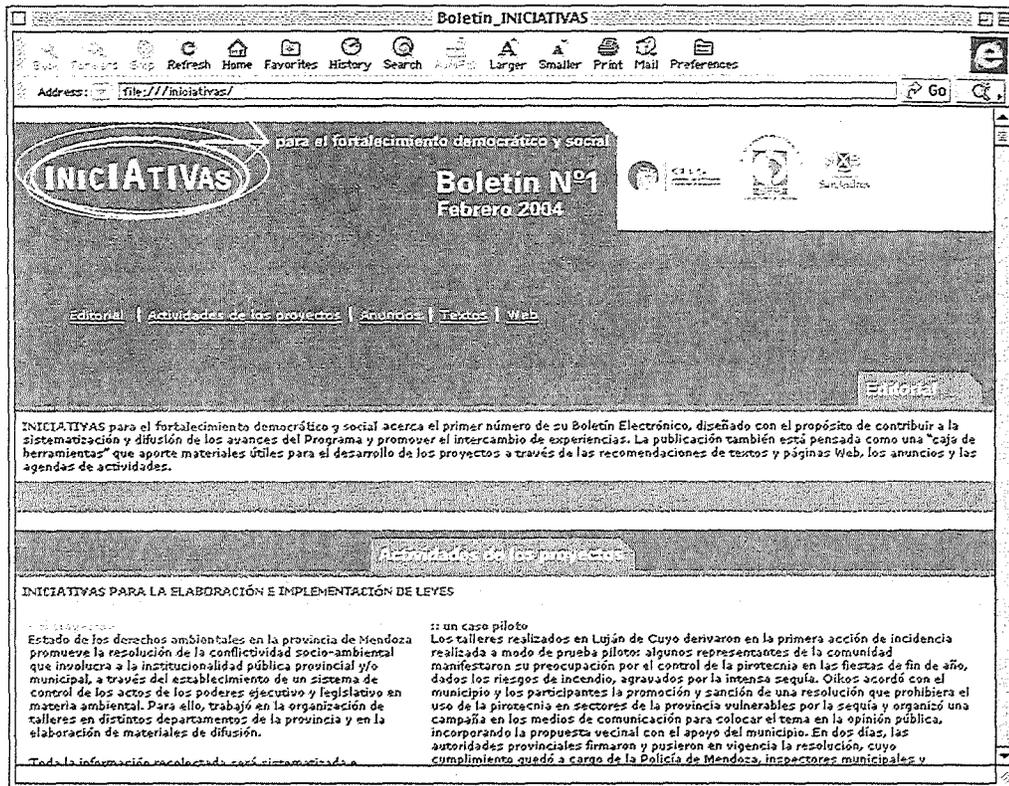
El boletín contó con un conjunto de secciones fijas:

- Editorial: realizó breves comentario sobre hechos significativos del mes de publicación, ya sea referidos a la marcha del Programa o a acontecimientos relacionados con el desarrollo político institucional del país.

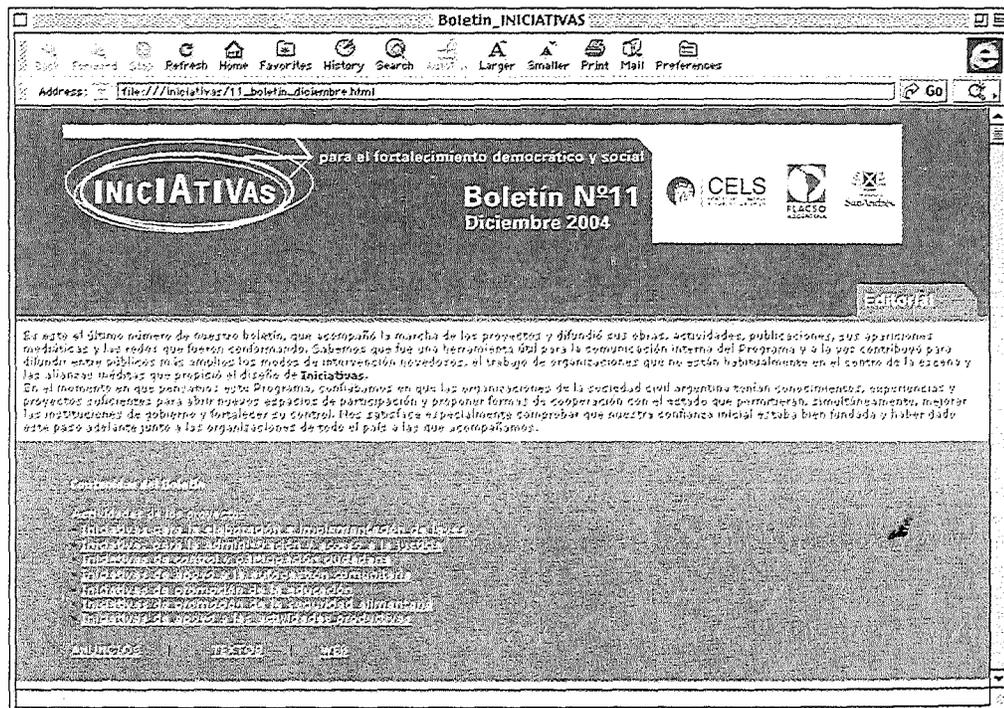
- Actividades de los proyectos: incluyó un breve relato de las acciones más significativas que las organizaciones llevaron a cabo en el transcurso de cada mes, sobre la base de la información proporcionada por las mismas organizaciones¹. Se consignaron también allí
 - la crónica de talleres y encuentros en que participa cada proyecto,
 - las intervenciones en los medios
 - los registros fotográficos de las diferentes actividades
 - las campañas que realizaron
 - el registro audiovisual de publicidades
 - los documentos publicados
 - las páginas Web y boletines electrónicos
 - las reflexiones de los proyectos sobre sus prácticas
 - los planteos de problemas que encontraron en la ejecución, a fin de generar intercambios y aportes de soluciones
- Agenda: consignó la previsión de las actividades de cada proyecto para el mes siguiente y de otras actividades o encuentros que consideraran útiles para hacer conocer al resto de la red.
- Anuncios: sobre la base del material enviado por los proyectos y el preparado por **INICIATIVAS**, se publicó la información relevante sobre actividades académicas, educativas, foros, llamados a presentación de proyectos, becas, jornadas, talleres, etc. Se sumaron también las actividades académicas o públicas de FLACSO, UdeSA y CELS que resultaran pertinentes para los proyectos (mesas redondas, conferencias, presentaciones de textos, etc.)
- Textos: incluyeron sugerencias bibliográficas y artículos en formato electrónico enviadas por los proyectos y algunos textos propuestos por el equipo de **INICIATIVAS**. En este caso, las citas fueron acompañadas por un breve comentario bibliográfico y en algunos casos una evaluación crítica de estos textos. Cuando se disponía del material en formato electrónico, se incluyó un acceso directo a los artículos o libros
- Web: circuló las URL de páginas que contuvieran información o materiales relevantes para los proyectos, con una pequeña noticia que explicaba los contenidos y la pertinencia de dicha página

El relato de las actividades y la agenda fue básicamente proporcionada por los proyectos mientras que el resto de las secciones fue responsabilidad del equipo de **INICIATIVAS**.

1. La lectura de todos los números del boletín permitió seguir el desarrollo de cada uno de los proyectos y se convirtió también en una herramienta de apoyo para las tareas de monitoreo.



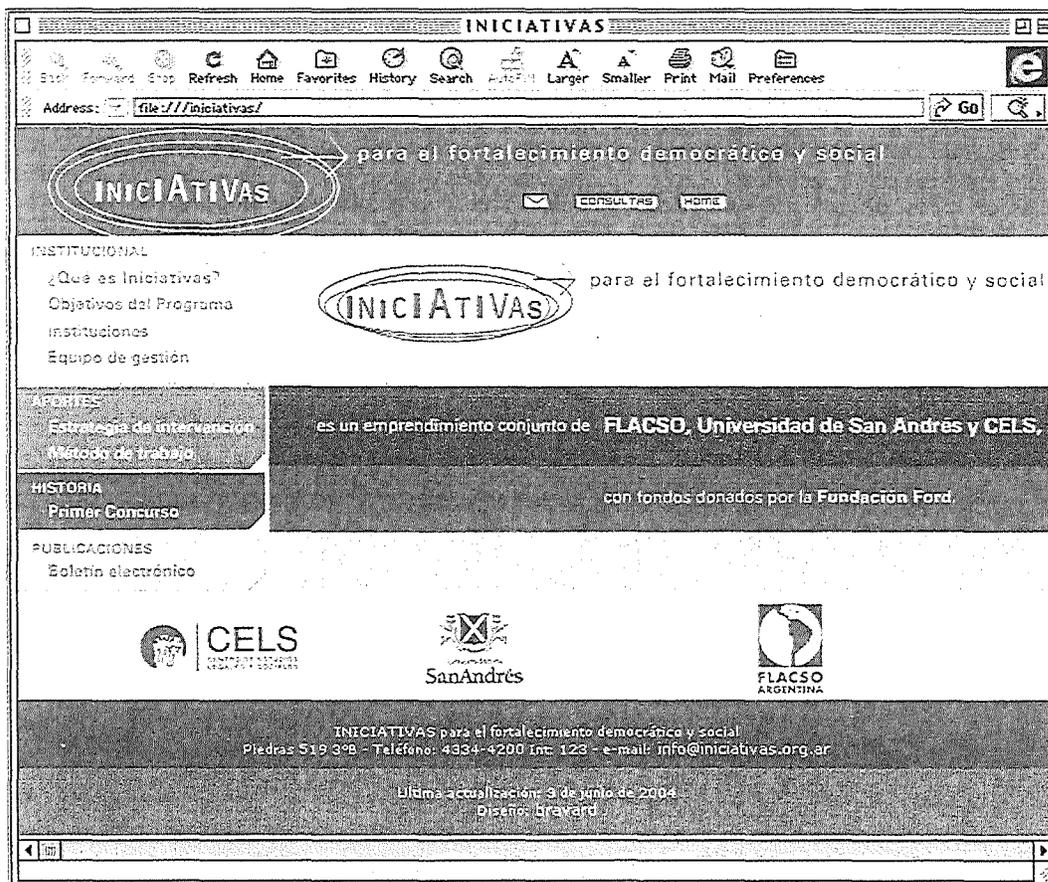
Boletín N° 1



Boletín N° 11

b. Rediseño de la página Web

La tercera etapa de la página Web se desarrolló una vez que los proyectos comenzaron su ejecución, rediseñándola por completo. Conservando todos los estratos que fue teniendo el sitio en etapas anteriores (en la sección "Historia") se pensó un diseño más dinámico que contuviera, además de la información institucional, las estrategias de intervención del programa, su método de trabajo y la colección completa del boletín electrónico.



Home de la Web rediseñada

c. Apoyo a las actividades de comunicación de los proyectos

Desde el comienzo de la ejecución de los proyectos se desarrolló una tarea de asistencia técnica a las organizaciones para la producción de sus materiales de comunicación. Muchas de las iniciativas financiadas por el Programa tuvieron a la comunicación como un aspecto fundamental. En función de esto, y toda vez que fue solicitado por los proyectos, se hicieron propuestas, sugerencias y correcciones a los materiales que prepararon las organizaciones. Cabe destacar que estas tuvieron total independencia y autonomía para trabajar la comunicación y que la intervención del Programa se desarrolló en el sentido de asistirlos respecto de los mensajes y soportes más adecuados para las tareas que realizaban. En este sentido, se mantuvo un contacto fluido con los encargados de comunicación de los proyectos.

Por otra parte se preparó un modelo de presentación del Programa que se envió a los proyectos donde se sugería el modo de mencionar a INICIATIVAS, a las organizaciones que integran el consorcio y a la Fundación Ford. Con este objetivo se redactó una gacetilla de prensa tipo para que cada proyecto pudiera adaptarla a los contenidos que estaba promocionando.

A su vez, se colaboró activamente con la difusión de las notas y reportajes que se realizaron a las organizaciones en los medios masivos mediante su publicación en el boletín electrónico.

Finalmente, el Programa elaboró un archivo de todas las apariciones en medios de los proyectos a través de un monitoreo en la Web y en los diarios.





Capítulo 3

Monitoreo y evaluación

La evaluación de un proyecto requiere indagar y valorar, en forma continua, sus actividades, sus procesos, sus resultados y los impactos que genera desde el momento de la planificación hasta después de la ejecución.

El objetivo que se planteó **INICIATIVAS** con este componente fue generar información válida, confiable y pertinente que posibilitara, por un lado, el acompañamiento y la asistencia técnica a los proyectos y, por otro lado, la toma de decisiones oportuna, con el fin de garantizar la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos aportados por el Programa.

La estrategia para el seguimiento de los proyectos se integró con una serie de herramientas previstas desde el momento mismo del diseño del Reglamento del concurso:

1) Formulario de presentación de proyectos: La estructura de marco lógico de dicho formulario fue adoptada, precisamente, por las ventajas que presenta a la hora de monitorear los proyectos. En particular incluyó instrumentos que facilitaron el proceso de seguimiento y evaluación continua¹:

a. **Item seguimiento y autoevaluación:** se solicitó la descripción de los procedimientos que cada organización responsable utilizaría para el seguimiento de las actividades a desarrollar en el proyecto, así como los indicadores y fuentes que servirían para verificar la producción de resultados. A efectos de evitar confusiones o dificultades, los formularios contaron con definiciones sobre aquello que se entendía y esperaba respecto de cada uno de estos puntos

b. **Item matriz de planificación del proyecto:** fue la "hoja de ruta" del proyecto y la que permitió -tanto a quienes ejecutan como a quienes realizaron el seguimiento- un rápido posicionamiento respecto de cada actividad contemplada en el proyecto

c. **Item cronograma y presupuesto:** el cronograma y la estructura de *cash flow* que se le dio al presupuesto, permitieron el seguimiento detallado y trimestral de la ejecución prevista.

2) Convenio de cooperación: Este convenio² fue lo suficientemente detallado y exhaustivo como para que en el transcurso de la ejecución no existieran dificultades o interpretaciones que pudieran generar problemas. La inclusión de un punto particularmente dedicado al monitoreo y evaluación del proyecto facilitó enormemente todo el proceso, al poner de manifiesto qué era lo que se esperaba de las organizaciones a este respecto.

1. Los formularios se encuentran disponibles en la parte II, capítulo 2.

2. El texto del convenio se encuentra disponible en la parte III, capítulo 1

3) **Estructura de los informes trimestrales:** El anexo 6³ del convenio de ejecución previó una estructura de informe de actividades y resultados así como dos planillas (una detallada y otra de resumen) para la rendición de gastos, que trimestralmente obligaba a los responsables a informar sobre la marcha del proyecto. Estas presentaciones periódicas fueron la principal fuente de información para el monitoreo de los proyectos. Los informes presentados recibieron una devolución elaborada por los responsables de las áreas político-institucional y social, donde se realizó una evaluación de las actividades realizadas, se señalaron problemas en la ejecución y se brindaron propuestas de solución.

4) **Informes mensuales para el boletín electrónico INICIATIVAS:** La información que se solicitó mensualmente para publicar en el Boletín, fue otra de las fuentes utilizada como un instrumento de seguimiento; el relato de las actividades del mes cumplido y la agenda del mes siguiente, fueron de utilidad para el seguimiento permanente de la situación de los proyectos.

5) **Monitoreo de información producida por los proyectos:** La mayoría de los proyectos generaron información (a través de publicaciones, artículos de prensa, gacetas o Web site) que fue periódica y sistemáticamente seguida por el equipo técnico.

6) **Visitas de monitoreo:** Se diseñó un plan de visitas en dos etapas. Dado que la mayoría de los proyectos tenía una ejecución programada a 15 meses y que el Programa había exigido informes trimestrales de actividad, se hizo una primera visita a todos los proyectos después de la presentación del informe del segundo trimestre⁴, y una segunda visita llegando al final del período de ejecución. El cronograma de viajes priorizó la visita a aquellos proyectos que –según la evaluación de los informes oportunamente entregados- presentaban mayor nivel de dificultad.

En aquellos proyectos en que se advirtió: a) morosidad en la ejecución de actividades; b) diferencias significativas en el nivel de ejecución respecto de la programación trimestral o c) señales de alarma enunciadas en los informes sobre "obstáculos en la ejecución", el Programa sugirió replantear el proyecto a la luz del estado de situación y -cuando fue necesario- se brindó asistencia para la reprogramación.

En todos los casos, la visita no sólo contribuyó a verificar la validez de la información aportada por los informes sino que, adicionalmente, fue de ayuda para tener una visión más acabada de cada una de las iniciativas, y fortalecer la visión de corresponsabilidad y cooperación en la ejecución, así como estrechar lazos entre el equipo técnico y los equipos responsables de la implementación de los proyectos.

7) **Tele- asistencia en la ejecución:** El equipo técnico, periódicamente -tanto por correo electrónico como por teléfono- se comunicó con los proyectos para recordar plazos, solicitar aclaraciones o ampliaciones de la información enviada o generar devolución de los informes. Al mismo tiempo, estuvo prácticamente on line para responder consultas, efectuar sugerencias o proponer cursos de acción frente a dificultades presentadas por los responsables de la ejecución.

El uso combinado de estas herramientas permitió advertir de manera temprana las dificultades que los proyectos pudieran tener, y actuar en consecuencia. El resultado de ello es que lograron concretarse la casi totalidad de las actividades y objetivos previstos por los proyectos.

3. Ver Parte III, Capítulo 1.

4. La aprobación de esos informes generaba nuevos desembolsos, de acuerdo al cronograma previsto.



A modo de conclusión

Las herramientas construidas en la etapa del diseño del Programa y que fueron utilizadas desde la puesta en marcha del concurso de proyectos hasta el fin de la ejecución de **INICIATIVAS** se revelaron como eficaces para los objetivos con los que fueron pensadas:

- A través de un reglamento claro y exhaustivo se consiguió prever la totalidad de situaciones que se presentaron en el concurso.
- Un formulario para la presentación de proyectos extenso, detallado y pautado contribuyó a equiparar las posibilidades de organizaciones con niveles de experiencia muy diverso en la elaboración de proyectos y favoreció la comparabilidad de las propuestas
- Una estrategia de difusión del concurso que combinó acciones masivas y personalizadas dio como resultado que también organizaciones pequeñas y periféricas accedieran a la información
- Un sistema de atención permanente de consultas y un manual de apoyo a la formulación de proyectos facilitaron la presentación de organizaciones menos entrenadas en las reglas de obtención de financiación
- Un jurado independiente y prestigioso seleccionó un conjunto de proyectos que en su mayor parte cumplieron holgadamente con los objetivos que se propusieron
- Convenios de ejecución detallados crearon las condiciones para que se sostuviera la implementación de los proyectos sin inconvenientes de significación
- Un monitoreo constante, con una metodología planteada en el diseño mismo del Programa, y un conjunto de herramientas apropiadas hicieron posible no solo un seguimiento muy preciso sino también la detección inmediata de situaciones problemáticas
- Finalmente, la estrategia de comunicación interna del Programa permitió asentar bases sólidas para un trabajo articulado entre organizaciones que comparten perspectivas políticas y métodos de trabajo comunes.

El diseño del Programa, las herramientas que generó y su eficaz utilización tuvieron como precondición una sólida alianza entre el CELS, FLACSO y UdeSA, a lo que se sumó el compromiso personal de los integrantes del equipo que implementó **INICIATIVAS** y el apoyo decidido y oportuno de la Fundación Ford. La calidad de la organización y el involucramiento de las personas e instituciones crean las condiciones de posibilidad para que se puedan sostener exitosamente estrategias que respondan a necesidades tan complejas y urgentes como las que enfrentamos.

Creemos que poner a disposición de los interesados el dispositivo que desplegó **INICIATIVAS** constituye un aporte a la mejora en los modos de selección, difusión y seguimiento de proyectos sociales y políticos.

Impreso en Argentina por **REPROGRAFIAS JMA S.A.**
en el mes de Abril de 2005
San José 1573/75 - (C1136AAG) Buenos Aires - Argentina
Tel/Fax: 4304-0267 / 4304-9608 / 4306-5566
e-mail: reprografias@uolsinectis.com.ar



para el fortalecimiento democrático y social