

# GUÍA

## PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Los cuentos de  
Marcos y Manuela



Raúl Llobeta

# **Guía para la elaboración de proyectos sociales**

## **Los cuentos de Marcos y Manuela**

**Guía para la elaboración de proyectos sociales**  
**Los cuentos de Marcos y Manuela**

Raúl Llobeta

Universidad Nacional de Jujuy  
2017

Prohibida la reproducción total o parcial del material contenido en esta publicación por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, sin permiso expreso del Editor.

Llobeta, Raúl

Guía para la elaboración de proyectos sociales: los cuentos de Marcos y Manuela / Raúl Llobeta. - 1a ed. - San Salvador de Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy - EDIUNJU, 2017.

118 p. ; 24 x 18 cm.

ISBN 978-950-721-523-0

1. Proyectos de Desarrollo. 2. Planificación de Proyectos. 3. Diagnóstico. I. Título.  
CDD 338.9



Diseño de Tapa e Interior: Matías Teruel

Corrección: Silvina Campo

Ilustraciones: Lucrecia Aráoz - lucrecia.araoz@gmail.com

© 2017 Raúl Llobeta

© Lucrecia Aráoz

© 2017 Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy

Avda. Bolivia 1685 - CP 4600

San Salvador de Jujuy - Pcia. de Jujuy - Argentina

<http://www.editorial.unju.edu.ar>

Tel. (0388) 4221511- e-mail: [ediunju@gmail.com](mailto:ediunju@gmail.com)

2017 1ra. Edición

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
Capítulo 1	<b>13</b>
<b>LOS SUEÑOS</b>	
<b>El objetivo general</b>	
Capítulo 2	<b>43</b>
<b>DE DÓNDE VENIMOS Y DÓNDE ESTAMOS</b>	
<b>Los antecedentes. El diagnóstico. Los problemas</b>	
Capítulo 3	<b>65</b>
<b>¿QUÉ VAMOS A HACER?</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	
Capítulo 4	<b>79</b>
<b>¿CÓMO LO HACEMOS Y CUÁNTO NECESITAMOS?</b>	
<b>Cronograma</b>	
<b>Los resultados. Los recursos. El presupuesto</b>	
Capítulo 5	<b>97</b>
<b>LOS INDICADORES Y LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	
<b>El control de la ejecución del proyecto</b>	

## Introducción

Hacer proyectos es el instrumento más usado para conseguir fondos externos, pero también puede ayudar para trabajar en forma conjunta y para hacer realidad una idea compartida que solucionará problemas.

Nos puede servir para ejercitar la saludable costumbre de pensar nosotros mismos, en forma participativa, el futuro de nuestro lugar y diseñar herramientas inteligentes para dar pasos posibles y eficientes.



Esta forma de "pensar el futuro" para luego hacerlo realidad probablemente no sea del todo compatible con nuestra forma de ser. Para nosotros, no solo es el pensamiento el que nos guía en la toma de decisiones, sino también los afectos y la fe, combinados con la razón, que nos constituyen como latinoamericanos. Sin embargo, aplicar esta técnica, del **Marco Lógico**, nos puede ayudar a ejercitar una parte de nuestra preciosa combinación de lógica, afecto y espiritualidad que terminan armando nuestros proyectos comunitarios y personales.

Una definición de proyecto que se puede usar es: pensar hoy lo que haremos en el futuro y escribirlo con un orden o método. En este caso seguiremos el método de Marco Lógico, pues es el esquema básico que usan tanto las financieras privadas como los Estados para otorgar fondos (el lenguaje de las financieras).



Es como un plan presupuestado que ordena la acción futura.

Implica que hoy tengo que pensar lo que haré en el futuro y lo escribo en un papel siguiendo el orden o método que proponen quienes ofrecen los fondos.

Entonces, elaborar proyectos consiste en pensar el futuro ahora, luego escribirlo como un conjunto coherente e integral de actividades tendientes a alcanzar objetivos específicos -lo que se quiere lograr con el proyecto- que contribuyan al logro de un objetivo general o de desarrollo, en un periodo de tiempo determinado, con unos insumos y costos definidos.

Básicamente, el proyecto busca mejorar una situación, solucionar una necesidad sentida o un problema existente.

Se propone lo que se quiere lograr a largo plazo; para el corto plazo, se escribe la meta u objetivo específico, que es la solución propuesta al problema que se quiere solucionar, a continuación, se hace un detalle de las actividades

necesarias para hacer realidad el objetivo específico. Se piensa todo lo que se va a necesitar para actuar, se calcula su valor y se arma un presupuesto.

Así, mientras que estamos vivos y tenemos sueños por concretar o problemas por solucionar, podemos hacer proyectos, podemos imaginarnos nuestro propio futuro y la forma de hacerlo realidad. Solo nosotros, como adultos, podemos prohibirnos el derecho de soñar el propio futuro.



Entonces, hacer proyectos puede ser bastante más que un instrumento para conseguir recursos externos. Puede convertirse en un ejercicio para hacernos cargo de nuestro futuro y el de nuestro entorno.

A muchos de nosotros nos han enseñado que no nos preocupemos de nuestro futuro común, pues los empresarios, los intelectuales o los políticos están dedicados a eso.

La experiencia nos muestra que, si no participamos en la construcción de nuestro futuro, a veces podemos quedar excluidos.

Hacer proyectos es, de alguna manera, un ejercicio de libertad intelectual, pues implica asumir el desafío de imaginar el propio futuro común y pensar la forma posible de concretarlo.

Hacer un proyecto grupal puede estimularnos a reflexionar en forma participativa sobre nuestra propia realidad, a soñar nuestro futuro común y a



pensar cómo construirlo sin esperar que alguien de afuera o una receta mágica o un milagro o un héroe nos mejoren nuestra vida y las de nuestros hijos.

Solo nosotros mismos podemos estimular nuestra capacidad de soñar lo más libremente posible. Esto significará seguramente un esfuerzo para abandonar los viejos hábitos coloniales de esperar que otro de afuera piense, sienta y diseñe el futuro en nuestro nombre.



Si ejercemos esa libertad, luego podremos intentar hacerla realidad y, también, podremos controlar nuestras debilidades; pues los sueños siempre

tienen valores e imágenes mentales. Esos valores nos ayudarán después a contener nuestros defectos y a relacionarnos con los demás.

Si eso no sucediera, porque nuestro futuro depende de más cosas que solamente de nuestro pensamiento y acción, entonces habríamos pasado, por esta vida, divertidos, entusiasmados, activos, crédulos, con amigos, enemigos y algunos problemas.

Uno de los mayores problemas del mundo moderno -además del medioambiental y el desempleo- es que a pocos les sobra mucha plata y muchos no tienen plata, pero algo de esa plata que a algunos le sobra está a disposición de quienes la necesitan: para acceder a esos recursos hay que saber hacer proyectos y conocer a dónde hay que presentarlos.



Los capítulos están armados como un cuento que describe los días en la vida de una niña llamada Manuela, a quien le pasan cosas, mientras que su primo Marcos y su madre (de Manuela) le cuentan historias.

*Mientras se leen los diálogos y los cuentos se aprende a hacer proyectos.*

Para eso, al final de cada capítulo hay una propuesta de trabajo. Realizando los trabajos sugeridos, se terminará haciendo un proyecto.

La estructura del libro es la siguiente:

### **Capítulo 1: Los sueños. El Objetivo General**

Contiene una breve introducción sobre la importancia de los sueños comunes, también los cuentos: “La Hormiguita”, “El águila y las gallinas”, “Los elefantes y el miedo” y el de “Las mamás salmones”.

Al final se propone un trabajo para producir los sueños en forma grupal.

### **Capítulo 2: ¿De dónde venimos y dónde estamos? Los antecedentes. El diagnóstico. Los problemas**

Contiene la canción “Fábula de los tres hermanos” de Silvio Rodríguez, y el relato de la rana.

Incluye, además, propuestas sobre cómo hacer un diagnóstico.

Al final propone un método sencillo para analizar los problemas, priorizarlos y construir el árbol de los problemas.

### **Capítulo 3: ¿Qué vamos a hacer? Objetivos específicos**

Contiene el cuento de “El mono y el pez”, y propone técnicas para reflexionar sobre decisiones y recursos (proyectos culturalmente compatibles o incompatibles).

### **Capítulo 4: ¿Cómo lo hacemos y cuánto necesitamos? Cronograma. Los resultados. Los recursos. El presupuesto**

A través del relato de la experiencia de los albañiles, se aprenderá a describir las actividades, armar cronograma de actividades, definir resultados y calcular los presupuestos. Contiene el relato de las hormigas.

### **Capítulo 5: Los indicadores y los medios de verificación. El control de la ejecución del proyecto**

Contiene la historia de la libreta de la escuela y ejercicios prácticos para crear indicadores y proponer medios de verificación. Incluye además el cuento del 99. Propone sugerencias para prevenir la tentación de incurrir en la corrupción y apropiación personal de los recursos y beneficios del proyecto.

CAPÍTULO 1

# LOS SUEÑOS EL OBJETIVO GENERAL



## LOS SUEÑOS

### El objetivo general

#### Somos seres de sueño

¿Qué pasa si pensamos que los seres humanos modernos necesitamos vivir con esperanzas?

Podemos decir que en este siglo XXI, confuso y diverso, si no tenemos esperanzas, la vida se nos hace muy difícil, aburrida o sin sentido.

Esto puede significar que es necesario buscar un sueño común y creer en él. Las esperanzas de que ese sueño se haga realidad seguramente crecerán mientras lo hacemos.

Entonces nos convertiremos en seres de búsqueda, de preguntas, con inquietudes internas que nos llevarán a buscar y a cambiar.



## ¿Qué es lo que buscamos?

Tal vez buscamos recuperar el paraíso que perdimos alguna vez, o tal vez tengamos que construir el paraíso inventándolo desde nuestras cabezas.

Tal vez seamos imperfectos y tengamos que mejorarnos. O, posiblemente, tengamos adentro algo de divino, de dioses y eso nos mueve a construir, a imaginar y a crear un mundo perfecto digno de los dioses.

Lo que sí parece es que, así como tenemos adentro el área reptil del cerebro que piensa como un cocodrilo, también tenemos el área cerebral de mamífero que nos mueve a cuidarnos en grupos, y el cerebro nuevo (neocórtex) que tiene la capacidad de imaginar y construir ese paraíso perdido o inventado, aunque no exista en la vida material.

Sabemos además que las personas que se esperan, no solo le encuentran sentido a la vida, sino que suelen tener mucha fuerza.

Si a ese sueño esperanzador no lo creamos nosotros, nos lo impondrá la sociedad, las escuelas y los medios de comunicación, sin nuestra participación.

¿No será que nos hacen soñar los sueños que a esos sectores les conviene? Por ejemplo: consumir productos industrializados, el bienestar individual por sobre los afectos, acumular bienes materiales sin límite y tratar de no envejecer nunca como único sentido de la vida.

Pero este sueño impuesto también puede traer la autoagresión como especie y hacia las otras especies.

¿Qué pasaría si elegimos la solidaridad y el cuidado, en vez de pensar que la evolución de la vida funciona como *una selección natural que surge de la supervivencia de las razas más favorecidas en la lucha por la vida*, tal como lo propuso, en el año 1836, Carlos Darwin, cuando tenía solo veintisiete años? ¿Qué pasa entonces con las/los menos favorecidas/os en la lucha por la vida, los tenemos que matar o dejar morir, aunque lo pudiéramos evitar?

Y si en una de esas, Konstantin Merezhkovski (1855-1921) tenía razón. Este científico propuso la extravagante idea de la simbiogénesis, según la cual, algunos órganos, e incluso algunos organismos, no surgían en la evolución

por el gradual mecanismo de la selección natural, sino mediante asociaciones simbióticas entre una especie animal o vegetal y algún tipo de microbio. ¿Y si evolucionamos porque nos ayudamos y enriquecemos mutuamente y no por la competencia y supervivencia del más apto?



Algo parecido es lo que propone Lynn Margulys (1938-2012) en su teoría de la simbiogénesis entendida como un mecanismo evolutivo que genera variación y origina una nueva especie. Sostiene que dos organismos que han evolucionado por separado se asocian en un determinado momento, su asociación resulta beneficiosa en el medio en que viven y finalmente acaban siendo un único organismo. O sea que evolucionan hacia algo nuevo por asociación.

Volviendo al tema de la necesidad de soñar: ¿No necesitaremos que el sueño tenga un norte ético de valores, para tener fuerza adentro y para darle sentido a nuestra vida sin competir con los demás?

Esto da fuerza a cada uno, nos convierte en personas de fe, y si aceptamos que la fe mueve montañas, ese sueño dará energía.

Pero si ese sueño es compartido por muchas personas, la fuerza de esa energía se aumenta. Es entusiasmo que significa: Dios está entre nosotros (en *theo* nos).

Posiblemente hasta ahora hemos dejado en manos, cabezas y corazones de otras personas la elección de ese mundo mejor, de decidir cuál es la “mejor calidad de vida”, por la cual tenemos que trabajar y que nos da sentido a la vida.

La energía de compartir -algunos la llaman sinergia- nos da mucha más fuerza que si cada uno cree en su sueño sin compartirlo con nadie.



Como los seres humanos somos seres de aprendizaje, de mimesis, o sea que aprendemos a vivir según lo que nos enseñan y lo que vemos, terminamos pensando y actuando tal como hemos sido enseñados o “programados”; al hacerlo no solo fortalecemos lo que hemos aprendido, sino que se lo volvemos a enseñar a los que vienen. ¡A menos que decidamos cambiarnos y cambiar!

¿Si dejamos que otros nos digan cuáles deben ser nuestras aspiraciones, terminaremos copiando, sin elegir libremente, los sueños de la gente de otra cultura, de la gente “exitosa” y de la televisión?

¿Se podrá construir el propio sueño sin copiar completamente a otros, sin ser colonizados en nuestras cabezas?

Una vez que hemos construido como sociedad un sueño compartido o utopía social, tenemos que empezar a contarle para hacerlo realidad.

Muchos economistas y científicos sociales aseguran que la capacidad de organizarse, de tener instituciones fuertes que saben lo que quieren, le da fuerza a una sociedad. Es su motor invisible.

También sostienen que la potencia de algunos países de sobreponerse a todo depende en mucho de su capacidad para imaginar su propio futuro y compartirlo, cuestionarlo, aprender de los errores, reconstruirlo y volver a compartirlo.

Sin embargo, hay que ser muy cuidadosos en la elección del sueño, pues también podemos soñar algo que excluya a los demás o dañe la naturaleza, sin darnos cuenta o por indiferencia.

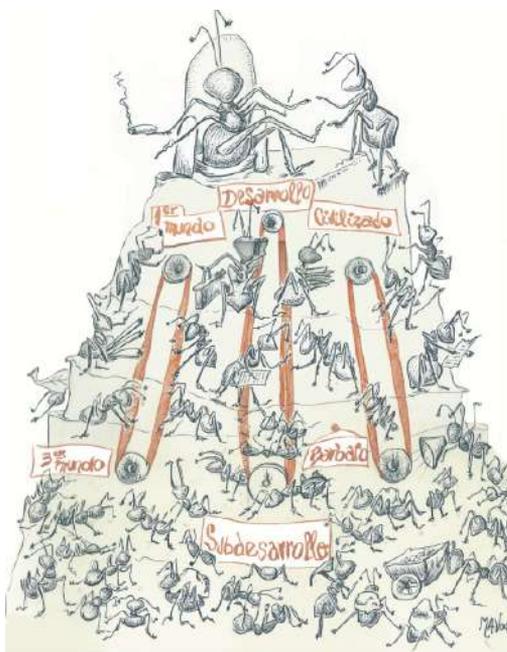


Hay sueños que ayudan, pero también hay sueños que, aunque estén soñados con las mejores intenciones, cuando se los llevan a la práctica dañan a más personas de las que ayudan y dañan a la naturaleza. Esto se ejemplifica claramente en el cuento del mono y el pez narrado más adelante.

Por ejemplo, el sueño hecho realidad de este mundo moderno y urbano probablemente signifique que la Pachamama está amenazada, que el 3% de los más ricos del mundo tiene el 80% de la plata, mientras que, el 80% de las personas pobres no alcanza a tener ni el 1,5% de la plata y que la máxima felicidad es acumular riquezas imposibles de disfrutar completamente.

Probablemente esté empezando el tiempo en el que dudemos del mundo que se han imaginado esas personas y sociedades.

Quizás, en este momento, este cuento popular ayude en estas reflexiones:



*Un día una hormiguita se hizo grande y sus padres le dijeron que salga de su hormiguero a vivir su propia vida.*

*Esta hormiga, como era muy valiente, decidió salir sin miedo a la superficie.*

*Cuando lo hizo se encontró muy sorprendida con miles de hormiguitas como ella, que corrían desesperadas en la misma dirección.*

*Intentó preguntar a algunas de ellas por qué corrían compitiendo hacia el mismo lugar. Lo único que recibió fueron insultos.*

*Se quedó parada y desorientada por un rato, mientras que las hormigas corredoras se burlaban de ella.*

*Casi sin darse cuenta empezó a correr a su máxima velocidad hacia la misma dirección.*

*El placer de ganarles a las otras y el miedo de perder se convirtieron en una fuerza tan potente que cada vez corría más rápido y sin descanso.*

*Descubrió que era muy talentosa en esto de competir y ganar.*

*Aprendió en el camino muchas técnicas de marketing, coaching, benchmarking, pricing, convirtiéndose en una hormiga eficiente y eficaz.*

*Mientras que la vida se le pasaba corriendo, fue ganándoles a sus competidores.*

*En un momento dado se dio cuenta de que ya no corrían, sino que trepaban una empinada montaña.*

*Ahora la competencia era más despiadada. No solo era necesario tirar de las patas de las hormigas que estaban arriba o caminarles sobre sus cabezas, sino que también tenía que cuidarse de las de abajo, quienes le tiraban de las suyas, y de las de ambos lados que le pegaban codazos.*

*Esta hormiguita resultó ser un verdadero ejemplo de liderazgo, pues siguió subiendo mientras un grupo grande empezó a seguirla para trepar atrás de la senda que dejaba. Además, aprendió a quedarse con la comidita que llevaban aquellas que se quedaban atrás o bien morían trepando.*

*De pronto notó que la montaña había terminado. Ya no trepaban sobre ella, sino sobre cadáveres de millones de hormiguitas que hacían de sostén.*

*Siguió ascendiendo sin respirar ni perder el tiempo. El tiempo es oro le decían.*

*Esta humilde hormiguita no podía creer su suerte, pues casi al final de sus días llegó a la cúspide de la montaña. Logró el éxito.*

*Cuando llegó a la cumbre... se sorprendió totalmente. Lo único que encontró fue a unas cuantas hormigas gordas y medio enfermas sentadas cómodamente sobre la montaña de cadáveres de hormigas.*

*Recorrió y recorrió la cumbre buscando, mientras las hormigas gordas la felicitaban invitándola a comer y beber.*

*La hormiga enfurecida les gritó:*

*- ¡He desperdiciado toda mi vida! ¡Aquí no hay nada!*

*Las cómodas hormigas gordas la miraron muy serías y le dijeron:*

*- ¡Shhhhh, cállate! ¡Que no se enteren las de abajo!*

¿No podría ser que esto del progreso, del primer mundo, de la civilización, del éxito solo sea un cuento que sirve para que se sostengan sin hacer mucho las de arriba?

Durante muchos y muchos años, a los seres humanos nos enseñaron que hay que seguir los sueños de héroes y heroínas que eran considerados un ejemplo a seguir. Entonces, seguimos lo que dicen los profetas, políticos,

profesores de la universidad y empresarios exitosos. Nos han preparado para ser seguidores y copiadores de sueños. Admiramos o respetamos o creemos en lo que dicen esas personas sobre cómo debería ser el mundo e incorporamos ese sueño como propio y orientamos nuestra vida de acuerdo a lo aprendido. Casi siempre tenemos una idea -consciente o no- de un "primer mundo", un "mundo desarrollado", al que hay que imitar.



Este libro propone que siempre es un buen momento para que sigamos nuestros propios sueños, que empecemos a oír nuestros corazones y a oírnos entre todos para construir un sueño que nos lleve a un mundo mejor que el actual.

Es una oportunidad más para que dejemos de actuar como niños, y que nos hagamos cargo de nosotros; es decir para que nos hagamos adultos y entonceselijamos qué queremos ver y ser.

Es un gran desafío que produce nervios y temor, pues algunos estamos acostumbrados a seguir a otros, pero somos seres humanos, somos seres de sueños y tenemos la posibilidad de hacerlos realidad.

Por lo tanto, proponemos que:

- Una vida sin esperanza posible y elegida, es un caminar sin rumbo.

- Una esperanza sin buen texto es un grito en silencio.
- Un texto sin contexto (fuera de la realidad) puede ser un pretexto para la violencia.
- Un texto sin acción ni testimonio es solo un relato.

\*\*\*

### La historia de Marcos y Manuela

Manuela saltó de la cama cuando el sol le tocó la carita para despertarla.

Abrió los ojos redondos y marrones sin apuro, como los caracoles.

Estaba esperando el despertar del resto del cuerpo para que sus pensamientos terminen de llegar del otro lado y se preparen para el día.

Por la rendija de los ojos le llegó la luz; por las narices, un olor conocido.

La nariz le avisó primero que estaba en su casa, luego con las manos reconoció a su hermana menor, Elena, durmiendo al lado. Por último, sus ojos se abrieron completamente.

Miró las gotas que se le juntan a las chapas del techo en el invierno.

Su curiosidad la sacó de la cama como un resorte. Pasó por encima de su hermana despacito, para no despertarla.

Se puso sobre la ropa su manta. Se calzó las zapatillas como chinelas.

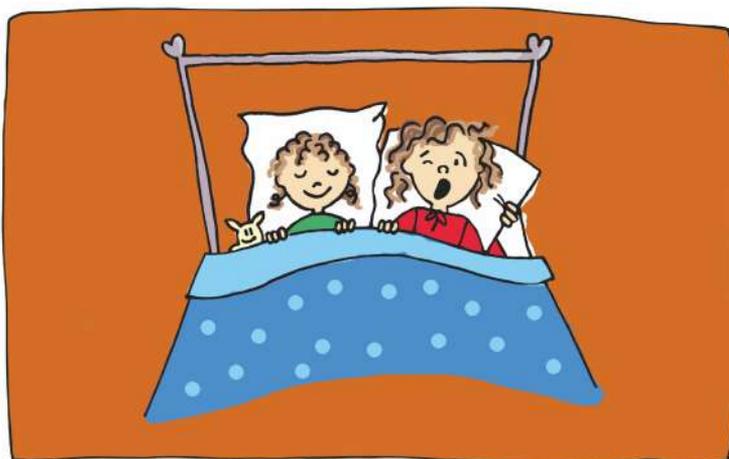
En la cocina, su primo Marcos estaba tomando el mate, mientras su mamá se preparaba para ir a trabajar.

Marcos la vio llegar como todas las mañanas, hecho un huracán de preguntas, búsquedas y curiosidades. Manuela la preguntona, la llamaba.

La mamá se fue a trabajar. Manuela se quedó sola con Marcos.

**Manuela:** ¿Marcos por qué el techo llora en las mañanas del invierno?

**Marcos:** Esas gotas se hacen porque la respiración de ustedes sale calentita y se hace agua cuando toca la chapa fría. Después te cae en la cara. Lo mismo pasa con la lluvia. El aire caliente y húmedo choca contra el frío del espacio.



**Manuela:** ¿Antes de que durmamos bajo las chapas, adónde se hacía agua nuestra respiración?

**Marcos:** Se habrá hecho agua en los techos de paja de las chozas.

**Manuela:** ¿Y antes?

**Marcos:** ¿Será de cuando dormíamos al aire libre? Supongo que la respiración llegaba hasta el cielo.

**Manuela:** ¿O sea que la lluvia también se hacía con nuestra respiración?

**Marcos:** Sí Manuela. Se juntaba con la respiración de los ríos, el mar, los árboles y los bichos.

**Manuela** (*poniéndose triste*): ¿O sea que ahora ya no hacemos lluvia como antes con nuestra respiración?

**Marcos:** Me parece que ahora no.

**Manuela** (*curiosa*): ¿Antes hacíamos lluvia y ahora solo hacemos llorar a los techos?

**Marcos:** Sí, además hacemos llorar a mucha gente, muchos animales y plantas.

**Manuela:** Marcos, ¿cómo era este lugar antes de que esté la gente?

**Marcos:** Debe ser que había árboles y yuyos nomás.

**Manuela:** ¿Así como en el campo donde están los abuelitos?

**Marcos:** Sí.

**Manuela** (*rascándose la cabeza*): ¿Cómo vivíamos antes de que tengamos techos que lloran y ciudades más feas que el campo?

**Marcos:** Vivíamos como viven los animales. Como los zorros y los pájaros en el campo del abuelo.

**Manuela:** Los zorros y los pájaros viven ahora igual que antes.

**Marcos:** Claro. Solo cambian si les cambia el clima, si hay una catástrofe o nosotros cambiamos su hogar.

**Manuela:** Marcos... ¿por qué los zorros y los pájaros viven igual y nosotros ahora hemos cambiado tanto?

**Marcos:** Porque parece que a muchos seres humanos nos gusta cambiar, nos gusta siempre buscar las cosas nuevas. Al parecer algunos nunca estamos satisfechos con lo que tenemos. Estamos siempre inventando cosas nuevas. Nos gusta crear. Cambiamos cuando nos cambia el clima y nos suceden catástrofes, pero también cambiamos porque así somos ahora.



**Manuela:** ¿Por qué andamos inventando cosas nuevas? ¿Por qué no nos conformamos con quedarnos siempre igual como los zorros y los pájaros?

**Marcos:** Probablemente, a las personas nos sale una fuerza de adentro que nos empuja a buscar sin parar.

**Manuela:** ¿Y qué es lo que buscamos?

**Marcos:** Algunos dicen que buscamos el paraíso que perdimos. Otros dicen que no es que lo perdimos, sino que nunca existió. Tenemos que inventarlo primero, después construirlo con nuestro trabajo.

**Manuela:** No entiendo Marcos.



**Marcos:** Las personas somos seres que necesitamos cambiar hacia un mundo que pensamos es mejor, para soñarlo lo inventamos dentro de nuestra cabeza y después trabajamos para hacer realidad ese sueño.

**Manuela:** ¿No podemos vivir sin soñar un mundo mejor?

**Marcos:** Podemos vivir sin sueños, pero andamos por la vida sin ganas ni rumbo, dejándonos llevar por la corriente.

**Manuela:** Pero qué pasa si me hago grande y ya no tengo ganas de soñar.

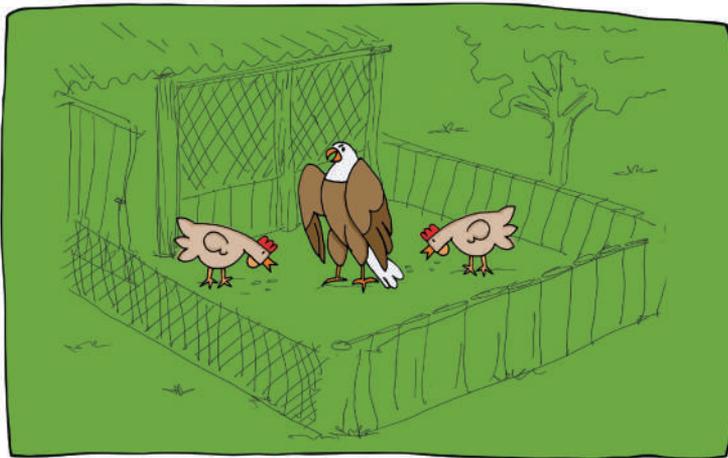
**Marcos:** En una de esas nada, pero corrés el riesgo de que no te den ganas de vivir o no le encuentres sentido a la vida.

**Manuela:** Marcos, ¿cómo se hace para soñar un mundo mejor si a veces no tenemos plata para comer?

**Marcos:** Vení, vamos a darle de comer a las gallinas y te cuento un cuento.

## El águila y las gallinas

Un día un campesino se fue al campo en busca de leña, mientras juntaba los palitos del suelo encontró un pichón de águila abandonado. Entonces el campesino decidió llevarlo a su casa. Lo puso en el gallinero junto con las gallinas. El campesino le daba igual trato que a las gallinas, aunque el águila fuese un rey o reina de todos los pájaros.



Cinco años más tarde vino a su casa, de visita, un señor que se dedicaba al estudio de los pájaros. Mientras paseaban por el jardín, el señor observó el gallinero y comentó.

-Ese pájaro de ahí no es una gallina. Es un águila.

-Claro -respondió el campesino- que "era" un águila. Ahora se ha vuelto una gallina como las otras, a pesar de esas alas de casi tres metros de grande.

-No puede ser -replicó el señor-. Es y será siempre un águila. Tiene genética y corazón de águila. Eso la hará volar, un día, a las alturas.

-¡Qué va a volar! -insistió el campesino-. Se hizo gallina hace mucho tiempo. Jamás volará como águila. Le gusta mirar siempre para abajo, espera que le caiga la comida de arriba. Se pasa todo el tiempo peleando con las otras gallinas. Lo que es peor ¡tiene alas, pero no las usa! ¡No sale del corral porque no quiere usar sus alas! De tanto tenerlas quietas se le han deformado.

El señor no se convenció.

Entonces decidieron hacer una prueba. El señor tomó al águila, la levantó muy alto y desafiándola le dijo:

-Ya que eres un águila, ya que perteneces al cielo y no a la tierra, ¡abre tus alas y vuela!

La espantó con su otro brazo. El águila siguió posada sobre el brazo extendido del señor. Miraba distraídamente a su alrededor. Vio a las gallinas abajo y saltó a su lado.

El campesino comentó:

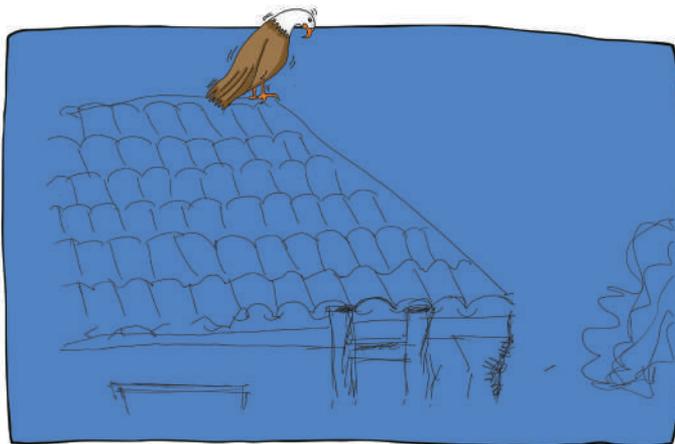
-¡Se lo dije!, ¡se ha hecho gallina!

-Nada de eso -volvió a insistir el señor-. Es un águila. Un águila será siempre un águila.

Probaremos nuevamente mañana.

Al día siguiente, el señor subió con el águila al techo de la casa. Le susurró:

-¡Águila! ¡Vuela!



Cuando el águila miró hacia abajo, le dio miedo. Vio a las gallinas escarbando en el suelo. El señor la empujó. Cayó como una piedra. Se lastimó un ala y se fue lloriqueando junto a las gallinas.

-Cuando mira hacia abajo no le da el valor para volar -dijo el señor-.

El campesino sonrió y volvió a la carga:

-¡Ya se lo había dicho, se ha convertido en gallina! Ustedes de los libros saben mucho, pero del campo poco.

-¡No! -respondió firmemente el señor-. Es un águila y siempre tendrá corazón de águila. Vamos a probar por última vez. Mañana la haré volar.



*El señor y el campesino se levantaron muy temprano. Agarraron al águila. La llevaron fuera del pueblo, lejos de las casas de los hombres, a lo alto de una montaña. El sol naciente tocaba las cumbres de las Cordilleras.*

*El señor levantó al águila muy alto y le gritó:*

*-¡Águila, ya que eres un águila, abre tus alas y vuela!*

*El águila miró a su alrededor. Temblaba de miedo, pues se acordaba del último golpe.*

*El señor sujetó firmemente su cabeza, en dirección al sol, para que sus ojos pudiesen llenarse de su claridad y de la inmensidad del horizonte. La hizo mirar hacia arriba. La hizo seguir al sol en vez de mirar hacia abajo.*

*En un momento abrió sus potentes alas. Lanzó el típico sonido de las águilas. Se irguió, soberana, orgullosa, sobre sí misma. Comenzó a volar, a volar hacia el sol, a volar cada vez más alto sin mirar hacia abajo. Voló y voló, hasta confundirse con el azul del cielo.*

Después de oír el cuento y darle de comer a las gallinas, Manuela salió corriendo por el patio aleteando con los brazos y gritando.

**Manuela:** Soy un águila. No soy una gallina. Puedo volar y mirar para arriba, tengo mis sueños. No tengo miedo. Voy a ir a buscar a mi amiguito del lado para jugar a las águilas. ¿Querés Marcos?

**Marcos:** Andá que yo tengo que trabajar en la casa.

Al rato volvió Manuela enojada con las manos en los bolsillos.



**Marcos:** ¿Qué te pasó Manuela que estás tan enojada?

**Manuela:** Es que fui a buscar a mis amigos para jugar a ser águilas. A eso de volar con la imaginación hacia nuestros sueños. Al principio no querían. Querían jugar a la pelota o a las muñecas, pero después que les conté el cuento del águila y las gallinas se pusieron contentos. Entonces uno dijo que empecemos a contar nuestros sueños para poder volar.

En eso estábamos cuando llegó el papá de Luisito. Nos escuchó lo que hablábamos. Al principio se empezó a reír, pero después lo agarró al Luis de la oreja. Nos dijo a los demás que nos fuéramos para la casa, que no teníamos que andar con las estupideces esas de los sueños. Que la vida es así como es y que nada se puede cambiar. El papá del Luis estaba tomando vino.

Marcos la miró con ternura y siguió su trabajo.

**Manuela:** ¿Marcos, por qué el papá de Luis no cree en los sueños y se la pasa tomando?

**Marcos:** Si vos me ayudás a arreglar el revoque de esta pared, yo te voy a contar un cuento. ¿Querés?

**Manuela:** ¡Meta!

Manuela se puso a ayudar a Marcos, mientras que él le hablaba.

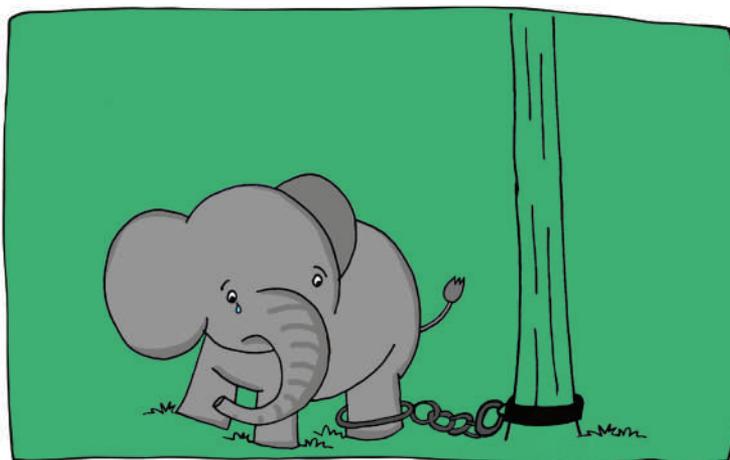
## Los elefantes y el miedo

*Hay un lugar en el mundo, lejos muy lejos, pero cerca muy cerca, donde las personas crían elefantes.*

*Los elefantes son muy muchos y muy pero muy fuertes, sin embargo, los señores de ahí aprendieron a domesticarlos de una forma muy especial para poder hacerlos trabajar y guardarlos en la noche sin que se escapen.*

*Cuando los elefantes son chiquititos, ni bien terminan de nacer, los atan con una cadena muy grandota a un enorme árbol muy fuerte.*

*Los elefantitos tiran y tiran, pero no logran más que lastimarse las patitas. No pueden romper la cadena ni voltear el árbol para acercarse a sus madres.*



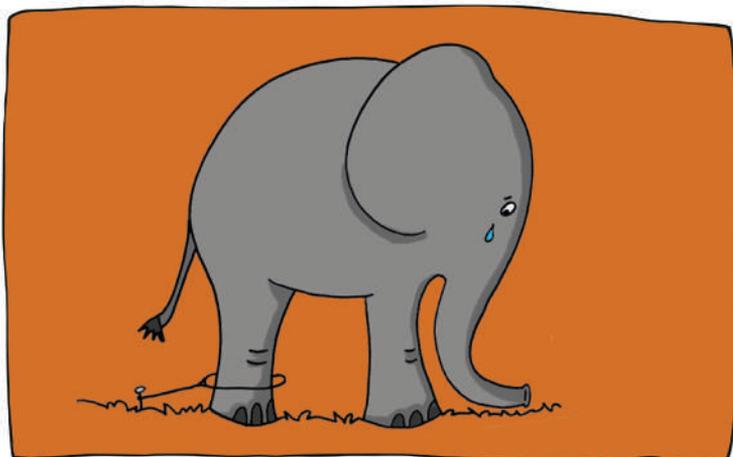
*Así se pasan todo el día, enojados, tirando de la cadena, hasta que le llega la noche y se duermen del cansancio.*

*Al otro día vuelven a tironear, pero ya con menos entusiasmo. Tiran y tiran, con menos ganas, hasta que se cansan y se duermen agotados.*

*Pasan así los días, los elefantitos van tirando cada vez con menos ganas. Se les van yendo las ganas de ser libres*

*Es ahí cuando los señores aprovechan. Los hacen trabajar acarreado los árboles y otras cosas.*

*Los elefantitos van así creciendo. Cuando se hacen grandes dejan de tironear. Los señores, que son muy inteligentes, les ponen una cadena más chiquita y los atan de árboles más pequeños.*



*Cada día, las cadenas son más finitas y los árboles a los que los atan son más débiles.*

*Los niños de esa tierra se ríen mucho, viendo enormes elefantes atados con piolas finitas a árboles pequeños sin tironear ni quejarse.*

*Llega un día en el que los elefantes ya no tironean más. Entonces, ni siquiera los atan a los arbolitos.*

*En las noches les atan alrededor de las patas una piola finita pero no la agarran a ningún árbol.*

*Los elefantes se quedan quietos sin estar encadenados.*

*Ahora, en ese lugar muy lejano pero cercano, los señores no tienen ni siquiera que enseñarles a los elefantitos a dejar de tironear. Cada elefantito aprende de sus padres a no tironear, ni enojarse, ni quejarse por estar esclavizados. Aunque no tengan mala intención, los padres elefantes les enseñan a ser mansos sin que nadie les ponga cadena ni los ate. Si alguno se da cuenta de la situación, piensa que, si ha podido sobrevivir como esclavo hasta ahora, eso es mejor que el riesgo de ser libre. La sumisión puede parecer y sentirse menos peligrosa que la libertad.*

*Los elefantitos dejan de luchar por su libertad porque, dentro de su cabecita, ellos creen que están atados.*

*Les han hecho sentir que no vale la pena luchar; se han acostumbrado a estar encadenados, entonces ya no se dan cuenta de que pueden ser libres.*

**Manuela:** ¿Y?, ¿cómo sigue el cuento, Marcos? No entendí.

**Marcos** (riéndose): Para revocar la pared antes de poner la mezcla tenés que mojarla, sino no se pega el cemento. ¿Así, ves?



Manuela se puso a trabajar un rato y se quedó pensando. Al rato se acordó de algo y le dijo a su primo.

**Manuela:** Marcos, ahora que me acuerdo, el papá de Luisito también nos dijo que eso de ponerse a trabajar o soñar para ayudar a los demás no sirve para nada. Dice que, si las personas trabajan para ayudar, es por la política o se están beneficiando en algo.

Dice que nadie te reconoce lo que se hace. Piensa que la gente es desagradecida. Siempre al final desconfían y hablan mal de los que trabajan para los demás o para cosas que recién se van a ver en el futuro. ¿Por qué dice eso el papá de Luis?

**Marcos:** ¿Vos conocés los salmones?

**Manuela:** Esos pescados que les gusta ir río arriba.

**Marcos:** Sí. ¿Querés que te cuente cómo hacen los salmones para poner sus huevitos?

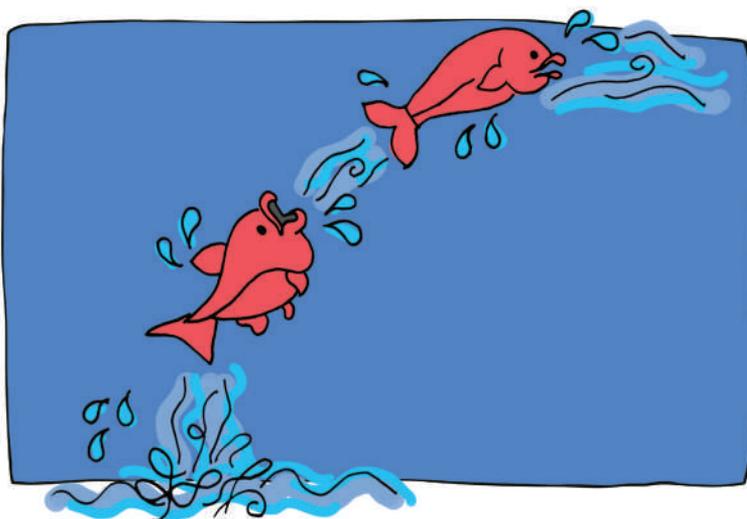
**Manuela:** Dale.

## Las mamás salmones

**Marcos:** Algunos salmones viven en el mar. Las mamás salmones, cuando van a poner sus huevitos, se dan cuenta de que si dejan sus huevos en el mar corren muchos peligros. Saben que ahí no es el mejor lugar para que nazcan y se críen sus hijos.

**Manuela:** Entonces, ¿qué hacen?

**Marcos:** Las mamás salmones buscan un río que tenga mucha agua y empiezan a nadar contra la corriente.



**Manuela:** ¿Nadar contra la corriente? Eso dice el papá de Luis que ustedes hacen con el centro vecinal. Que son unos tontos.

**Marcos:** Las mamás salmones nadan contra la corriente buscando llegar a las aguas puras y limpias. Ahí podrán nacer sus hijitos, criarse bien y seguros, para que después se hagan grandes y felices.

Luchan y luchan contra la corriente. Los demás peces se le burlan mientras se dejan llevar por la corriente. Dejarse llevar por la corriente siempre es menos trabajo.

Así, luchando contra la corriente, con la incomprensión de los que se dejan llevar, asumiendo riesgos, haciendo esfuerzos que nadie valora, logran dejar sus huevos en las aguas puras. Si todas las mamás salmones se dejaran llevar por la corriente y no subieran hasta las aguas altas, los salmones desaparecerían. Por esas madres salmonas "tontas", es que los salmones siguen vivos.

**Manuela:** Somos águilas, elefantes y también salmones.

**Marcos:** Todo eso podés ser dentro tuyo. Pero para serlo tenés que soñar un sueño para vos, para todos y para la tierra.

Pero ¿sabés qué, primita?, tenés que aprender a soñar tus propios sueños en vez de, únicamente, copiar los sueños de los otros.

Es muy bueno aprender de todos, pero solo los sueños que nos salen de adentro son los que nos dan fuerza para hacerlos realidad.

**Esos sueños, que expresan el futuro ideal, son los que se llaman OBJETIVO GENERAL, cuando se hace un proyecto.**



\*\*\*

## TRABAJO N° 1

Este trabajo se lo puede hacer solo o en grupo.

Después de leer los cuentos, se dividen en grupos y responden los siguientes cuestionarios:

El grupo debe elegir a una persona que funcionará como coordinadora del grupo. Esta anotará las conclusiones para después leerlas.

Preguntas a responder (pueden ser estas u otras):

\* Para el cuento *"El águila y las gallinas"*:

¿Somos gallinas o águilas?

¿Quién se beneficia de que seamos gallinas?

¿Por qué preferimos esperar que caiga la comida de la mano del que nos engorda para matarnos, en vez de volar?

¿Por qué no todos quieren ser águilas?

¿Qué tenemos que hacer para que todos los miembros de la comunidad se sientan como águilas?

\* Para el cuento *"Los elefantes y el miedo"*:

¿Por qué se quedan quietos los elefantes si no están atados?

¿Por qué los padres les enseñan a los elefantitos a no buscar la libertad?

¿Cómo pueden hacer los elefantes para darse cuenta de que ya no están atados?

\* Para el cuento *"Las mamás salmones"*:

¿Por qué los salmones nadan contra la corriente?

¿De dónde sacan fuerzas las mamás salmones para ir río arriba?

¿Cómo hacen para que no las desanimen las burlas de los que se dejan llevar?

Para concluir, cada coordinador de grupo expondrá, ante el resto de los grupos, las conclusiones a las que llegaron.

Una persona escuchará todas las exposiciones y al final hará un resumen de todas.

Es muy importante que queden las conclusiones de los trabajos grupales escritos en carteles para que todos los vean.

\*\*\*

## **TRABAJO N° 2**

Trabajo individual

### **La máquina del tiempo y la carta a la comadre**

El objetivo de este trabajo es lograr que las personas construyan su propio sueño y lo compartan.

Una persona le explica al grupo la siguiente situación:

Imaginemos que tenemos una maquinita que avanza el tiempo.

Apretando un botón de esa maquinita, el tiempo avanza 30 años, pero nuestro cuerpo se mantiene exactamente igual al de ahora.

Es como si de golpe saliéramos de la reunión para encontrarnos con nuestros seres queridos en la misma casa, lugar, país y mundo, pero dentro de 30 años. Sin embargo, nosotros seguimos con la misma edad. Pero en ese mundo del futuro, todos nuestros sueños, nuestros deseos se han hecho realidad. Todo lo que tenía que salir bien, ha salido mejor.

Entonces somos capaces de mirar cómo está la comunidad, cómo están viviendo nuestros nietos, cómo está la provincia y cómo está el mundo. Después de ver todo eso, le escribiremos una carta a una comadre o a un compadre o a un ser muy querido que esté lejos.

En la carta le describiremos en detalle todo lo que estamos viendo en nuestra comunidad ideal del futuro.



Cada uno escribe la carta. Si hay alguna persona con dificultad para escribir, se buscará a alguien que le ayude.

La regla fundamental es escribir el sueño, no contarlo.

A veces sirve tener en cuenta dos partes del sueño u objetivo general:

\* Observar cómo son las personas por dentro:

¿Cuáles son sus valores y principios?

¿Cómo es su cultura?

\* Describir con el mayor detalle posible:

¿De qué vive la gente, en qué trabaja, cómo trabaja?

¿Cómo es la comunidad (casas, plazas, etcétera)?

¿Cómo está la educación y la salud?

¿Cómo está la naturaleza?

¿Cómo se organizan entre sí y con las otras comunidades?

¿Qué tecnología usan?

\* Otras cosas que se les ocurra.

### *Consejos útiles*

Los valores se refieren a los sentimientos que tienen las personas adentro de sí mismas, entre sí y hacia la naturaleza. Por ejemplo: las personas se respetan unas a otras, aunque sean diferentes, las personas no se mienten entre sí, se respeta la naturaleza y no se la daña sin necesidad, etc.

Esta carta que le escribimos a la comadre o al compadre es como un sueño, como un norte ético, un ideal de los sentimientos que elegimos tener adentro dirigidos hacia los demás seres vivos y, si es posible, hacia las distintas maneras de describir a Dios.

Es muy común que imaginemos más fácilmente nuestra propia casa, y a nuestros hijos cuando ya sean grandes, pero no que imaginemos a toda la comunidad, toda la región, el país o el mundo.

Nos han enseñado a solo soñar nuestro propio futuro y, como máximo, el de nuestra casa. Nos han enseñado a soñar chiquito y con individualismo.

El mejor ejercicio es imaginarnos desde lo más cercano hasta lo más lejano.

Este ejercicio busca que imaginemos, que soñemos, cómo nos gustaría que fuera nuestra casa, nuestra casa más grande, que es el barrio o el pueblo, y la mayor, que es la tierra, y cómo nos gustaría vivir ahí dentro.

Muchas veces, el sueño o la imagen ideal del mundo, o la visión, pueden formarse en base al pasado, o recuperando cosas que los abuelos nos han contado.

Para muchas personas o grupos de personas, el pasado y el futuro pueden tener mucho en común.

## TRABAJO GRUPAL

Cada persona hace el ejercicio anterior, escribe la carta, y luego se reúnen en grupo.

Después de que todos la hayan escrito, cada persona lee su carta. Se recomienda pedir un gran respeto por cada lectura, pues este trabajo puede ser muy sensible y lastimar a las personas.

Una variante de este trabajo es que se roten las cartas y se lean los sueños de otros como si fueran propios.

Luego de leer todos los sueños, se trata de sacar lo que tienen todos ellos en común.

**Ese sueño compartido es potencialmente un elemento de unión entre las personas muy difícil de desarmar.**

**Es como el hilo que une los adornos de un collar.**

Una persona tiene que escuchar atentamente cada una de las cartas y al final armar un sueño que sea la síntesis y que incluya todos los sueños leídos.

Esa síntesis se tiene que escribir en un papel grande y tienen que tenerlo todos los grupos.



En el lenguaje de los proyectos, a este sueño se lo llama el **OBJETIVO GENERAL**, algunos otros lo llaman **FIN del proyecto**, y otras organizaciones lo llaman **VISIÓN de la organización**.

Son diferentes nombres que se les da a lo mismo.

**Los proyectos se pueden empezar describiendo el sueño u objetivo general.**

CAPÍTULO 2

# DE DÓNDE VENIMOS Y DÓNDE ESTAMOS

**LOS ANTECEDENTES,  
EL DIAGNÓSTICO,  
LOS PROBLEMAS**



## DE DÓNDE VENIMOS Y DÓNDE ESTAMOS: Los antecedentes. El diagnóstico. Los problemas

### Quiénes somos y de dónde venimos. Los antecedentes

**Manuela:** Marcos, contame la historia de los abuelos para que me pueda dormir.

**Marcos:** Dormite, Manuela, mañana tenés que ir a la escuela.

**Manuela:** Aunque sea un ratito y me duermo rápido.

**Marcos:** Tu abuelito se vino hace muchos, muchos, años de muy lejos. Era un jovencito y buscaba trabajo. Siempre en la historia del ser humano hemos cambiado de lugar o migrado buscando sobrevivir.

**Manuela:** ¿Y su mamá y su papá, dónde estaban?

**Marcos:** Ellos se tuvieron que quedar porque no tenían plata para el pasaje.



**Manuela:** ¿Por qué no se quedó el abuelo con su familia y sus amiguitos?

**Marcos:** Porque el lugar donde vivían los papás de tu abuelo, en esa época, estaba muy pero muy pobre.

**Manuela:** Esa parte de la historia siempre me pone triste y me dan ganas de llorar. Pasá rapidito a la parte siguiente.

**Marcos:** ¿Cuál parte?

**Manuela:** Cuando la conoce a la abuela.

**Marcos:** El papá de tu abuelo le enseñó que, en la vida, hay que ganarse la comida trabajando honestamente. Él, después, le enseñó eso a tu papá y al mío.



Por eso, cuando llegó empezó a buscar trabajo. Es que en los tiempos de tu abuelo había trabajo. Estaban haciendo el ferrocarril, estaba el campo, la industria. Necesitaban jóvenes para hacer las cosas. Entonces, tu abuelo alzó sus pocas cositas y se puso a trabajar en los ferrocarriles que estaban haciendo en las provincias. Como tu abuelo era muy trabajador y de palabra, enseguida empezó a ser respetado. Como, además, era bueno para hacer pan y para cocinar, lo mandaron de cocinero de los trabajadores que armaban una vía nueva que se abría paso por el medio del monte. El tren pasaba por al lado

de unos poblados de descendientes de indígenas. Uno de esos pueblos tenía un arroyo permanente. Estaba bien protegido, no hacía mucho frío ni mucho calor. Además, al lado del río había muchos árboles que podían servir para leña.

Tu abuelo se instaló ahí para armar la cocina y darle de comer a toda la gente. Como estaba autorizado para contratar ayudantes, preguntó a la gente del lugar quién quería trabajar. Tu abuela, que era muy jovencita, nieta de aborígenes, aceptó el trabajo. Según nos contaba ella, desde el primer día se dio cuenta de que terminaría viviendo con ese hombre joven que hablaba el español medio mal, pero que le gustaba trabajar. Tu abuela nos enseñó todos los conocimientos que tiene la cultura originaria.



De esa mezcla, en ese pueblo, nació tu papá, el mío, yo, y de ahí venís vos. Sos un poco aborigen, un poco del otro lado del mar, pero ya de este mundo.

¿Pero, no estás aburrida de que te cuente siempre la misma historia?

**Manuela:** Al revés primo, si no me la contás, no sueño bonito.

**Marcos:** ¿Cómo es eso?

**Manuela:** Si me contás de los abuelos, después tengo sueños bonitos. Porque vos decís que los abuelos me cuidan, entonces no me da miedo y



cuando no me da miedo tengo unos sueños lindos, lindisisisimos. ¿Por qué pasa eso Marcos?

**Marcos:** Porque si uno sabe de dónde viene, qué es lo que les pasó a nuestros abuelos, puede recién darse cuenta en dónde está uno, que somos parte de una gran cadena cultural, biológica y psicológica. Desde ahí tenemos que empezar a construir nuestros sueños y aportar con nuestro eslabón.

Ningún árbol puede dar fruto sin buenas raíces. Todas las casas se imaginan en la cabeza, pero se construyen desde los cimientos.

Podemos soñar mucho, pero siempre tenemos que saber de dónde venimos. Ya sea para seguir así, para cambiar algunas cosas, para cambiarlas a todas o para recuperar algunas que se están perdiendo.

**Manuela:** Entonces, Marcos, ¿si sabemos de dónde venimos y adónde queremos ir, ya estamos listos para empezar a construir nuestros sueños?

**Marcos:** Así es Manuelita querida. Los mejores sueños son los que se asientan en nuestra propia historia, pero aprenden de la historia de los demás para hacerse más lindos.

**Manuela:** ¿Por qué?



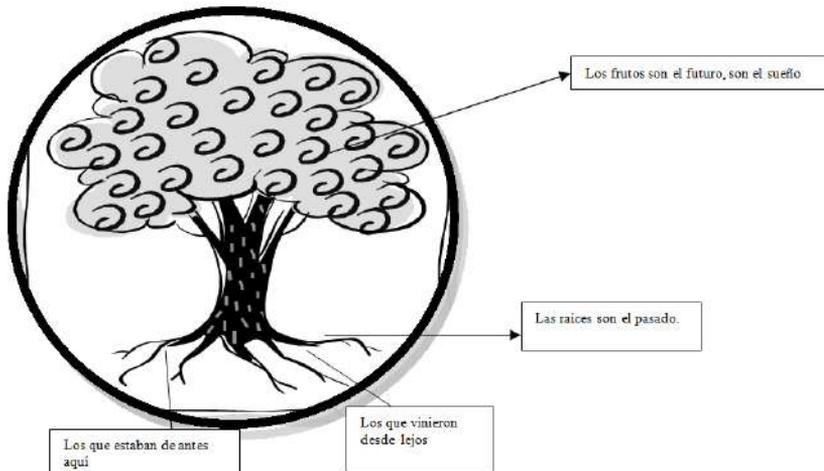
**Marcos:** Porque cuando se sueña sin que esos sueños nuevos se mezclen con nuestro pasado, corremos el riesgo de que los sueños no se enraícen. Si no tienen raíz son difíciles de hacer realidad.

\*\*\*

### TRABAJO N° 3

Se propone realizar el siguiente trabajo:

#### Dibujar el árbol de la comunidad o el barrio



### ¿Cómo hacer el árbol de la historia de la comunidad o del barrio?

Las raíces del árbol son la historia de la comunidad o del barrio.

Esas raíces, antes de ser raíces, fueron fruto. Gracias a ellas se mantiene el árbol de pie y, a través de ellas, se alimenta el árbol. Sin las raíces no es posible que ese árbol dé fruto y es muy fácil de arrancar. El pasado está en el presente. Desde ahí construimos el futuro.

Para poder reconstruir las raíces, es necesario recuperar la historia.

En muchos casos, ayudan mucho los historiadores o los arqueólogos y antropólogos, pues ellos se dedican a estudiar la historia. Sin embargo, los que más saben son los abuelos que nacieron y vivieron toda su vida en la comunidad o el barrio.



La siguiente serie de puntos puede ayudar a trabajar en grupo, en la comunidad o el barrio.

Se pueden escribir estas preguntas en un cartel y organizar grupos que se encarguen de realizar la investigación o bien de contestarlas en la misma reunión.

Preguntas:

- 1- ¿Cuándo se creó el barrio o la comunidad?
- 2- ¿Por qué se creó?
- 3- ¿Qué pasaba en el país, en el momento en el que se creó?
- 4- ¿Desde dónde hasta dónde llegaba?
- 5- ¿Quiénes fueron los primeros habitantes?
  - a. ¿Cuántas raíces formaron el árbol?
    - i. Cada raíz es una familia o un grupo de familias que vienen del mismo origen.
    - b. ¿Quiénes fueron los abuelos de esos primeros habitantes?
      - i. ¿De qué vivían sus abuelos?
      - ii. ¿Cómo era su forma de ser y de pensar?
      - iii. ¿Seguimos pensando como los abuelos o ya hemos cambiado?
- 6- ¿Cuáles fueron las primeras organizaciones del barrio/comunidad?
  - a. ¿Quiénes las crearon?
  - b. ¿Por qué las crearon?
  - c. ¿Cuáles siguen hasta ahora?
  - d. ¿Cuáles están metidas con los partidos políticos y cuáles no?
- 7- ¿Qué cosas importantes han pasado en el barrio/comunidad desde que se creó hasta hoy?
  - a. Hacer una línea del tiempo: Se hace una línea en un papel, que se pone sobre la pared, se la divide en varias partes iguales y a cada una se le pone un año. Luego, abajo y arriba de la línea se escriben las cosas que han ido pasando en el barrio o en la comunidad, durante esos años.
- 8- ¿Cuántas familias hay en el barrio?
  - a. ¿De qué viven?
  - b. ¿De qué partido son?

En el árbol van los sueños y también va la historia de nuestra comunidad.

En los proyectos, esto corresponde a la parte de quiénes somos y es también parte del diagnóstico de la comunidad.

\*\*\*

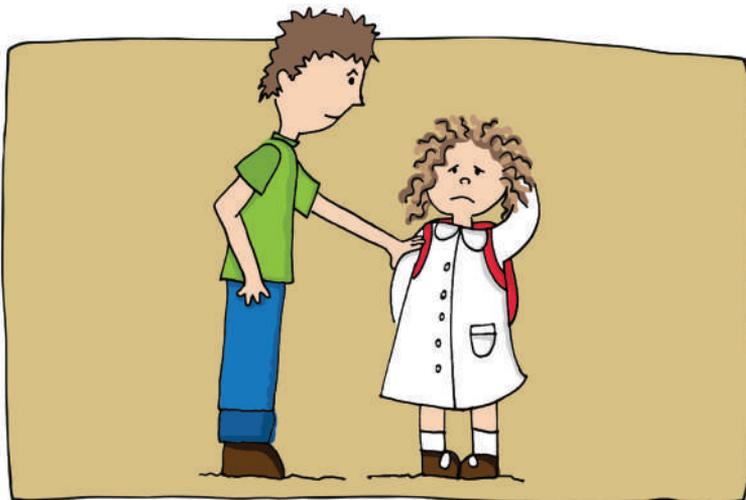
### **Dónde estamos. El diagnóstico. Los problemas**

**Marcos:** Mirá, justo ahí llega tu mamá con tu hermana Elena. ¡Hola! ¿Cómo están? ¿Cómo está la Elenita?

**Madre:** ¡Mal! Cuando pasé por la escuela para buscar a Elena, me han dicho que está que vuela de fiebre.

**Marcos:** ¿Le han tomado la temperatura?

**Madre:** Ahora le voy a tomar, pero igual no es necesario. Mirala, te das cuenta de que no está bien. Mirá no se ríe, no juega, todos los que la conocemos sabemos cómo es ella cuando está muy bien. Ahora no está bien, y eso debe ser porque tiene algún problema grave.



**Marcos:** Me voy a buscar a la comadre Lourdes que es enfermera para que la vea.

**Manuela:** ¿Mami, cuando uno se pone mal es porque tiene un problema que no lo deja estar bien?

**Madre:** Claro hijita, si uno está sano, o sea que sabe cómo es estar bien, enseguidita se da cuenta que está mal. Eso es un problema, cuando algo anda mal o no está como nos gustaría. Pero si siempre estás mal y no sabés cómo es estar mejor, ya ni te das cuenta de que estás mal.

**Manuela:** ¿Lo mismo que pasa con Elena pasa con el barrio?

**Madre:** ¿Cómo es eso hijita?



**Manuela:** Ahora sabemos que Elena tiene un problema porque sabemos que no está sanita. Eso pasa porque sabemos cómo es ella cuando está muy bien.

**Marcos:** ¡Qué inteligente es mi prima! A veces, a los seres humanos nos pasa como a las ranas, que se ponen dentro de una olla con agua fría sobre la hornalla para que se vayan calentando de a poquito.

**Manuela:** ¿Cómo es eso?

**Marcos:** Si se pone una rana en una olla con agua y se va calentando de a poquito el agua, la ranita se va acostumbrando de a poco al agua caliente. Cuando sube la temperatura no se da cuenta porque sube despacito y ya está acostumbrada.

**Manuela:** Entonces, ¿cómo hace para darse cuenta de que tiene que saltar fuera de la olla para no quemarse?

**Marcos:** Ese es el problema. No se da cuenta. No salta. Lo mismo nos puede pasar a las personas. Si estamos mal mucho tiempo, nos acostumbramos. Si vamos empeorando de a poquito, ni nos damos cuenta y nos resignamos.



**Manuela:** ¿Por eso es importante soñar con un futuro mejor, para darnos cuenta si estamos mal o vamos empeorando?

**Madre:** Así es. Si uno sabe cómo es estar bien, uno se da cuenta enseguidita cuando está mal y de los problemas que tiene.

**Manuela:** Igual que con el barrio o la ciudad o el mundo, si sabemos cómo es estar bien nos daremos cuenta de lo que está mal. Por eso nos damos cuenta de que la Elenita está mal, porque sabemos cómo es cuando está bien. Porque además hemos soñado con un buen futuro para ella. ¿No?

**Madre:** Así es hijita. ¡Muy bien! Si sabemos adentro nuestro cómo es el buen vivir, encontraremos un montón de problemas que tendríamos que solucionar para poder vivir de acuerdo a nuestros sueños. Para hacer realidad los sueños, es necesario solucionar los problemas que tenemos. Hay mucho por hacer si se tienen muchos sueños. Es como la canción de los tres hermanos; hay que saber soñar, pero también hay que saber mirar las piedras del camino.

**Manuela:** ¡Cantame la canción, mami! ¡Dale cantámela!

**Madre** (*empieza a cantar*):

*De tres hermanos, el más grande se fue  
Por la vereda a descubrir y a fundar  
Y para nunca equivocarse o errar  
iba despierto y bien atento a cuanto iba a pisar.*

*De tanto en esta posición caminar,  
ya nunca el cuello se le enderezó  
y anduvo esclavo ya de la precaución  
y se hizo viejo, queriendo ir lejos, con su corta visión.*

*Ojo que no mira más allá no ayuda el pie,  
óyeme esto y dime, dime lo que piensas tú.*

*De tres hermanos el del medio se fue  
por la vereda a descubrir y a fundar  
y para nunca equivocarse o errar  
iba despierto y bien atento al horizonte igual.*

*Pero este chico listo no podía ver  
la piedra, el hoyo que vencía a su pie  
y revolcado siempre se la pasó  
y se hizo viejo, queriendo ir lejos, a donde no llegó.*

*Ojo que no mira más acá tampoco fue,  
óyeme esto y dime, dime lo que piensas tú.*

*De tres hermanos el pequeño partió  
por la vereda a descubrir y a fundar  
y para nunca equivocarse o errar  
una pupila llevaba arriba y la otra en el andar.*

*Y caminó, vereda adentro, el que más  
ojo en camino y ojo en lo por venir  
y cuando vino el tiempo de resumir  
ya su mirada estaba extraviada entre el estar y el ir.*

*Ojo puesto en todo ya ni sabe lo que ve  
óyeme esto y dime, dime lo que piensas tú  
dime lo que piensas tú...*

Mientras estaba cantando llegó su comadre, la enfermera.

**Enfermera:** Que linda canción está cantando comadre. Usted siempre cantando tan lindo.

**Madre:** ¡Hola comadre Lourdes! Justo me agarra cuando le estoy cantando a la Manuela. Es para enseñarle que está bien soñar como le dice el Marcos, pero también hay que saber resolver los problemas de todos los días. Sin sueños no se puede vivir, pero con los sueños solos no se come. Hay que resolver los problemas que nos aparecen todos los días. Es que el Marcos es un soñador. No es como nosotras que estamos siempre atentas a los problemas. Por eso será que nos llevamos tan bien con Marcos. Él mira lejos y yo miro los problemas de cada día.

**Enfermera:** ¿Cuáles problemas la andan afligiendo comadre?

**Madre:** Comadre si le cuento todos los problemas que tengo, no me va a creer. Pero el más urgente es que la tengo a la Elena enferma con fiebre.

**Enfermera:** Comadre, la fiebre no es el problema, es el síntoma. El problema es que la Elena está enferma. Seguro que la fiebre es causada por algo. Hay que buscar la causa de este problema.

**Madre:** ¿Cómo? Está volando de fiebre, hay que hacer algo urgente.

**Enfermera:** Sí comadre, le vamos a dar algo para solucionar la fiebre que es la consecuencia o síntoma del problema. Eso es urgente. Le vamos a dar un remedio para bajar la fiebre.

**Madre:** ¿Pero con eso no se cura?

**Enfermera:** Claro que no comadre. Se siente bien por un rato, pero después le vuelve de nuevo la fiebre y eso puede ser muy grave. Por eso es importante bajarle la fiebre ahora.

Sin embargo, a veces lo peor que se puede hacer es curar el síntoma; y no la causa de la enfermedad, porque el problema puede aumentar hasta convertirse en crónico.

**Manuela:** ¿Qué significa crónico madrina?

**Enfermera:** Significa que ya se acostumbra a vivir con el problema y ni cuenta se da de que lo tiene.

**Manuela:** Lo mismo puede pasar en la comunidad.

**Enfermera:** ¡Claro! La ahijada siempre ha sido viva. Mirá Manuelita, por ejemplo, uno de los problemas del barrio es la desnutrición de los chicos. Eso es como la fiebre de Elena. Si le doy una aspirina se le pasa la fiebre, pero sigue la causa del problema, entonces el problema no se soluciona. Con los chicos desnutridos pasa igual, se puede poner un comedor infantil para solucionar el síntoma urgente. Eso está bien, pero no cura el origen del problema, o sea sus causas.



**Manuela:** Madrina, ¿cómo se hace para saber cuáles son las causas de los problemas?

**Enfermera:** Hay que ponerse a preguntar por qué.

**Manuela:** ¿Cómo es eso madrina?

**Enfermera:** Cuando se tiene un problema hay que preguntarse por lo menos cinco veces por qué se da el problema. Por ejemplo: Elena tiene fiebre.

¿Por qué Elena tiene fiebre?

**Manuela:** Porque a Elena le gusta dormir con poca ropa. La otra noche hizo mucho frío y nos quedamos sin luz para calentar la pieza con la estufa.

**Enfermera:** ¿Por qué Elena duerme con poca ropa?

¿Por qué se han quedado sin luz?

Así preguntando, se van encontrando las causas del problema.

**Manuela:** ¿Cómo sería lo de los chicos desnutridos?

**Enfermera:** Tenés que preguntar por qué:

¿Por qué los chicos son desnutridos?



**Manuela:** Mmmmm... ¡No se me ocurre nada ahora!

**Madre:** Será porque los padres no tienen plata para comprar comida. Cobran poco. No tienen trabajo. Se toman el dinero o la mamá no tiene ganas de cocinar porque está triste. A veces no saben cómo alimentar bien a los hijos. Las mamás ya no cocinan en la casa, se han hecho menos trabajadoras, entonces los chicos no tienen qué comer.

**Enfermera:** ¡Muy bien comadre! Esas causas del problema de la desnutrición son las que hay que atacar.

**Madre:** Si seguimos preguntando el porqué: ¿cuál causa del problema vamos a atacar? Además, todas las causas están relacionadas entre sí.

**Enfermera:** La que se pueda comadre. Si se tienen los recursos y la capacidad para atacarlas a todas, eso es lo mejor.

\*\*\*

#### TRABAJO N° 4

En base a la canción “La fábula de los tres hermanos” de Silvio Rodríguez, reflexionar sobre las siguientes ideas:

¿Qué es lo mejor para caminar?:

- a. Andar mirando el horizonte (los sueños).
- b. Andar mirando el suelo, las piedras, los huecos, etc. (Únicamente los problemas y todo lo que anda mal).
- c. Andar mirando un rato el sueño y un rato los problemas.

1. Hacer un listado en la comunidad, barrio o familia de quiénes son los que miran más los sueños (soñadores) y quiénes son los que miran más los problemas de todos los días (realistas). Que los soñadores miren siempre el horizonte, que los realistas o más prácticos miren los problemas de todos los días, y que a veces sean los soñadores los que tiran del carro y a veces los realistas. Pero que siempre estén dialogando entre ellos.

2. Contestar a las preguntas y lograr hacer una síntesis con todas las respuestas.

\*\*\*

## TRABAJO N° 5

1. Juntarse con toda la comunidad/barrio o bien solos y hacer un listado de problemas.

2. Anotar en un papel todos los problemas que se les ocurran en ese momento.

*Advertencia:* No pensar en las soluciones a los problemas, sino en los problemas únicamente. Por ejemplo, si el problema es la falta de agua, es muy posible que muchas personas digan que el problema es que no hay bombas para bombear agua. Esa es la solución al problema, el cual se piensa más adelante.

Otro ejemplo es la enfermedad de Elena. Si se piensa que el problema es que está con gripe se corre el riesgo de equivocarse en la cura. El problema es que tiene fiebre. Que tenga gripe es una de las posibles causas del problema.

Hay problemas que afectan a una familia, hay problemas que afectan a muchas familias por igual, otros que afectan a un país, y los que dañan el medio ambiente y afectarán a nuestros nietos. Hay problemas que son difíciles de resolver, otros que son muy fáciles, algunos que solo tendrán efecto dentro de muchos años, otros que no nos son fáciles de ver, como por ejemplo el que en la escuela no les enseñen bien a nuestros hijos, la segregación racial o por género, entre otros.

3. Luego de que se haya hecho el listado de problemas y se los haya anotado en un papel, realizar el siguiente trabajo:

Ordenar los problemas:

a. Según la gravedad.

Escribir en un cartel, los más graves primeros y los menos al final.

De esta manera se tendrá un segundo papel para ser colocado en la pared, con los problemas ordenados de mayor gravedad a menor gravedad.

b. De acuerdo a la posibilidad de resolverlos con los recursos con los que actualmente cuentan o con el poder que se tiene.

En este ejercicio, es bueno tener en cuenta la siguiente frase:

***“No hay que meterse en la boca un bocado más grande de lo que podemos masticar”.***

Muchas organizaciones se dan cuenta de cuál es el problema más grave, sin embargo, no tienen la suficiente organización o recursos o poder para enfrentar la solución de ese problema elegido.

Por esta razón, se ordenan los problemas según la capacidad que tenga la organización de resolverlos.

Esa capacidad a veces depende de los recursos propios como, por ejemplo, el tiempo de la gente, sus conocimientos, la experiencia de los viejos, el entusiasmo de los jóvenes, los espacios públicos y comunes, las personas conocidas que pueden ayudar, las cosas que se tienen, etcétera.

Los problemas más accesibles son aquellos que se resuelven con recursos propios. Son los problemas más factibles de resolver y, usualmente, las mejores soluciones salen de los propios recursos.

Para conseguir recursos que son externos a la comunidad o barrio u organización, es que hacemos un proyecto.

\*\*\*

## **TRABAJO N° 6**

Una vez que se anotan los problemas, se toma el primero y se empieza a pensar en las causas de ese problema.

- Hay que preguntarse: ¿Por qué está ese problema?

Por ejemplo, si asumimos que el problema más grave del barrio o la comunidad es que la mayor parte de los vecinos no tienen suficiente plata, entonces el problema que analizaremos es:

### **LOS VECINOS NO TIENEN SUFICIENTE PLATA**

- Anotamos ese problema en un pizarrón o en un papel que se colgará en la pared para que todos lo puedan ver.

Ahí recién se empieza a preguntar:

- ¿Por qué los vecinos no tienen suficiente plata?

Las respuestas a la pregunta significarán las posibles causas.

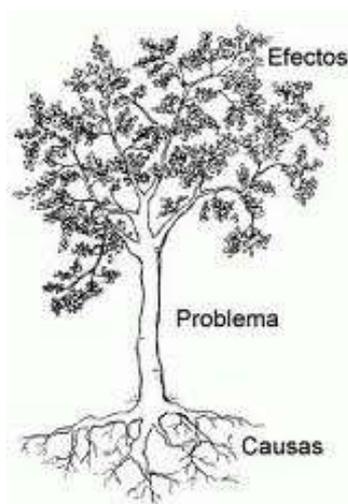
Uno contestará: "Porque no hay trabajo". O dicho de una manera más técnica, se lo puede decir así: "Escasa demanda de trabajo asalariado".

Los que son vendedores o productores podrían decir: "Porque nuestros productos son de mala calidad".

Otro puede agregar que "son de mala calidad porque los que los producen han perdido el conocimiento para hacer bien las cosas, también porque no tienen la tecnología adecuada y porque algunos no andan bien de salud para poder trabajar mucho tiempo".

Otro puede decir que "el problema es que no saben vender su producto, porque se han acostumbrado a vivir del subsidio". O hablando con más propiedad, "porque no conocen el funcionamiento del mercado y tienen una cultura de trabajo pasiva".

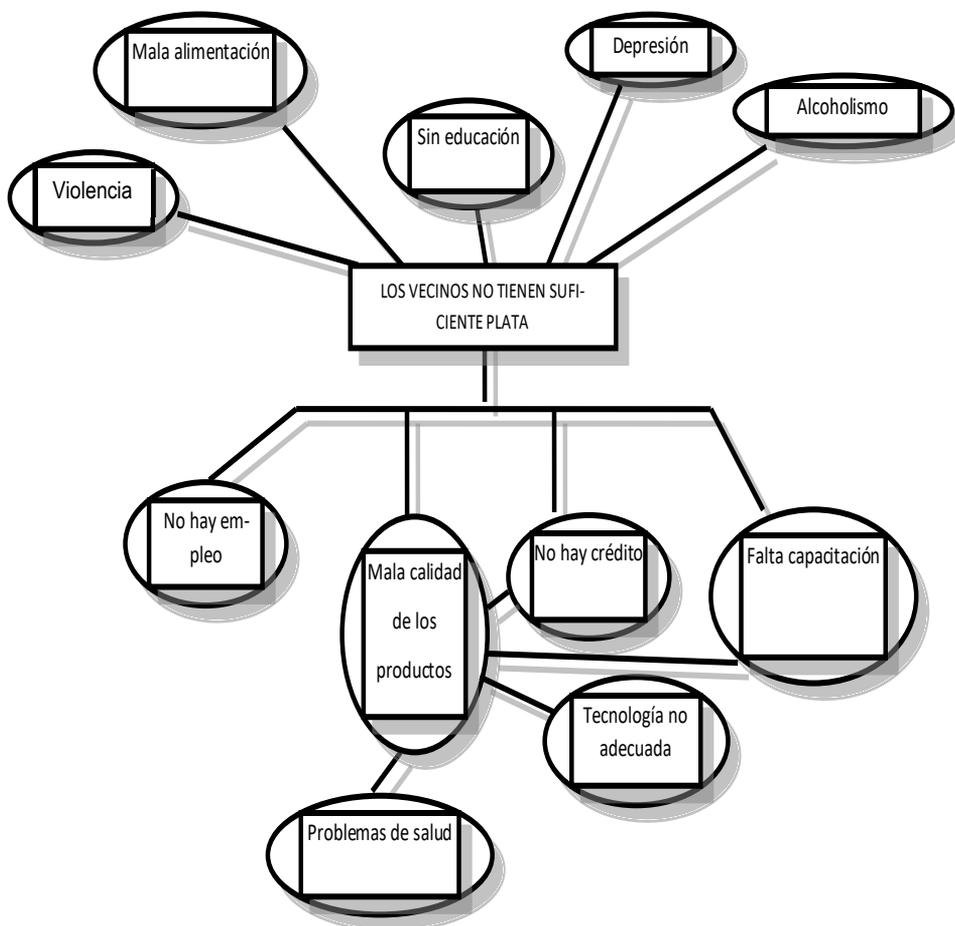
Otro puede decir "porque no tienen plata para invertir" y otro "porque el Estado no ayuda en nada".



Luego se puede pensar en los efectos, es decir, las consecuencias que tiene el problema de que los vecinos no tengan plata: mala alimentación, dificultad para mandar a los niños a la escuela, incapacidad para comprar remedios, depresión, alcoholismo, violencia y otros.

Con ese análisis se hace lo que se llama un árbol de problemas.

En la raíz se ponen las causas, el tronco es el problema y las consecuencias o efectos son las ramas, como se muestra en el siguiente ejemplo.



CAPÍTULO 3

¿QUÉ VAMOS  
A HACER?  
OBJETIVOS ESPECÍFICOS



## ¿QUÉ VAMOS A HACER?

### Objetivos específicos

**Manuela:** ¿A dónde estás yendo Marcos?

**Marcos:** A una reunión con la gente de la comunidad y con otras personas que han venido de afuera para buscar soluciones a los problemas que hemos encontrado.

**Manuela:** ¿Quiénes son los que vienen de otro lado?

**Marcos:** Viene un técnico que dicen que sabe mucho, también viene un señor de otro barrio. A este señor lo hemos invitado porque ellos tienen el mismo problema que nosotros, pero ya están trabajando para solucionarlo.

**Manuela:** ¿Pero, por qué invitan a gente de otro lado para opinar sobre nuestros problemas, si los problemas son nuestros y no de ellos?





**Marcos:** Porque, a veces, la gente de otros lados sabe cosas que nosotros no sabemos o se dan cuenta de cosas que nosotros no.

**Manuela:** ¿O sea que tenemos que hacer lo que los técnicos dicen o lo que opinan los de afuera?

**Marcos:** ¡No Manuela! Hay que escuchar a todos con las orejas y la cabeza bien abiertas. Después nosotros, los de la comunidad, somos los que tenemos que decidir cuál es la mejor solución a nuestros problemas. Si hacemos lo que los técnicos o la gente de afuera dice, corremos el peligro del cuento del mono y el pez.

**Manuela:** ¡Contame el cuento, primo!

**Marcos:** Vamos caminando a la reunión y te lo voy contando en el camino. Pero me tenés que prometer que en la reunión te vas a quedar calladita sin molestar. ¿Meta?

**Manuela:** ¡Dale Marcos, te lo prometo!

### **El mono y el pez**

*Había una vez, hace muchos años, un mono y un pez que fueron arrastrados por una tremenda creciente de un río.*

*El agua traía tanta fuerza que los llevaba a los golpes con las piedras.*

*Los dos se trataban de ayudar, pues sabían que estaban en peligro grave.*

*El mono, ágil y experto, pudo trepar a la rama de un árbol que cruzaba sobre el río, donde quedó bien seguro.*

*Al mirar hacia las aguas embravecidas de abajo, divisó al pez, que agotado luchaba contra la fuerte corriente. Pensó que el pez estaba por morir, entonces movido por el deseo humanitario de ayudar a su menos afortunado compañero, alargó una mano y lo sacó del agua.*

*Grande sería su sorpresa al ver que el pez no solo no le agradecía aquel favor, sino que, al revés, lo miraba con odio mientras se moría lentamente de asfixia en las manos del buen mono que quería ayudarlo.*

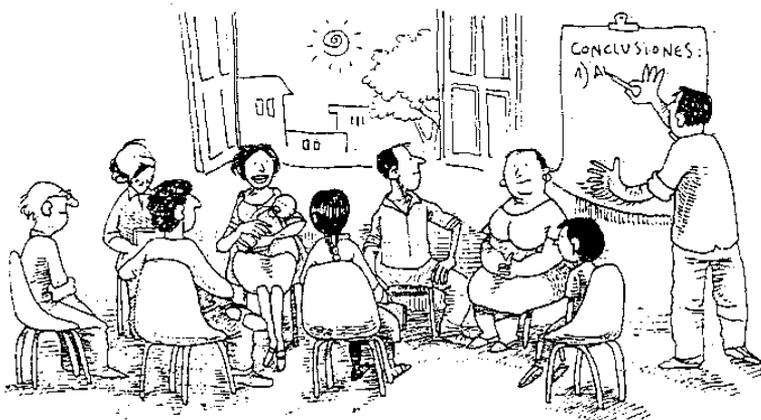


**Manuela:** ¿El pecesito se murió?

**Marcos:** No, pero casi se muere. Desde ese día les tuvo miedo, desconfianza y bronca a todos los monos para siempre.

**Manuela:** ¿Por qué me contás ese cuento?

**Marcos:** Después te explico, pues ya estamos llegando a la reunión.



*(En la reunión)*

**Marcos:** Buenos días vecinos. Hemos venido a la reunión a buscar la solución al problema más grave que tenemos. Pero antes de empezar la reunión tienen que presentarse nuestras visitas.

**Técnico:** Buenos días a todos. Me llamo Carlos, soy técnico especialista. He venido a ayudarlos a buscar la mejor solución a los problemas que tienen.

**Visitante:** Buenas a todos. Yo soy Juan Quipildor, soy policía, vivo en la ciudad. En nuestro barrio también tenemos el problema del alcoholismo y hace rato que estamos tratando de encontrarle una solución al problema. Me ha invitado el amigo Marcos para ver si los puedo ayudar y si ustedes nos pueden ayudar a nosotros.

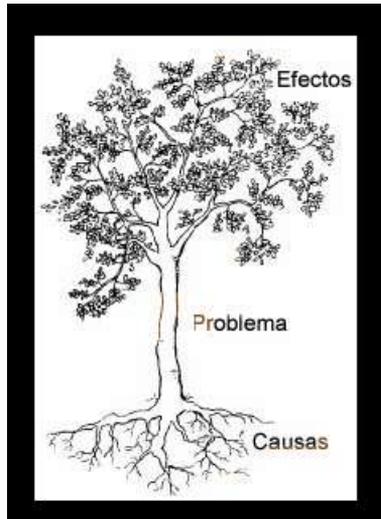
**Marcos:** El resto ya nos conocemos. ¿Empezamos entonces?

Se acuerdan que en la última reunión nos pusimos a pensar cuáles eran nuestros problemas, después los ordenamos del más grave al menos grave. Al final, nos hemos puesto a analizar las causas de cada uno de esos problemas.

¿De cuál problema empezamos a pensar la solución?

**Vecina:** Yo digo que sigamos con el problema del alcoholismo de los jóvenes.

**Marcos:** ¿Están todos de acuerdo con que empecemos con ese problema?



**Todos juntos:** Sí.

**Marcos:** Anotemos en un cartel el problema. Pensemos ahora en las causas del problema. Se acuerdan que las causas se las encuentra preguntando varias veces ¿Por qué tenemos el problema?

A esa respuesta hay que volver a preguntarle por qué de nuevo, hasta que encontremos todas las causas del problema.

**Vecina:** Nosotros ya hemos hecho el árbol de problemas entre un grupo de amigas. Hemos encontrado las siguientes causas del problema de que nuestros jóvenes se la pasan “chupando”, no quieren trabajar ni estudiar. Pero aún peor, después de la chupa a veces pasan a la droga.

**Marcos:** Adelante vecina, muéstranos el cartel que han trabajado.

**Vecina:** Las causas del problema que hemos encontrado son:

1. Tienen mucho tiempo libre y están de vicio. Como no saben qué hacer toman.
2. Los jóvenes no tienen sueños ni aspiraciones.
3. No quieren trabajar ni estudiar. Esperan regalos o subsidios.
4. No hay trabajo para ellos.
5. Tienen el mal ejemplo de los mayores.

6. La familia no los apoya ni los contiene.
7. Copian lo que ven en las ciudades, en la tele o Internet donde todos toman o se drogan.

Esas son las causas que hemos encontrado. ¿Alguno de ustedes tiene otra causa para agregar?

**Técnico:** ¿Puedo opinar?

**Marcos:** Adelante.

**Técnico:** En mi experiencia de trabajo con otros barrios se me ocurre que otras causas pueden ser:

1. No saben el daño que les puede producir el alcohol.
2. Tampoco saben que es una tremenda enfermedad que después es difícil de curar.

**Marcos:** ¿Están todos de acuerdo en incorporar estas causas a las que ya hemos encontrado?

**Todos juntos:** Sí.

**Marcos:** Entonces sigamos adelante, analizando. Lo primero que tenemos que hacer es analizar las causas una por una para ver cuáles soluciones podemos encontrar.

**Vecina:** Empecemos con el problema de que tienen mucho tiempo libre y nada para hacer. ¿Cuál solución es la mejor para esta causa?

**Vecino:** Estaría bien hacerles hacer deporte, eso los entretiene y los hace más sanos.

**Visitante:** Además a los jóvenes les gusta la música, el baile, la pintura. Podrían hacerles hacer cosas de arte.

**Vecino:** ¡Está buena la idea! Podríamos hacerles hacer deportes y actividades culturales.

**Vecina:** Sí, está buena la idea, pero lo que complica las cosas es que no hay una cancha ni un lugar donde ellos se puedan reunir para hacer esas actividades.

**Marcos:** Entonces tenemos que pensar en construir una cancha con un salón para hacer actividades deportivas y culturales.

**Vecina:** ¿Entonces esa será la solución del problema del alcoholismo?

**Visitante:** Pero no han dicho que hay otras causas como por ejemplo: el mal ejemplo de los mayores, la falta de dedicación de los familiares hacia los hijos, las costumbres de las bandas de los barrios.

**Vecina:** Es verdad lo que dice el señor...

**Marcos:** Entonces, además de construir el salón con su cancha, tendríamos que hablar con todas las familias de la comunidad para que participen del proyecto y ellos también trabajen con sus hijos.



**Técnico:** Si me permiten opinar. Está muy bien que las familias trabajen el proyecto. Que los mayores tomen conciencia de que su mal ejemplo lleva a sus hijos al alcohol. Según mi experiencia también sería útil darles capacitaciones a los jóvenes sobre el riesgo del alcohol, pero también a las madres. Hay que ayudarlos para que reflexionen sobre su culpa, pues ellos son los que les enseñan a sus hijos, muchas veces sin intención, las ganas de tomar y las pocas aspiraciones en la vida.

**Marcos:** ¿Qué recomienda usted que hagamos?

**Técnico:** Yo recomiendo que, además de construir la cancha y el salón, se dé un curso de capacitación para los jóvenes y se hagan cartillas para que se distribuya en los colegios. Además, sugiero hacer cursos de reflexión con los padres y los maestros.

**Marcos:** ¿Qué les parece la propuesta del técnico?

**Todos juntos:** ¡Estamos de acuerdo!

**Marcos:** Entonces para que quede en claro, vamos a escribir en un papel la solución del problema.

LAS SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA DEL ALCOHOLISMO DE LOS JÓVENES SON:

- CONSTRUIR UNA CANCHA DE FÚTBOL Y DE VÓLEY EN EL TERRENO DEL CENTRO VECINAL, CON TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD.

- CONSTRUIR UN SALÓN PARA ACTIVIDADES CULTURALES Y RECREATIVAS.

- DAR 10 CURSOS DE CAPACITACIÓN A 60 JÓVENES Y A 20 MAESTROS.

- DAR 5 CHARLAS A LAS FAMILIAS Y A LOS MAESTROS SOBRE EL MAL EJEMPLO DE LOS MAYORES Y LA FALTA DE ASPIRACIONES.

- ARMAR 2 CAMPEONATOS DE DEPORTE Y 1 CONCURSO ANUAL DE BAILE Y PINTURA.

**Técnico:** Esto es lo que se llama “**objetivo específico del proyecto**”

**Marcos:** O sea, es lo que esperamos lograr con la ejecución del proyecto.

**Técnico:** Así es, y tiene que ser claro, concreto y decir, poniendo en números, qué impacto se espera lograr con la ejecución del proyecto.

**Vecina:** ¿Eso en cuánto tiempo lo tenemos que lograr?

**Técnico:** Lo que pregunta la señora también es muy importante, siempre se tiene que poner en cuánto tiempo se espera hacer el proyecto.

**Visitante:** ¡Qué interesante! Pero tengo una duda:

En mi barrio, una vez hicimos un proyecto con plata que nos dieron de afuera, después que se acabó la plata del proyecto, el problema se hizo más grave en vez de solucionarse.



**Marcos:** O sea que tenemos que pensar cómo este proyecto se sigue manteniendo después de que se nos acabe la plata que vamos a pedir.

**Técnico:** Eso es lo que los técnicos llamamos **“sustentabilidad del proyecto”**, que significa cómo se va a **sostener** el proyecto después de que se acabe la plata que viene de afuera.

**Marcos:** Entonces en este proyecto, como en otros proyectos, hay que pensar en la sustentabilidad del proyecto.

**Vecina:** ¡Ahora entiendo lo de la sustentabilidad que antes no sabía de qué se trataba! Igual me queda una duda. ¿Este proyecto que estamos haciendo, es para conseguir plata de afuera para solucionar el problema del alcoholismo y realizar nuestro sueño?

**Marcos:** Así es vecina.

**Vecina:** ¿Y se tarda mucho en conseguir plata de afuera?



**Técnico:** Si se lo presenta al gobierno, a veces se tarda menos, y a organizaciones internacionales a veces más, pero siempre tarda bastante.

**Vecina:** ¿Y puede ser que nunca nos aprueben el proyecto?

**Técnico:** Puede ser...

**Vecina:** ¿Y qué vamos a hacer si nunca llega la plata de afuera? ¿Nunca vamos a solucionar nuestros problemas por esperar la plata de afuera?

**Marcos:** Cierta vecina, muy bien pensado. ¿No podemos hacer algo hasta que llegue la plata de afuera?

**Técnico:** ¡Claro que sí! tienen que ponerse a pensar en todos los puntos que han puesto, y ver cuáles se pueden hacer con recursos propios de la comunidad.

**Vecina:** ¡Pero si nosotros no tenemos nada!

**Marcos:** ¡Cómo que no! Tenemos nuestro tiempo, nuestras casas, nuestras manos, tenemos la experiencia de la vida y la sabiduría de los mayores.

**Técnico:** Así es señora, hay muchos recursos acá en la comunidad. Los mejores proyectos son los que se hacen con recursos propios sin pedir plata de afuera, eso es lo que los técnicos llaman **"aporte propio o aporte de contraparte"**.

**Marcos:** O sea que además de pensar en cómo lo sostenemos al proyecto, después de que se acabe la plata, tenemos que analizar qué cosas tenemos nosotros que nos sirvan para solucionar el problema, sin pedir plata de afuera o para acompañar la plata de afuera.

**Vecina:** ¡Ahora sí que entiendo cómo se hace un proyecto!



\*\*\*

## TRABAJO N° 7

Trabajo grupal

1- ¿Alguna vez les pasó lo del cuento del mono y el pez? Si les pasó, cuenten las historias para compartirlas con el resto del grupo.

2- ¿Qué consideran ustedes que es más importante?:

- Que la solución se la dé un técnico.
- Que la solución se la dé alguien de afuera.
- Que la solución se la dé la misma comunidad.
- Que la solución se la dé cualquiera sin importar de dónde venga, pero que sea la mejor solución.

## **TRABAJO N° 8**

### Trabajo grupal

1- Elijan los dos problemas más graves que hayan detectado en su comunidad, analicen sus causas.

2- Piensen las mejores soluciones y escribanlas como los objetivos específicos del proyecto.

3- Piensen cómo se puede lograr la sustentabilidad del objetivo específico o solución del proyecto que han pensado.

4- Piensen qué aporte propio o de contraparte puede poner la comunidad para solucionar el problema seleccionado, o sea para cumplir el objetivo específico.

CAPÍTULO 4

# ¿CÓMO LO HACEMOS Y CUÁNTO NECESITAMOS?

CRONOGRAMA

LOS RESULTADOS. LOS RECURSOS.  
EL PRESUPUESTO



## ¿CÓMO LO HACEMOS Y CUÁNTO NECESITAMOS?:

### Cronograma

### Los resultados. Los recursos. El presupuesto

Manuela siente ruido en la cocina muy tempranito en la mañana. Como es una curiosa incurable, se levanta y va a mirar. Encuentra a su primo haciéndose el desayuno.

**Manuela:** ¿Hola primo?

**Marcos:** Hola Manuela, buen día. ¿Quieres tomar el desayuno conmigo?

**Manuela:** ¡Sí!

**Manuela:** ¿Marcos hoy es domingo?

**Marcos:** Sí Manuela.

**Manuela:** ¿Por qué te estás levantando tan temprano si es domingo? ¿Tenés que trabajar?

**Marcos:** Sí prima, pero tengo que trabajar para el barrio.

**Manuela:** ¿Qué, la gente del barrio te pagará?

**Marcos:** No prima. Nos juntamos entre varios vecinos que tenemos experiencia en construcción, para pensar lo que tenemos que hacer y calcular los materiales que vamos a necesitar para construir la canchita para que los jóvenes puedan hacer deportes.

**Manuela:** ¿Para trabajar juntos como las hormigas?

**Marcos:** Claro. Muchos seres vivos saben ponerse de acuerdo para trabajar juntos. Nosotros los humanos también. Somos seres de competencia, pero también de cooperación. Cuando nos ponemos a competir como animales somos de competencia, pero cuando pensamos más cosas o sentimos podemos ayudarnos y cuidarnos. Para eso estamos haciendo este proyecto, para trabajar juntos y conseguir fondos externos.



**Manuela:** ¿Pero no te van a dar nada por ese trabajo?

**Marcos:** No prima.

**Manuela:** ¿Entonces, para qué lo estás haciendo?

**Marcos:** Para ayudar a los demás.

**Manuela:** Algunos chicos de la escuela dicen que no hay que ayudar a nadie que no sea de tu familia.

**Marcos:** Ajá. ¿Qué otras cosas dicen?

**Manuela:** Dicen que lo único importante es ganar. Ganar plata, ganar las elecciones, ganar las carreras, ser el que más cosas tiene, ser el más canchero de todos. Eso es lo único que ellos quieren para su vida. Para peor, quieren ganar rápido y sin importar si dañan a los demás y a la naturaleza.

**Marcos:** Mirá vos. ¿Por qué creés, prima, que esos chicos piensan así?

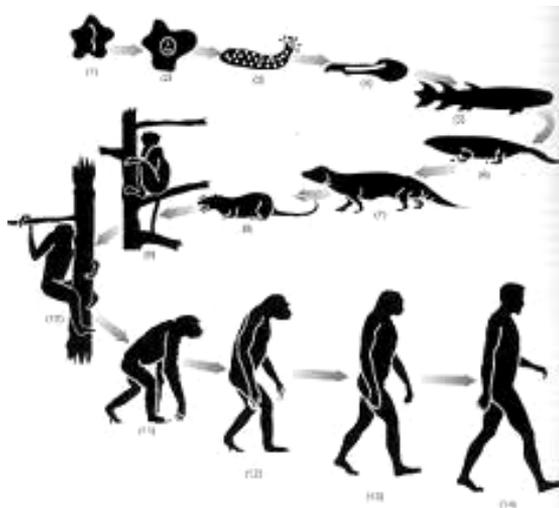
**Manuela:** No sé Marcos. Será porque les gusta, porque les copian a sus papás o a lo que sale en la televisión. ¿Vos por qué pensás que ellos quieren eso?

**Marcos:** Un señor que estudió el cerebro humano dice que adentro de nuestro cerebro tenemos un cerebro chiquito como el de los cocodrilos,

alrededor de ese tenemos uno como el de los monos, y arriba de esos dos tenemos uno grandote que se llama neocórtex, donde se arman las ideas.

**Manuela:** ¿Cómo es eso primo? ¿Tenemos adentro de nuestro cerebro un cocodrilo, un mono y uno para armar ideas?

**Marcos:** Sí. Es que, según la ciencia, nosotros venimos evolucionando desde los reptiles. Empezamos siendo una bacteria, después fuimos peces, de ahí nos hicimos cocodrilos. En esa etapa nos creció un cerebro agresivo, individualista y competitivo. Esa parte del cerebro es muy fuerte y nos ayudó a sobrevivir. Pero después evolucionamos a mamíferos.



**Manuela:** ¿Eso significa que damos de mamar?

**Marcos:** Muy bien prima. En vez de que las madres larguen unos huevos para que crezcan solos sus hijos, se los empieza a cuidar. Aprendemos a generar un vínculo de ayuda y cuidado. Ahí nos crece, arriba del cerebro de cocodrilo, el cerebro mamífero que nos ayuda a hacer relaciones afectivas o, probablemente, sea la fuente de lo que algunos llaman la inteligencia emocional. Por último, arriba de los otros dos cerebros, creamos la parte racional o neocórtex. Aquí formamos las ideas sobre el mundo, la cultura, las religiones, etcétera.

Durante muchííííísimos años, usamos el cerebro intermedio para controlar al cocodrilo que tenemos adentro. El amor hacia los demás controla al animal.

Luego generamos, en el cerebro racional, conjuntos de ideas para también controlar el potente cerebro animal. La mayor parte de las religiones que expresan la fe actualmente propone entre sus preceptos el control de nuestra parte animal (no matar, no robar, etcétera).

Pero el cerebro racional, como es el resultado del aprendizaje, o sea piensa como le han enseñado a pensar, depende de lo que la cultura haga. Cada cultura “enseña” a los cerebros a pensar, a las lenguas a decir y a los cuerpos -con sus extensiones- a hacer.

Si este último cerebro nos dice que hay que darle rienda suelta a nuestra parte más agresiva, ignorar el cuidado del otro ser -amor- pues todo es cuestión de dinero, se desacredita a las religiones (curas, rabinos, pastores, imam, etc.), a los pensamientos (intelectuales, académicos), a las leyes y a los representantes del Estado (policías, políticos, jueces, maestros, etc.). De esta manera, en los tiempos que corren -posmodernismo y neoliberalismo-, se ha deconstruido o quitado valor a cualquier tipo de pensamiento o sentimiento que no sea el del individualismo, el rechazo al envejecimiento y la muerte, y la competencia para ganar siempre como únicos sentidos de la vida. La cultura enaltece y potencia el cocodrilo que tenemos en nuestro cerebro.

**Manuela:** Yuuuu ¡Primo! O sea que adentro nuestro tenemos peleando el cocodrilo, con el amor y con los pensamientos.

**Marcos:** Sí. Más o menos así. Puede ser peleando o también poniendo todo al servicio de lo más agresivo.

Acompañame a la reunión. Andá a vestirme. Avisale a tu mamá mientras que yo busco la cinta métrica, la calculadora y el libro de actas.

Manuela sale corriendo, se viste y sale caminando de la mano de su primo.

*(Ya en la reunión)*

**Marcos:** ¡Buen día vecinos!

**Vecino 1:** Buen día.

**Vecino 2:** Buen día.

**Vecina:** Buen día.

**Vecino 1:** Qué bien que ha traído la cinta métrica, así podemos tomar las medidas.

**Vecina:** Páseme el libro de actas, que yo voy a anotar.

**Vecino 2:** Yo he traído la pintura de cal.

**Vecino 1:** ¿Cómo empezamos?

**Marcos:** Recordemos cómo habíamos armado el proyecto hasta ahora.

**Vecina:** Primero habíamos armado, entre todos, el barrio que soñamos.

**Vecino 1:** Sí, ese es el **objetivo general**.

**Vecino 2:** Después nos hemos puesto a reconstruir la historia del barrio hasta el día de hoy.

**Vecino 1:** Esos son los **antecedentes** nuestros.

**Vecina:** La vez siguiente nos hemos pasado un rato largo analizando cuáles son nuestros problemas, sus causas y sus consecuencias.

**Vecina 1:** Sí. A esos problemas los hemos ordenado del más grave al menos grave y después elegimos con cuál problema vamos a trabajar. Hasta un árbol de problemas hemos hecho.

**Vecina 2:** ¡Claro! A eso le hemos llamado el **diagnóstico**.

**Marcos:** Dentro de ese diagnóstico, hemos elegido el **problema** del alcoholismo en los jóvenes para trabajar. Analizamos las causas del problema y sus efectos.

**Vecina:** Después hemos pensado las mejores soluciones a las causas de ese problema.

**Vecino 1:** ¡Sí! Es cuando vino esa gente de afuera a ayudarnos.

**Marcos:** Así es vecinos. Ahí es cuando se nos ocurrieron las soluciones para resolver las causas del problema seleccionado. Ahora podemos armar lo que se llama la **matriz del marco lógico**.

**Vecina:** ¿Cómo es eso Marcos?

**Marcos:** Como ya sabemos nuestros objetivos generales, también lo que queremos lograr con el proyecto -objetivos específicos para solucionar el problema elegido-, ahora lo que nos falta es definir los resultados esperados, las actividades que tenemos que hacer y los recursos. Ya tenemos casi todo eso en las actas. Lea por favor vecina el acta.

**Vecina:** Las soluciones para el problema del alcoholismo de los jóvenes son:

- construir una cancha de fútbol y de vóley en el terreno del centro vecinal, con todos los miembros de la comunidad.

- construir un salón para actividades culturales y recreativas.

- dar 10 curso de capacitación a 60 jóvenes y a 20 maestros.

- dar 5 charlas a las familias y a los maestros sobre el mal ejemplo de los padres y la falta de aspiraciones.

- armar 2 campeonatos de deporte y 1 concurso anual de baile y de pintura.

**Vecino 2:** Cierto, esos son los **objetivos específicos** de este proyecto.

**Vecino 1:** ¡Sí! Ahora me acuerdo. Eso es lo que queremos lograr con este proyecto.

**Marcos:** Ahora es el momento de pensar cómo vamos a hacer realidad estos objetivos y cuántos recursos vamos a necesitar.

**Vecino 2:** ¡Sí! Esas son las **actividades del proyecto**.

**Vecino 1:** ¿Y cómo se hace eso?

**Marcos:** Tenemos que ponernos a pensar todas las cosas por hacer para construir la cancha y el salón.

**Vecina:** Ustedes vayan hablando que yo anoto y hago el listado de **actividades para concretar el objetivo de la cancha**.

Tenemos que:

1- Elegir el grupo que se hará cargo de llevar adelante esta actividad.

2- Medir bien el terreno y marcar los límites.

3- Hacer una reunión para decidir en qué lugar vamos a hacer la cancha.

- 4- Elegir el lugar y hacer el plano de la cancha.
- 5- Hacer el cálculo de cuántos jornales, ripio, arena, cemento y hierro vamos a necesitar para hacer la cancha.
- 6- Comprar los materiales.
- 7- Construir:
  - a – Aplanar el terreno.
  - b – Cavar los cimientos.
  - c – Hacer la mezcla.
  - d – Hacer el contrapiso y los agujeros para los postes.
  - e – Hacer el piso y alisarlo.
  - f – Comprar los postes.
  - g – Colocar los postes.
  - h – Pintar las líneas.
- 8- Armar la fiesta de inauguración.

**Marcos:** Parece que ya está la lista.

**Vecino 2:** Esto que hemos hecho es lo que se llama el **listado de actividades**.

**Vecina:** ¿Ahora qué sigue?

**Marcos:** Ahora tenemos que pensar cuánto tiempo nos va a llevar cada una y en qué orden la tenemos que hacer.

**Vecino 1:** ¿Cómo es eso?

**Marcos:** Ponemos un papel en blanco en la pared y ahí escribimos las actividades en un costado y a lo ancho las semanas. Luego pintamos cuándo haremos las actividades.

Después de trabajar queda así:

	Semanas										
	Primera	Segunda	Tercera	cuarta	Quinta	Sexta	Septima	Octava	Novena	Decima	Undecima
1- Elegir e grupo que se hará cargo de llevar adelante esta actividad.	■										
2- Medir bien el terreno y marcar los límites.		■									
3- Hacer una reunión para decidir en qué lugar vamos a hacer la cancha.		■									
4- Elegir el lugar y hacer el plano de la cancha.		■	■								
5- Hacer el cálculo de cuantos jornales, ripio, arena, cemento y hierro vamos a necesitar.			■								
6- Comprar los materiales.				■							
7- Construir:					■						
a- Aplanar el terreno.						■					
b- Cavar los cimientos.						■					
c- Hacer la mezcla.							■				
d- Hacer el contrapiso y los agujeros para los postes.								■			
e- Hacer el piso y alisarlo.									■		
f- Comprar los postes.						■				■	
g- Colocar los postes.											
h- Pintar las líneas.											
8- Armar la fiesta de inauguración.											■

**Vecino 2:** Esto que hemos hecho es lo que se llama el **cronograma de actividades**.

**Vecina:** Ahora sí se está poniendo linda la cosa. Cada vez me gusta más esto de hacer proyectos. ¿Ahora qué hacemos?

**Marcos:** Ahora tenemos que pensar cuáles son los **resultados esperados** para el objetivo y para cada actividad.

**Vecino 2:** Eso es fácil.

**Vecino 1:** ¡Fácil para usted que ya lo sabe!

**Vecino 2:** No se enoje vecino. Lo único que hay que hacer es poner lo que se logrará después de realizadas las actividades.

Por ejemplo, el objetivo que estamos trabajando es el de hacer la cancha de fútbol y la de vóley.

**Vecina:** Sí, para que los jóvenes vengan aquí a hacer deportes y no tomen tanto.

**Vecino 2:** Así es vecina. Entonces el **resultado esperado** de este objetivo es: *Cancha de fútbol/vóley terminada y lista para ser usada.*

**Vecino 1:** ¡Pucha! Es casi lo mismo que los objetivos y las actividades.

**Vecino 2:** Casi, pero recuerde que es pensar en los objetivos y en cada actividad bien terminada. Lo escribamos ahora mismo.

**Vecina:** Ustedes dicten, yo escribo.

OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS
-construir una cancha de futbol y de voley en el terreno del centro vecinal, con todos los miembros de la comunidad.	Cancha de fútbol y vóley listas para usar.
ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
1 – Elegir el grupo que se hara cargo de llevar adelante esta actividad.	Grupo elegido.
2 – Medir bien el terreno y marcar los límites	Terreno medido y marcado.
3 – Hacer una reunión para decidir en qué lugar vamos a hacer la cancha.	Lugar elegido entre todos ,dentro del terreno, para hacer las canchas.
4 – Elegir el lugar y hacer el plano de la cancha.	Planos realizados y aprobados.
5 – Hacer el cálculo de cuántos jornales, ripio, arena, cemento y hierro vamos a necesitar para hacer la cancha.	Listados de materiales realizado.
6 – Comprar los materiales.	Materiales comprado.
7 – Construir:	
a – Aplanar el terreno	Terreno plano.
b – Cavar los cimientos	Cimientos listos.
c – Hacer la mezcla	Mezcla lista.
d – Hacer el contrapiso y los agujeros para los postes	Contrapiso y agujeros listos.
e – Hacer el piso y alisarlo	Piso terminado.
f – Comprar los postes	Postes comprados.
g – Colocar los postes	Postes puestos.
h – Pintar las lineas	Cancha terminada.
8 – Armar la fiesta de inauguración.	Fiesta realizada.

**Marcos:** Ahora tenemos que hacer bien el cálculo de los **recursos** que vamos a necesitar.

**Vecino 1:** ¿Qué es eso de los recursos?

**Vecino 2:** Es ponerse a calcular bien en detalle todo lo que vamos a necesitar. Vamos a tener que ver bien los recursos que ponemos nosotros y otros que pedimos con el proyecto. Los recursos que ponemos nosotros se llaman **aporte de contraparte**. Algunas instituciones le llaman aporte valorizado.



**Vecino 1:** Ahora sí que me he perdido vecino. ¿Cómo es eso de la contraparte?

**Marcos:** Más fácil es entender si se lo hace. Lo hagamos mientras se lo explico.

Lo primero que tenemos que hacer es anotar todo lo que necesitamos para hacer la cancha.

**Vecino 2:** ¿Cómo lo hacemos?

**Marcos:** Agarramos una por una las actividades, anotamos todo lo que necesitamos. Cuando ponemos trabajo nuestro, anotamos la cantidad de jornales que ponemos. Usted vaya anotando vecino.

**Vecino 1:** ¿Se ponen todas las horas que trabajamos?

**Marcos:** Así es vecino. Se pone hasta las horas que usamos en las reuniones, las herramientas nuestras que utilizamos, y todo lo que pongamos de nuestro lado.

Los vecinos trabajan y al final queda el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES	Recursos necesarios	
	Que ponemos nosotros (aporte de contraparte)	Que solicitamos
1 – Elegir el grupo que se hará cargo de llevar adelante esta actividad.	Una reunion de medio día de toda la comision que son cinco vecinos.	
2 – Medir bien el terreno y marcar los límites.	Terreno.	
	Cinta métrica.	
	Pintura.	
3 – Hacer una reunión para decidir en qué lugar vamos a hacer la cancha.	Hacer una reunión de medio día de toda la comisión.	
4 – Elegir el lugar y hacer el plano de la cancha.	Cuatro horas para elegir el lugar.	Honorario del arquitecto.
5 – Hacer el cálculo de cuántos jomales, ripio, arena, cemento y hierro vamos a necesitar para hacer la cancha.		Dos camiones de ripio,
		un camion de arena,
		doce barras de hierro,
		doce bolsas de cemento,
6 – Comprar los materiales	dos jornales.	seis bolsas de cal.
7 – Construir:		
a – Aplanar el terreno	ocho jomales	
b – Cavar los cimientos	ocho jomales	
c – Hacer la mezcla	un jornal	
d – Hacer el contrapiso y los agujeros para los postes	seis jornales	
e – Hacer el piso y alisarlo	cuatro jornales	
f – Comprar los postes	medio jornal	
g – Colocar los postes	medio jornal	
h – Pintar las líneas.	dos jornales	
8 – Armar la fiesta de inauguración.	medio jornal de la comision	

**Vecino 1:** ¡Quedó muy buenísimo!

**Vecino 2:** Ya está listo. ¿Nos podemos ir a la casa porque ya está por empezar el partido?

**Marcos:** No vecino, ahora hace falta hacer el **presupuesto**.

**Vecina:** Pero ya lo hemos hecho recién.

**Marcos:** Sí, ya casi está, pero ahora tenemos que poner precio a las cosas que vamos a comprar y ponerle un valor a las cosas que nosotros ponemos, e incluso a las horas que gastamos.

**Vecino 2:** ¿Pero qué valor le ponemos?

**Marcos:** Al trabajo nuestro le ponemos el precio del jornal; al terreno, el mismo precio como si lo fuéramos a comprar; y si usáramos la sede del centro vecinal tenemos que poner el mismo precio que nos costaría si tuviéramos que alquilar un lugar para reunirnos.

**Vecino 1:** Esa parte es fácil para mí porque hago mucho cálculo de presupuesto de obra en mi trabajo. Lo hagamos rapidito.

El cuadro queda así:

ACTIVIDADES	Recursos necesarios		Recursos necesarios	
	Que ponemos nosotros (aporte de contraparte)	Monto aportado \$	Qué solicitamos	Monto aportado \$
1 – Elegir el grupo que se hará cargo de llevar adelante esta actividad.	Una reunión de medio día de toda la comisión que son cinco vecinos.	200,00		
2 – Medir bien el terreno y marcar los límites.	Terreno	15.000,00		
	Cinta métrica	20,00		
	pintura	5,00		
3 – Hacer una reunión para decidir en qué lugar vamos a hacer la cancha.	Una reunión de medio día de toda la comisión.	200,00		
4 – Elegir el lugar y hacer el plano de la cancha.	cuatro horas para elegir el lugar	50,00	honorarios de arquitecto	600,00
5 – Hacer el cálculo de cuantos jornales, ripio, arena, cemento y hierro vamos a necesitar para hacer la cancha			Dos camiones de ripio	1.200,00
			un camion de arena	700,00
			doce barras de hierro	2.400,00
			doce bolsas de cemento	480,00
			seis bolsas de cal	120,00
6 – Comprar los materiales.	dos jornales	160,00		
7 – Construir:				
a – Aplanar el terreno	ocho jornales	640,00		
b – Cavar los cimientos	ocho jornales	640,00		
c – Hacer la mezcla	un jornal	80,00		
d – Hacer el contrapiso y los agujeros para los postes	seis jornales	360,00		
e – Hacer el piso y alisario	cuatro jornales	240,00		
f – Comprar los postes	medio jornal	30,00		
g – Colocar los postes	medio jornal	30,00		
h – Pintar las líneas	dos jornales	60,00		
8 – Armar la fiesta de inauguración.	Un jornal de toda la comisión.	300,00		
	<b>TOTAL APORTADO</b>	<b>18.015,00</b>	<b>TOTAL SOLICITADO</b>	<b>5.500,00</b>

**Vecina:** ¿Qué raro no? Yo pensaba que hacíamos este proyecto para conseguir plata y resulta que nosotros ponemos más del triple de lo que pedimos.

**Marcos:** Así es vecina. Cuando uno hace estos proyectos se da cuenta de todo lo que hace y de lo que vale lo que hace la gente del barrio.

**Vecino 2:** ¡Listo, ha quedado buenísimo!

**Vecino 1:** Ahora nos podemos ir a ver el partido, tranquilos.

**Marcos:** Para completar esto lo que nos falta ahora es juntar los presupuestos de cada objetivo específico y agrupar los gastos según el tipo.

**Vecina 2:** Ahora me he mareado de nuevo. ¿Cómo es eso?

**Marcos:** Usualmente para hacer los proyectos piden que juntes todos los cálculos por tipo. Por ejemplo:

1. Honorarios coordinación.
2. Honorarios profesionales.

3. Materiales.
4. Herramientas.
5. Terrenos.
6. Otros que sean necesarios.

Pongamos en el mismo cuadro:

ACTIVIDADES	TIPO	Recursos necesarios		Recursos necesarios	
		Que ponemos nosotros (aporte de contraparte)	Monto aportado \$	Qué solicitamos	Monto aportado \$
1 - Elegir el grupo que se hará cargo de llevar adelante esta actividad.	Honorarios	Una reunión de medio día de toda la comisión que son cinco vecinos.	200,00		
	Terreno	Terreno	15.000,00		
	Herramientas	Cinta métrica	20,00		
2 - Medir bien el terreno y marcar los límites.	Materiales	pintura	5,00		
3 - Hacer una reunión para decidir en qué lugar vamos a hacer la cancha.	Honorarios	Una reunión de medio día de toda la comisión.	200,00		
4 - Elegir el lugar y hacer el plano de la cancha.	Honorarios	cuatro horas para elegir el lugar	50,00	honorarios de arquitecto	600,00
5 - Hacer el cálculo de cuantos jornales, ripio, arena, cemento y hierro vamos a necesitar para hacer la cancha	Materiales			Dos camiones de ripio	1.200,00
				un camion de arena	700,00
				doce barras de hierro	2.400,00
				doce bolsas de cemento	480,00
				seis bolsas de cal	120,00
6 - Comprar los materiales.	Honorarios	dos jornales	160,00		
7 - Construir:	Honorarios				
a - Aplanar el terreno		ocho jornales	640,00		
b - Cavar los cimientos		ocho jornales	640,00		
c - Hacer la mezcla		un jornal	80,00		
d - Hacer el contrapiso y los agujeros para los postes		seis jornales	360,00		
e - Hacer el piso y alisarlo		cuatro jornales	240,00		
f - Comprar los postes		medio jornal	30,00		
g - Colocar los postes		medio jornal	30,00		
h - Pintar las líneas		dos jornales	60,00		
8 - Armar la fiesta de inauguración.			Un jornal de toda la comisión.	300,00	
		<b>TOTAL APORTADO</b>	<b>18.015,00</b>	<b>TOTAL SOLICITADO</b>	<b>5.500,00</b>

**Marcos:** Ahora juntamos los honorarios con los honorarios, los materiales con los materiales y así.

**Vecina:** Es como tener toda la fruta mezclada en una bolsa y ponerse a juntar las zanahorias con las zanahorias, las cebollas con las cebollas, y así. Después contarlas y anotar.

**Marcos:** Así es vecina. A cada una de esas se les llama cuentas. En el ejemplo que usted ha dado tendría la cuenta zanahorias, la cuenta cebollas y así.

Terminémoslo para ver cómo queda y después nos vamos a la casa.

Queda así:

Objetivos	CUENTAS	Monto aportado \$	Monto Solicitado \$	Monto total proyecto \$
Objetivo 1	Honorarios	2.990,00	600,00	3.590,00
	Herramientas	20,00		20,00
	Materiales	5,00	4.900,00	4.905,00
	Terreno	15.000,00		15.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>18.015,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>23.515,00</b>

**Vecinos:** ¡Qué lindo ha quedado!

\*\*\*

## TRABAJO N° 9

### Trabajo grupal

Para hacer este trabajo viene bien recordar que los objetivos específicos son las soluciones que se van a lograr con la ejecución del proyecto y nacen para solucionar las causas de los problemas seleccionados. Estos problemas son el resultado de imaginarse un objetivo general que nos ayuda a soñar un mundo mejor y que además de darnos esperanza nos permite ver los problemas a cambiar en nuestra realidad.

Se propone realizar lo siguiente:

1- Tomar cada uno de los objetivos específicos seleccionados en los trabajos prácticos anteriores.

2- Describir una por una las actividades a realizar para concretar o hacer realidad los objetivos específicos, incluyendo las más pequeñas y obvias. Ponerles números de acuerdo al orden en que hay que hacerlas y quedará hecho el listado de actividades.

3- Calcular el tiempo que llevará ejecutar cada actividad descripta.

4- Anotar el listado en una columna y armar otras columnas al lado, como si fuera un calendario, pero en vez de poner los días poner semanas (pueden ser meses también) y pintar la duración de cada actividad, como lo hicieron los vecinos con la construcción de la cancha.

5- Analizar los recursos necesarios para hacer cada actividad. Anotar no solo los recursos que se necesitarán y no se tienen, sino también los que se pondrán porque los tenemos.

6- Poner valor a cada recurso: a los que tenemos que comprar, según el precio dado por los comercios; y a aquellos recursos que nosotros ponemos -llamados de **contraparte**-.

7- Clasificar los recursos necesarios por tipo y luego ordenarlos en cuentas, al igual que hicieron los vecinos.

Finalmente obtendremos el monto total del dinero que necesitaremos para realizar el proyecto.

CAPÍTULO 5

# LOS INDICADORES Y LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

## EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO



## LOS INDICADORES Y LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN. El control de la ejecución del proyecto

Manuela vuelve de la escuela muy pero muy triste y se encuentra con su Marcos.

**Marcos:** Hola prima. ¿Cómo te ha ido en la escuela?

**Manuela:** Mal, estoy muy enojada.

**Marcos:** ¿Qué te ha pasado?

**Manuela:** Que la Jacinta les ha dicho a todas las chicas, que soy la peor alumna del grado.

**Marcos:** ¡Ajá! ¿Pero por qué te enojás?

**Manuela:** Porque los chicos se me han burlado todo el día y me dicen que soy una burra. Se ponen las manos paradas atrás de las orejas y se paran atrás mío haciendo el ruido de los burros.

**Marcos:** ¿Por qué ha dicho eso Jacinta?

**Manuela:** Ella es así de burlona, le gusta buscarle los defectos a la gente y reírse.

**Marcos:** ¿Acaso Jacinta conoce tus notas?

**Manuela:** ¡No! Sabe que me ha ido mal en la última prueba de matemáticas, porque yo le dije. Pero nada más.

**Marcos:** ¿Pero te ha ido bien o mal en este cuatrimestre?

**Manuela:** Bien. ¡Bueno! Así como me va a mí, no tengo notas altas, pero tampoco tengo ninguna baja.

**Marcos:** ¿Y matemáticas?

**Manuela:** Ya he dado esa lección y mejoré la nota.

**Marcos:** ¿Por qué te preocupás entonces?

**Manuela:** Porque no me gusta que se burlen de mí, y menos aún, que no sea verdad el motivo de la burla.

**Marcos:** Ahora te entiendo.

**Manuela:** ¿Cómo hago Marcos para demostrar que no es verdad que soy la peor del grado, y dejen de burlarse?

**Marcos:** Lo que necesitamos ahora es algo que **indique** que sos buena alumna. Necesitamos un **indicador** o varios **indicadores** que lo demuestren. Pero esos **indicadores** tienen que ser iguales para todos y lo más objetivos posible.

**Manuela:** ¿Qué significa objetivo?

**Marcos:** Que alguien autorizado que no sea un alumno, mida a todos por igual y, de alguna manera, se pueda demostrar que no hubo preferencias por ninguno, ni buenas ni malas.

**Manuela:** ¿O sea que los indicadores que tenemos para saber si somos buenos alumnos son las notas que nos ponen en la escuela?

**Marcos:** ¡Muy bien prima! Esos son los **indicadores** tuyos como alumna. Sirven para saber si has tenido malos, regulares, buenos o muy buenos resultados en tus estudios.

Las notas sirven para saber si los chicos estudian y para que puedan pasar de grado o para quedarse de grado.

**Manuela:** O sea que sirven para saber si he hecho bien o mal mi trabajo, como vos decís.

**Marcos:** Así es. Pero también hay que ver otras cosas que van junto con los indicadores.

**Manuela:** ¿Cómo es eso papá?

**Marcos:** Por ejemplo, ¿qué les vas a decir ahora a la Jacinta y a todos los chicos, que los únicos indicadores que sirven para saber si sos mala alumna son las notas que te ponen en la escuela?

**Manuela:** Les voy a decir que no soy burra, porque tengo buenas notas.

**Marcos:** ¿Qué pasa si la Jacinta te dice que sos mala alumna porque tenés malas notas?

**Manuela:** Yo le voy a decir que es una mentirosa.

**Marcos:** ¿Si ella dice que vos sos la mentirosa? Que vos mentís diciendo que son buenas. Va a ser su palabra contra la tuya.

**Manuela:** Algunos me van a creer a mí y otros a ella.

**Marcos:** Esa es una solución, pero la otra es **verificar** bien tus notas.

**Manuela:** ¿Cómo se **verifican** las notas o mis **indicadores**?

**Marcos:** Hay que buscar la **fuentes** o **medios de verificación**, o sea, de dónde se puede obtener la información sobre tus notas.

**Manuela:** ¡Para eso está la libreta!

**Marcos:** Así es. La libreta que te dan en la escuela es la **fuentes** o **medio de verificación** de tus notas o de los **indicadores**.

**Manuela:** Entonces yo mañana voy y le pregunto a la Jacinta cuáles son los **indicadores** que tiene para decir que soy burra, y cuál es la **fuentes** o **medio de verificación**.

**Marcos:** Así es. Además, la **fuentes** o **medio de verificación** tiene que ser creíble porque si no, no tienen valor.

**Manuela:** ¡Entonces mañana le digo a la Jacinta que le voy a traer mi libreta que es la **fuentes** o **medio de verificación** de mis notas o, los **indicadores** del resultado de mis estudios en la escuela!

**Marcos:** ¡Muy bien! Así dejan de burlarse de vos.

\*\*\*

## TRABAJO N° 10

Usualmente se usan los indicadores para medir los resultados esperados del proyecto. Como se vio en el capítulo anterior, éstas son las actividades concretadas con éxito.

Entonces para cada resultado, hay uno o más indicadores. También para cada indicador hay una **fuentes o medios de verificación**.

Hay que pensar que estos indicadores y las fuentes o medios de verificación son para personas que no conocen el proyecto, ni a la gente, ni el lugar donde trabajamos. Hay que explicar todo en detalle. Muchas veces las personas que evalúan el proyecto no son las mismas que lo aprueban o lo conocen.

Recordemos que los indicadores les permiten saber a quiénes dieron los fondos, a los vecinos o a los socios de la organización y a otras organizaciones; en qué medida y en qué tiempo se han alcanzado los resultados que, habíamos establecido, realizaríamos la ejecución del proyecto.

Las **fuentes o medios de verificación** señalan dónde se puede obtener la información sobre los indicadores que hemos elegido, para verificar que los resultados se hayan logrado.

En el ejemplo que trabajamos, sería así:

OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION
-construir una cancha de fútbol y de vóley en el terreno del centro vecinal, con todos los miembros de la comunidad.	Cancha de fútbol y vóley terminadas y lista para usar.	Prueba de la existencia de la cancha. Fotos antes de hacer la cancha y después. Filmaciones de la cancha usándose.	Archivos del proyecto. Preguntas a los vecinos. Libro de actas.
ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION
1 – Elegir el grupo que se hará cargo de llevar adelante esta actividad.	Grupo elegido.	Fotos del grupo trabajando.	Libro de actas.
2 – Medir bien el terreno y marcar los límites.	terreno medido y marcado.	Foto del proceso y foto terminado.	Archivos del proyecto. Preguntas a los vecinos. Libro de actas.
3 – Hacer una reunión para decidir en qué lugar vamos a hacer la cancha.	Lugar elegido entre todos, dentro del terreno, para hacer las canchas.	Lugar elegido y aprobado por todos.	Libro de acta y plano.
4 – Elegir el lugar y hacer el plano de la cancha.	Planos realizados y aprobados.	Plano aprobado por todos.	Libro de acta y plano.
5 – Hacer el cálculo de cuántos jornales, ripio, arena, cemento y hierro vamos a necesitar para hacer la cancha.	Listados de materiales realizado.	Presupuesto de materiales.	Libro de acta y presupuesto.
6 – Comprar los materiales.	Materiales comprado.	Factura de compra.	Libros contables.
7 – Construir:			
a – Aplanar el terreno	Terreno plano.	foto terreno observación directa.	Archivos del proyecto. Preguntas a los vecinos. Libro de actas.
b – Cavar los cimientos	Cimientos listos.		
c – Hacer la mezcla			
d – Hacer el contrapiso y los agujeros para los postes	Contrapiso y agujeros listos		
e – Hacer el piso y alisarlo	Piso terminado	foto proceso observación directa	Archivos del proyecto Preguntas a los vecinos Libro de actas
f – Comprar los postes	Postes comprados		
g – Colocar los postes	Postes puestos		
h – Pintar las líneas	Cancha terminada		
8 – Armar la fiesta de inauguración.	Fiesta realizada	Foto de la fiesta opinion vecinos	Archivos del proyecto Preguntas a los vecinos

Marcos habla con la mamá de Manuela, mientras ella escucha.

**Marcos:** Vos sabés que el tesorero del centro vecinal no quiso hacer los **indicadores** y las **fuentes de verificación**. Ni siquiera ha ido a la reunión.

**Madre:** No me llama la atención para nada.

**Marcos:** ¿Por qué?

**Madre:** Porque ese tesorero está hace más de diez años manejando la

institución, y porque dicen las vecinas que él y su familia se han hecho de un montón de plata. ¡Peor todavía!, se han hecho conseguir trabajo en el Estado usando el cargo de la organización.

**Marcos:** ¡Con razón no quiere hacer presupuesto ni **indicadores** ni **fuentes de verificación!** Estas son herramientas para que controlen a las organizaciones a las que les dan dinero, y a los socios de la institución.

**Madre:** Es que es así. En cuanto ven un poco de plata, la gente se pone como loca y les salen las peores miserias.

**Marcos:** Sí. Nos decía el técnico especializado, que el mayor problema de las organizaciones es que, cuando les llega el dinero del proyecto, no realizan la rendición de cuentas; que luego lleva hacia la corrupción, además de que no se quieren ir de los cargos de autoridad.

**Madre:** Es que la codicia es terrible. En vez de achicar el corazón, de hacerse egoístas e individualistas, deberían agrandarlo, hacer más cosas buenas por la gente y demostrar los buenos sentimientos dando lo que uno puede dar. Cada ser humano tiene algo para dar, y siempre puede encontrar a las personas que necesitan lo que este tiene para dar.

**Manuela:** ¿Por qué le da codicia a la gente?

**Marcos:** ¿Querés que te cuente un cuentito para que lo entiendas?

**Manuela:** Dale. ¡Me encantan tus cuentos!

**Marcos:** El cuento se llama “Ley del 99”.

*Había una vez un hombre muy inteligente, buen mozo, hijo de ricos y muy voluntarioso. Empezó a ganar dinero desde joven y llegó a grande siendo el hombre más rico del mundo, pero como todavía no era viejo, se dedicó a la política hasta que llegó a ser el presidente de todos los reinos de la región. Lo tenía todo, su vida era un modelo de éxito para todos los jóvenes del mundo.*

*Desde que era niño trabajaba en su casa un jardinero, que era hijo del jardinero de su padre. Era un hombre pobre y tenía muchos hijos.*

*El señor poderoso había llegado hasta ese lugar ganándole a otras personas, él sentía cada día que la mitad de las personas que lo rodeaban*

lo odiaba, la otra mitad lo envidiaba y que esa envidia se convertiría fácilmente en traición, pues ya sabía que todos los chupamedias tienen un traidor adentro. No podía confiar en su familia, ni en su distante esposa, ni en su único hijo.

Además, era tanto su dinero y su poder, que necesitaba gastar muchas horas al día tratando de que no se lo quiten y de seguir siendo el primero. El único sentimiento de placer que de vez en cuando tenía y que no le duraba mucho, era el de ganar.

Solía caminar por el jardín para calmarse y encontraba siempre al jardinero de muy buen humor, silbando y cantando, arreglando las plantas como si fuera lo más importante del mundo.

Un día decidió seguirlo por el camino, lo vio salir silbando en su bicicleta, pararse en una esquina y tomar una cerveza con un grupo de viejos amigos con los cuales se rieron a carcajadas. Después siguió su camino hasta la villa miseria donde vivía. Salieron de su casa varios niños, entre hijos, nietos, sobrinos y un grupo de perros chiquitos y sucios. Todos lo saludaban con tanta alegría que daba la impresión de que no lo hubiesen visto por un año. Pero no era así, esta ceremonia se repetía todos los días y se hacía más completa los domingos.

Sabía muy bien que la plata que le pagaba apenas le alcanzaba para dar de comer al batallón de personas que vivía en su casa.

El señor poderoso casi no pudo contener una especie de sentimiento contradictorio: ¿cómo podía ser que ese pobre infeliz fuera feliz, mientras él, siendo el más rico y poderoso del mundo no podía ser feliz?

Hacía unos años lo habían tratado de envenenar con la comida, entonces decidió ofrecerle a su jardinero que probara la comida todos los días, a fin de saber si la misma tenía algún tipo de veneno.

Era una propuesta medio rara que, al fondo, le daba un poco de placer al poderoso. El jardinero lo miró y le dijo que bueno, pero la condición era que además de pagarle más, se podía llevar la comida que sobraba. El poderoso aceptó con la escondida ilusión de que el jardinero tuviera el mismo miedo que él tenía todos los días, y así deje de ser tan feliz siendo un infeliz de segura mala muerte.

*El jardinero comía temprano, y, a las varias horas, si no le pasaba nada, comía el poderoso.*

*Las cosas realmente cambiaron, pero no como lo esperaba el poderoso. El jardinero engordó, y su vuelta a la villa miseria se convirtió en una fiesta, pues la comida alcanzaba para muchas personas.*

*El poderoso se sintió aún más molesto.*

*¿Cómo podía ser que este infeliz, que todos los días arriesga su vida por mí, apenas tenga para vivir y ande por ahí siendo tan feliz?*

*Siendo un hombre inteligente y experimentado político, sabía que siempre hay que tener muy cerca, si es posible dependiendo y confiado, a quien uno quiere destruir. Pero no podía encontrar la manera de hacer que la vida real, la política real, llegará al corazón del jardinero.*

*Decidió entonces pedir consejo a su principal asesor. Era este un hombre malvado, de gran capacidad para manejar las miserias humanas, había estudiado mucho cómo dañar a los demás para el beneficio propio, era un hombre muy peligroso que le había hecho ganar mucho dinero y poder.*

*- Decime, doctorcito, ¿cómo hago para arruinarle la vida a este infeliz?*

*-Le dijo el poderoso a su asesor.*

*Este se tomó mucho tiempo para contestar, hasta que le dijo:*

*- Estimado señor, mi desinteresado consejo es que tiene que despertar en el jardinero el motor de la codicia.*

*- ¿Y cómo pensás vos que se puede hacer eso?*

*El asesor se dio cuenta de que el poderoso le había abierto una puerta y que esa puerta le daría muchos beneficios.*

*- Lo que tiene que hacer es regalarle noventa y nueve monedas de oro.*

*- ¿Noventa y nueve monedas de oro? ¡Esto no tiene sentido! -gritó el poderoso.*

*- Sí tiene sentido. Le aseguro que tendrá dos efectos, cuando le dé las noventa y nueve monedas, le entrarán las ganas de tener cien y él nunca podrá llegar a juntar ni una moneda. Además, usted tiene que hacer público el regalo para que todos se enteren y él tenga que proteger su dinero. Se sentirá un hombre importante, poderoso. Le entrará la vanidad. Junto con la codicia, las tiene adentro, pero nadie se las ha despertado. Hay que crearle*

las condiciones para que se le despierte la vanidad y la codicia. Después de despertarlas viene el otro efecto...

El poderoso no lo dejó terminar la frase, le pegó un golpe en la espalda, y le dijo:

- Se ve que tanto estudio que te he pagado no han sido al vicio.

Salió corriendo sin que el asesor pudiera terminar su frase.

El poderoso llamó al jardinero, le dijo que le regalaba las noventa y nueve monedas de oro como premio a que él arriesgara su vida todos los días y también, para que sea un hombre importante.

- Pero te advierto que los hombres importantes tienen al menos cien monedas de oro -le dijo el poderoso mientras le palmeaba el hombro.

Luego contó a todos que le había regalado el dinero al jardinero.

Desde ese día los vecinos cambiaron completamente, todos se le acercaban para sacarle dinero, tuvo que esconderlo de su propia familia, se hizo esquivo, mezquino y desconfiado. No sabía en quién confiar y se apoyó cada vez más en el señor poderoso. A la vez que sentía eso, se dio cuenta de que un montón de gente -aunque falsamente- lo saludaban y lo tomaban en cuenta, ahora era un hombre importante, pero cada vez se sentía más infeliz, no sabía qué hacer.

- Cuando llegues a las 100 monedas, tu vida cambiará y les habrás ganado a todos. Te critican por envidiosos que son. -Le dijo el señor poderoso, gozando que al fin "el feliz empezaba a ser infeliz".

Empezó el calvario del pobre jardinero, pues hiciera lo que hiciera, nunca podía llegar a juntar la moneda de oro, dejó de llevar comida a su casa para ahorrar, se hizo tacaño y amargado.

Un día el asesor del señor poderoso lo encontró completamente abatido, llorando bajo un árbol.

- ¿Qué le pasa buen hombre? -preguntó el asesor.

- Estoy desesperado, si no logro juntar esa moneda de oro mi vida no tiene sentido, tengo que juntarla y después todo cambiará, no me puedo dejar ganar en esto. Daría cualquier cosa por esa moneda -dijo en el colmo de la desesperación el jardinero.

*- Yo tengo la solución para sus problemas -dijo el asesor restregándose las manos.*

*- Démela por favor, haré cualquier cosa con tal de solucionar mi vida.*

*- Mañana a la mañana le daré la moneda de oro, a cambio de eso, usted comerá el almuerzo para el Rey. Por más mal que se sienta, no le dirá nada al señor.*

*El jardinero dudó un poco y, en ese instante, el asesor sacó dos monedas de oro y se las puso en la mano.*

*No tenía 100, ahora tenía 101 monedas, sus problemas se habían acabado. Aceptó el trato y se fue a dormir. Era el día más feliz de su vida, tuvo el mejor de los sueños. Se levantó radiante y triunfador y se fue a trabajar.*

*Al llegar cerca del trabajo, empezó a darse cuenta de que, si había conseguido 102 monedas tan fácil, seguro que podría llegar a las doscientas.*

*Empezó a trabajar mientras que se imaginaba las mil formas de llegar a las 200 monedas, comió el almuerzo, se sintió mal, ocultó los síntomas y le dijo al señor poderoso que estaba muy buena la comida.*

*A la noche los dos murieron.*

*El asesor se acercó a la tumba y dijo en voz baja, como si estuviera rezando:*

*- El segundo efecto de despertar la codicia, no es solo que se arruina la vida, sino que la codicia solo se termina con la muerte.*

*Se alejó del ataúd, mientras que todos los socios de su exseñor se acercaban y le ofrecían grandes posibilidades de poder y negocios.*

*Se dio cuenta de que podía heredar el lugar del señor, sintió que su vida recién empezaba y decidió dedicarse a explotar al máximo cada oferta.*

*Nunca más tuvo tiempo para elegir con cuidado su probador de comidas.*

**Manuela:** ¡Qué triste la historia primo! ¿Todos los seres humanos somos codiciosos y vanidosos?

**Marcos:** Tu pregunta es difícil de contestar y, posiblemente, cada persona tenga una respuesta distinta.

**Manuela:** ¿Cuál es tu respuesta favorita?

**Marcos:** Yo pienso que todos los seres humanos podemos ceder a la tentación de la codicia, la vanidad y otras cosas. Sin importar la cultura, la edad, el sexo, la educación o el dinero, todos podemos ser tentados a pensar solo en nosotros mismos y creer que somos más que los demás seres vivos.

**Manuela:** ¿Al final es bueno o malo dejarse tentar por la codicia y el éxito?

**Marcos:** Yo pienso que es malo, que los seres humanos somos seres de cooperación, de ayuda mutua y cuidado. Sin embargo, hay mucha gente que piensa que la motivación del enriquecimiento es el motor del progreso de la humanidad.

**Manuela:** ¿Cómo es eso Marcos?

**Marcos:** Piensan que, si cada uno se preocupa por ganarle al otro y ser el mejor o ganar más, eso hará que la sociedad evolucione, pues los mejores serán premiados y sobrevivirán. Yo pienso que posiblemente esas ideas fueron muy útiles en algún momento de la humanidad, pero parece que ahora es el momento de ayudarnos y cuidarnos, no solo entre seres humanos, sino, también, a los otros seres vivos, pues los ricos son cada vez más ricos, hay cada día más pobres y la naturaleza está muy dañada.

**Manuela:** ¿Cómo se hace para aguantar la tentación?

**Marcos:** Eso depende de los valores de cada uno y de los demás.

**Manuela:** ¿Cómo es eso?

**Marcos:** Los valores o un grupo de valores, que se puede llamar ética, son la manera que tenemos de controlarnos o al menos de poder manejar nuestras tentaciones.

**Manuela:** El Jorge dice que su papá le enseñó que cuanto más pícaros o mentirosos seamos, mejor es. Él se está haciendo igual que su papá.

**Marcos:** Así es Manuela. Los valores se aprenden y luego se ponen en práctica.

**Manuela:** El Jorge es bueno, es mi amigo. Él no quiere mentir ni trampear. Pero, ¿cómo va a hacer, pobrecito?

**Marcos:** Esa es una situación difícil para Jorgito. Es difícil cuando tenemos

valores que son diferentes a los que tiene nuestra familia, nuestros amigos, nuestra sociedad, nuestros políticos, nuestros intelectuales y, a veces, hasta las personas religiosas.

**Manuela:** ¿O sea que el Jorge nunca va a poder ser como él quiere?

**Marcos:** ¡Claro que sí! Pero va a tener que creer mucho en él mismo y juntarse con gente que piense como él. Sus valores no van a venirle de afuera sino de adentro.

**Manuela:** Eso que le pasa a Jorge con su papá, ¿no es lo mismo que le puede pasar a la gente del centro vecinal?

**Marcos:** ¿Cómo es eso Manuela?

**Manuela:** Así. ¿Si el centro vecinal consigue dinero para hacer el proyecto y además sale en la tele, no le puede pasar lo mismo al presidente que al Jorge?

**Marcos:** Ahora te entiendo. En el caso de las instituciones, la cosa cambia. La tentación es mayor, porque la plata es de todos y de ninguno. Es plata pública y tenemos muchos malos ejemplos de que la plata de todos, se usa para cosas personales.

**Manuela:** ¿Y cómo se hace?

**Marcos:** Hay varios consejos que pueden ayudar:

1. Que todos conozcan sobre la totalidad del proyecto y participen en las reuniones importantes.
2. Que la plata se maneje en forma bien transparente y todos puedan decidir.
3. Que roten las autoridades y no permitir las reelecciones por estatuto.
4. Que no sean parientes o familiares los miembros de la comisión directiva o los que trabajan en la organización.

**Manuela:** ¿No es mucho trabajo?

**Marcos:** Así es, pero es más difícil salir adelante trabajando cada uno para su lado.

\*\*\*

## TRABAJO N° 11

### Diseño del **sistema de control**

Uno de los grandes problemas de las organizaciones, que ejecutan proyectos, es el manejo correcto de los fondos y las decisiones, como así también el uso de la autoridad o el poder para beneficio personal o familiar.

Se propone realizar las siguientes actividades:

1- Juntar al grupo que moviliza el proyecto y analizar el estatuto de la organización, en la parte que se refiere al control. Prestar especial atención a la o a las personas encargadas de revisar las cuentas, pues de ellos depende la aprobación de los balances.

Esta persona o grupo de personas son claves en las organizaciones.

Analizar cuáles son las debilidades y potenciales riesgos no contemplados por el estatuto.

2- Elaborar un **reglamento de proyecto** para su manejo. Los reglamentos usualmente tienen los siguientes puntos:

\* **Objetivo del reglamento:** Aquí se explica el motivo por el cual se hace este reglamento y su alcance.

\* **Quiénes pueden participar y quiénes no,** en la toma de decisión y de la ejecución. Establecer requisitos para entrar, mantenerse y salir.

\* **Cómo se tomarán las decisiones:** puede ser por voto o por consenso. Esta última significa que hasta no encontrar una solución más o menos compartida por todos, no se decide. Es más larga y difícil, pero mucho más sólida.

\* **Quién será responsable del manejo de la plata del proyecto.** Los siguientes consejos son buenos:

a. Que la persona a cargo del proyecto no sea familia de quien maneja la plata.

b. Que queden en claro los pasos que se deben realizar para aprobar la utilización de la plata.

c. Que todos sepan cómo se rinden los fondos.

\* Cuánto ganará de dinero (si es que hubiera fondos) cada una de las personas que trabajarán en el proyecto, por cuánto tiempo, cuáles serán sus responsabilidades y con qué tipo de contratación.

a. Si son empleados legalizados, deben firmar una carta de renuncia anticipada, pues cuando el proyecto termine no habrá más fondos para pagarle el sueldo.

b. Si son contratados, aclarar en el contrato que es por servicios y que no genera obligaciones legales. Debe decir algo así:

i. El contratado manifiesta encontrarse incorporado al Sistema Previsional efectuando sus aportes al Sistema de Reparto del Estado, quedando establecido que dichos aportes son a su propio cargo. A tal fin declara que su actuación es independiente y autónoma, comprendida en las disposiciones de la Ley N° 24.241 y normas concordantes, cuyo cumplimiento correrá por su cuenta exclusiva, como así también toda otra obligación derivada de la legislación impositiva, previsional, de seguridad y asistencia aplicables en la República Argentina. El contratado declara que se encuentra inscripto ante AFIP, siendo de su exclusiva responsabilidad la realización de los pertinentes aportes y contribuciones. Asimismo, declara poseer seguros vigentes, liberando a la asociación de toda responsabilidad por acciones civiles producidas por accidentes inherentes a la prestación de servicios del presente contrato.

\* Definir cómo se rendirá cuentas a los socios o vecinos o miembros de la comunidad. Algunos consejos:

a. Usualmente los proyectos se rinden de acuerdo a la forma que exige la institución que otorga los fondos. A veces, esa forma de rendir cuentas no es fácil de entender para quienes no les gustan los números, no tienen experiencia o formación. Entonces se sugiere hacer las rendiciones de una manera muy sencilla para que permita entender a todos la rendición que se realiza.

b. Lo ideal es que mucha gente sepa cuánta plata entra, cuál es el destino de esa plata -el presupuesto-, cuánta plata sale -para qué sale-, y cuánta plata queda -dónde está-.

\* A las reuniones importantes siempre tienen que ir varias personas, sobre todo cuando se reúnen con las instituciones que pueden financiar proyectos y con los políticos. Puede ser un riesgo peligroso que, a esas reuniones, asistan solo pocas personas, o siempre las mismas. Además de las autoridades, hay que tratar de que asistan a las reuniones socios o vecinos que no pertenezcan a la comisión directiva o sean parientes o amigos de ellos. Estas personas también tienen que cambiar, pues suele existir la tendencia de que siempre sean las mismas personas las que asisten.

## **COMITÉ EDITORIAL DE EDIUNJU**

### **Presidente del Comité**

Dr. César Arrueta

### **Secretario de Asuntos Académicos**

### **Dirección Ejecutiva**

Dr. Claudio Avilés Rodilla

### **Coordinador de EDIUNJU**

### **Representantes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales**

Dr. Marcelo Brunet

Dra. Patricia Calvelo

### **Representantes de la Facultad de Ciencias Agrarias**

Ing. Agr. Valeria Hamity

Ing. Agr. Silvia Abarza

### **Representantes de la Facultad de Ciencias Económicas**

CPN María Inés Combina

Dr. Carlos Garcés

### **Representantes de la Facultad de Ingeniería**

Ing. María Esther Alfaro

Ing. Margarita Ivanovich

### **Representante de la Secretaría de Ciencia y Técnica y Estudios Regionales**

Dra. Graciela Bovi Mitre

### **Representante de la Secretaría de Extensión**

Dra. Elena Belli

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY**

**Rector**

Lic. Rodolfo Alejandro Tecchi

**Vice-Rector**

Lic. Jorge Eugenio Griot

**Secretario General**

E.S. Edgardo Aramayo

**Secretaría de Asuntos Académicos**

Dr. Julio César Arrueta

**Secretaría Legal y Técnica**

Dr. César Guillermo Farfán

**Secretaría de Administración**

CPN Fernanda Colque

**Secretaría de Ciencia y Técnica y Estudios Regionales**

Dra. María G. Bovi Mitre

**Secretaría de Extensión Universitaria**

Dra. Elena Ester Belli

**Secretaría de Bienestar Universitario**

Sr. Diego Esteban Gutiérrez

**Coordinador de EDIUNJu**

Dr. Claudio Avilés Rodilla



*Guía para la elaboración de proyectos sociales - Los cuentos de Marcos y Manuela* de Raúl Llobeta, se terminó de imprimir en la segunda quincena del mes de junio de 2017, en los talleres gráficos de la Universidad Nacional de Jujuy.

República Argentina.

Tirada: 200 ejemplares.

En esta Guía, a través de la historia de una niña, Manuela, quien dialoga con su primo, Marcos, que le cuenta cuentos y le explica cosas, se aprende a pensar el propio futuro y a armar proyectos de desarrollo para usar en una organización o, también, a nivel personal. Además sirve para aprovechar oportunidades de financiamiento del Estado, organizaciones no gubernamentales solidarias, cooperación técnica internacional, de instituciones religiosas y áreas de responsabilidad social de empresas.

Por medio de los relatos y los trabajos propuestos de una forma muy sencilla en el libro, se puede diseñar un proyecto siguiendo el esquema del Marco Lógico (usado como respaldo para armar cualquier proyecto), pero con una mirada muy latinoamericana.

Esta Guía para la elaboración de proyectos sociales está destinada a organizaciones de base, campesinos, microempresas, técnicos de apoyo, comunidades aborígenes, jóvenes y soñadores.

Raúl Llobeta es profesor de la cátedra de Extensión Rural en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Jujuy. Es doctor en Relaciones Interétnicas, máster en Desarrollo Comunitario y en Desarrollo Económico para América Latina, diplomado en Ciencias Sociales y C. P. N.

ISBN 978-950-721-523-0



9 789507 215230