

Construyendo comunidades

Un aporte metodológico



*Ideas y estrategias:
formulación del proyecto
articulado local
y evaluación ex ante*

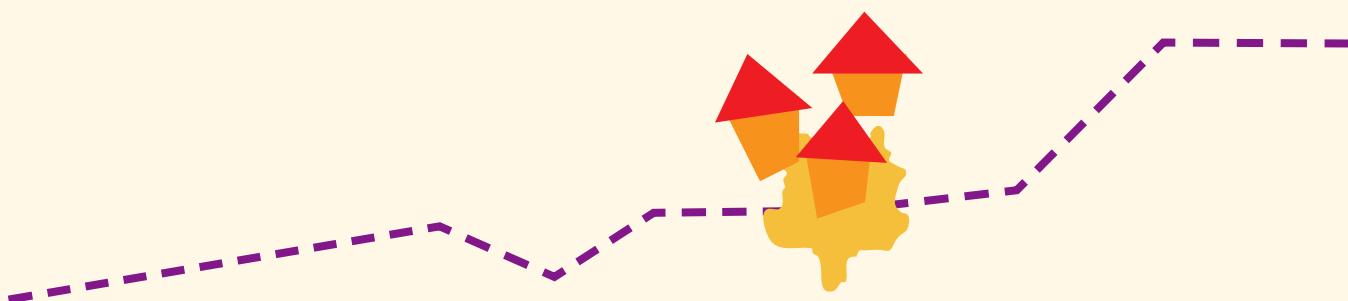


*"Comprometidos con los chicos
por un país más grande"*



Sumario

Presentación	pág. 5
I. INTRODUCCIÓN	pág. 6
II. LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS	pág. 6
2.1. Aspectos generales	pág. 6
2.2. Significado del término proyecto.....	pág. 7
2.3. Los pasos de la programación - formulación	pág. 10
2.4. Los contenidos programáticos	pág. 14
III. LA EVALUACIÓN EX ANTE DE LAS PROPUESTAS	pág. 16
3.1. El sentido de la evaluación ex ante	pág. 16
3.2. ¿Qué aspectos se evalúan ex ante?	pág. 17
3.3. Los criterios evaluativos	pág. 17
IV. LA DEVOLUCIÓN, LOS AJUSTES Y LA APROBACIÓN	pág. 19
V. COMENTARIOS FINALES Y PERSPECTIVAS....	pág. 20
FLUJOGRAMA DEL CICLO DEL PROYECTO	pág. 21
Anexo I.	
“FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS”	pág. 21
Anexo II.	
FICHA DE EVALUACIÓN EX - ANTE	pág. 33



Fundación Arcor

Consejo de Administración

Presidente:

Lilia M. Pagani

Vice-Presidente:

Rita M. Maranzana

Secretaria General:

Claudia S. Pagani de Martín

Pro - Secretaria:

Karina Pagani

Tesorera: Sonia Maranzana de Giai

Pro-Tesorera:

María Rosa Pagani de Babini

Vocal Titular:

Inés D. Martínez de Seveso

Gerente:

Santos Lio

Chacabuco 1160 - Piso 10
(X5000IIY) Córdoba, Argentina
Tel: 0054 351 420 8303 - 420 8254
Fax: 0054 351 420 8336
funarcor@arcor.com.ar

“Construyendo comunidades.

Un aporte metodológico”

Cuadernillo metodológico
de Fundación Arcor.

Producción y Coordinación Editorial

Área de estudios e investigaciones:

Mónica Camisasso

Mariana Arruabarrena

Iniciativas territoriales:

Paola Fridman

Javier Rodríguez

Producción y sistematización:

Dra. Olga Nirenberg

Área de comunicación y difusión:

Vanina Triverio

Diseño: CV Diseño

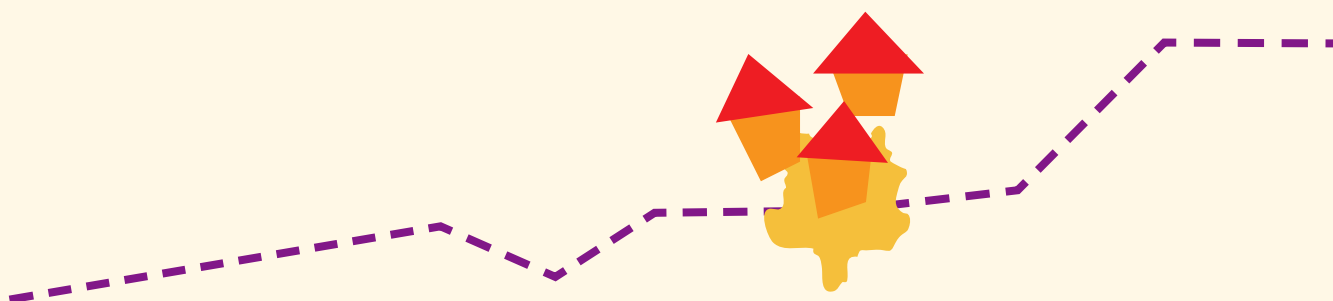
La reproducción y/o divulgación total o parcial de textos, fragmentos, reseñas o imágenes está permitida con la condición de citar expresamente la fuente.

Infancia, infancias; comunidad, comunidades; escuela, educación; el modo, los modos; intervención, financiamiento, acompañamiento, son palabras que se entrecruzan, relacionan y tensionan. En tanto prácticas y conceptos, se ponen en juego aquí en este capítulo, en los capítulos que le anteceden y en aquellos que vendrán.

Cuando hace más de tres años se generó un Convenio de Cooperación Multilateral entre las Fundaciones Arcor, Antorchas, Interamericana y el Grupo Arcor, destinado a fortalecer la labor de entidades comunitarias, propiciando alianzas entre las mismas a fin de promover mejores oportunidades educativas locales para los niños y niñas con derechos vulnerados, uno de sus desafíos fue, junto con cada proyecto en particular, con cada comunidad en singular, ir construyendo, sistematizando y definiendo una metodología de trabajo, **un modelo de abordaje comunitario**.

En estos años, la apuesta y por lo tanto el trabajo giró en esta doble dimensión: la de intervención territorial y la de generación de conocimientos teóricos y metodológicos. Esta doble dimensión funcionó en paralelo, o mejor, contemporáneamente, retroalimentándose, nutriéndose y necesi-tándose.

Este fascículo pretende ser reflejo de lo hasta el momento aprendido, y como estrategia de transmisión, en él se encuentran aportes teóricos-conceptuales y metodológicos-herramientales de distintas dimensiones, momentos y fases sobre un modo de abordaje en comunidades a través de la gestión local asociada para la generación de mejores oportunidades educativas para la infancia. La lectura de todos los fascículos aporta una mirada integral. Sin embargo, el lector podrá optar por hacer foco sólo en alguno de ellos, ya que están diseñados con una lógica de aperturas y cierres parciales en sí mismos.



I. INTRODUCCIÓN:

Se presenta en este fascículo un paso más en el camino que la Iniciativa Oportunidades Educativas Comunitarias fue recorriendo durante estos años, en estas páginas se comparten los principales criterios e instrumentos que desde OEC se ponen en juego para el importante momento del pasaje de las ideas a las estrategias.



Particularmente, se hace referencia, en primer lugar, al diseño y formulación de los proyectos, en segundo lugar se resumen los pasos requeridos para la evaluación ex ante de los mismos por parte del equipo técnico de OEC y los consecuentes ajustes requeridos; por último, se reseñan los procedimientos para la firma de los convenios que se celebran entre la Iniciativa y las organizaciones locales responsables por la recepción y administración de los fondos de los proyectos acorde a lo programado.

Recordamos, que al igual que en el momento previo del diagnóstico comunitario, en la etapa de formulación también se articulan y se contraponen los diferentes intereses y posiciones de la diversidad de actores que conforman el espacio articulado local.

II. LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS

2.1. Aspectos generales

Para emprender una intervención social de cualquier índole o magnitud, de modo de producir los cambios deseables en las situaciones problemáticas que fueron detectadas a partir del proceso diagnóstico, es necesario transitar un proceso interactivo de programación, que debe además quedar plasmado en un documento escrito.

Ese proceso para arribar a un documento escrito del proyecto, como instrumento comunicativo, tiene que ver con diversos fines, entre los más relevantes los que siguen:

- Brindar un marco compartido para la acción de acuerdos construidos bajo consenso, que unifique lo más posible los criterios y visiones de los diferentes actores / organizaciones que se asociarán para llevar a cabo las actividades previstas, de modo de no dejar librada la acción solo a la intención, interpretación o criterio de cada uno.

- Contribuir a la transparencia suministrando información, más allá del propio equipo o conjunto asociativo, a los destinatarios y a todos aquellos que puedan interesarse por las acciones y resultados del proyecto.
- Facilitar la gestión ante las instancias políticas y/o financiadoras cuyos apoyos o adhesiones resultan necesarios para la concreción del proyecto. – promoviendo la corresponsabilidad

2.2. Significado del término proyecto

Los proyectos sociales pueden entenderse como un conjunto interrelacionado de actividades para resolver un problema social en un espacio territorial y/o segmento poblacional, es decir, una intervención planificada con tiempo y recursos acotados.

Los proyectos sociales que se formulan y se llevan a cabo con la participación de los actores involucrados, son instrumentos para construcción de ciudadanía; pueden reflejar luego los procedimientos e interacciones igualitarias en otros espacios ampliados de la vida pública. Es en tal sentido que promueven democratización de la comunidad.

Parafraseando a Pizzorno¹, puede decirse que un proyecto social permite generar un sistema de solidaridad que opera sobre la estructura y sobre los valores de un sistema de intereses, resultando un proceso de “formación de áreas de igualdad”; dado que el sistema de intereses es una estructura de desigualdades, se conforma un “sistema de solidaridad” que actúa por sobre dicha estructura, en la medida que en un área de acción, por mínima que sea, las desigualdades son negadas (o puestas entre paréntesis, en lenguaje fenomenológico). La solidaridad se torna concreta a partir de la organización como asociación entre “iguales” frente a objetivos y actividades específicas. Cuando a ese quehacer se lo convierte en “demanda”, es que se ha tomado conciencia de ello como “derecho” y se ha transformado el quehacer en una práctica de igualitarismo en el campo de la política.

Vale recordar también a Tocqueville² cuando decía que una vez que los humanos han probado y aceptado ser iguales en algún plano, van a querer igualdad en todos los planos y llamó “revolución democrática” a esa idea de igualdad.

Los proyectos sociales, en tanto escenarios donde interactúan distintos actores sociales alrededor de ciertos intereses particulares u objetivos específicos, generan “áreas de igualdad” – en el sentido antedicho – las cuales permiten la emergencia y consolidación de los involucrados como actores sociales que pueden tener presencia y visibilidad en el espacio

1. Pizzorno, Alejandro. 1976. Introducción al estudio de la participación política. SIAP, Planteos, Buenos Aires, Argentina.

2. Tocqueville, Alexis de. 1835. La democracia en América. Ed. del Fondo de Cultura Económica, 1994, México, DF.

público, aunque los intereses y objetivos fundacionales no permanezcan constantes a lo largo del tiempo.

Pizzorno también describe procesos frecuentes de tensión entre la tendencia a la reducción progresiva de las áreas de igualdad iniciales, con la consecuente caída de la participación y la necesidad de reactivarla a lo largo del tiempo y según momentos y circunstancias concretas por las que atraviesa el grupo u organización en virtud de la formación de nuevas áreas de igualdad.



Esa reactivación de la participación es requerida para todo tipo de población participante en proyectos (pero sobre todo en el caso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, por ser ese un segmento poblacional con alta rotación, ya que “entran y salen” de esos espacios con mayor frecuencia que el resto) por lo que las acciones de convocatoria y “reactivación” resultan insoslayables.

Vale agregar que para el desarrollo de procesos participativos no se trata sólo de la buena voluntad o disposición por parte de los pobladores, sino que también es necesario que las instituciones y/u organizaciones locales estén dispuestas y abiertas a ese protagonismo – o mejor aún, lo promuevan –. Para ello sin duda se debe atender a la reducción de los núcleos de poder existentes en el interior de las instituciones; que deberían valerse de la mirada y la voz de los ciudadanos, para generar así nuevas formas de vinculación entre la población y los recursos humanos sectoriales. Por otra parte es necesario además tomar muy en cuenta la vasta heterogeneidad de grupos e intereses tanto dentro de las instituciones como en la propia comunidad. Surge con claridad que no son esas cuestiones sencillas, ya que las instituciones –especialmente las de salud y educación– tienen una historia de constitución jerárquicas, piramidales; además, nadie cede poder en forma espontánea y ello no sucederá sólo por legislarlo, decretarlo o normatizarlo en forma “vertical”. Salvo contadas excepciones, la mayor parte de esas instituciones aún no se han abierto en nuestro país a procesos participatorios y no es fácil imaginar que los mismos se desenca-

3. Nirenberg, Olga. 2003. El rol del Estado para la participación social en la evaluación: el caso del sector salud. Presentado al VIII Congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, Panamá.

denen en forma espontánea, sino que se requieren para ello esfuerzos específicamente orientados a promoverlos³.

Volviendo a los proyectos sociales, atendiendo a estas complejidades y variedad de actores en los distintos niveles – micro, meso y macro – los proyectos sociales pueden entenderse además como⁴:

- Instrumentos de cambio que se insertan en procesos preexistentes y en contextos más amplios.
- Escenarios de interacción de diferentes actores sociales con intereses y perspectivas también distintas.
- Espacios de intercambio de información y articulación entre grupos e instituciones donde tienen lugar alianzas y negociaciones así como resistencias y conflictos frente los cambios que promueve.
- Ámbito para el aprendizaje social de todos los actores que se involucran.
- Proceso de elaboración de diagnósticos y aplicación de estrategias de acción, de monitoreo y ajuste de dichas estrategias.

Pueden concebirse asimismo como procesos de conversión, como ciclos de acción o como conjuntos de productos, resultados e impactos. Convierten intencionalidades políticas en consecuencias sobre la sociedad⁵.

A la vez, movilizan recursos de distinto tipo:

- De poder, para establecer los objetivos y para asegurar las conductas necesarias para su logro;
- De conocimiento de la situación, de las racionalidades de los actores involucrados y de las relaciones causales operantes;
- Institucionales y organizacionales para traducir la decisión política y los conocimientos en acciones, incluyendo regímenes normativos, estructuras, tecnologías sustantivas (educativas, sanitarias, de organización social, etc.), de apoyo (de programación, gestión y evaluación) y recursos financieros, materiales y humanos;
- De legitimidad, para construir la aceptación de las acciones, la justificación moral de las tecnologías de servicio y la participación social.

Puede entenderse la gestión de proyectos como la mediación entre la intencionalidad de la formulación y los productos, resultados e impactos a través de la conducción del ciclo de acciones, movilizándolo y combinando los recursos requeridos.

Su función central es identificar y resolver situaciones que perturben la marcha del proyecto y ejecutar la conversión con la mayor eficiencia posible.

4. Robirosa Mario, Cardarelli, Graciela y Lapalma Antonio. 1990. *Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. UNICEF, Siglo XXI de España, Ed., Buenos Aires, Argentina.

5. Martínez Nogueira, Roberto, 1998, *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. CEPAL. Serie Políticas Sociales, N° 24. Sgo. de Chile.

Las fases o momentos del ciclo de un proyecto son (para la iniciativa OEC):

- Identificación y diagnóstico
- Formulación
- Aprobación
- Ejecución
- Seguimiento o Monitoreo
- Sistematización
- Evaluación

Los proyectos responden a comprensiones de las situaciones que se problematizaron en el diagnóstico comunitario; se basan en concepciones sobre la realidad social y las problemáticas particulares, la naturaleza humana y las condiciones y capacidades de individuos y grupos y los procesos de cambio en valores y en comportamientos.

Esta comprensión opera como un marco analítico que da razón de la situación, de sus orígenes, trayectoria histórica y evolución futura.

Todo proyecto revela una "visión" de la sociedad y una teoría en uso que da sentido a las causalidades postuladas, a las relaciones entre los medios utilizados y los resultados esperados. Ambas deben satisfacer requisitos de legitimidad social y aceptación profesional.

Los proyectos sociales se desarrollan en medio de incertidumbres, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. De tal modo, su desarrollo se aleja a veces de las previsiones de los diseños originales originándose así una distancia entre intenciones y resultados e impactos. Es por ello que es necesario considerar, desde la propia formulación, un sistema de seguimiento y evaluación que posibilite redireccionar las acciones en pro de los objetivos buscados.

Por otra parte, se debe incorporar en el diseño original la incertidumbre que surja de cambios en el contexto de operación, en conductas de los participantes, en las actividades y en la naturaleza de las tecnologías utilizadas.

2.3. Los pasos de la programación - formulación

Para formular un proyecto – si por ello se entiende un conjunto de acciones organizadas para la obtención de resultados deseables en un lugar y momento determinados –, hay que recorrer los tradicionales pasos previstos por la programación: definir adonde se quiere llegar, de qué manera, a qué actores se debe involucrar para ello, qué tipo y cantidad de recursos se disponen y cuáles otros se requieren, para finalmente valorizar esos recursos en términos monetarios.

La programación constituye una herramienta importante para introducir racionalidad y previsibilidad a la gestión por cuanto implica fundamentar, orientar y ordenar el propio accionar. Pero además, la adecuación, pertinencia, solidez y claridad de la formulación influirán en los apoyos o adhesiones que se obtengan.

Ese proceso adquiere particular relevancia cuando en el mismo se involucran en forma protagónica los diversos actores; los que ya fueron convocados para el previo momento del diagnóstico y otros que surjan como significativos. Así mismo, vale la pena volver a explicitar que la intencionalidad de la Iniciativa va más allá de la formulación y ejecución del proyecto articulado local, lo que se busca además, es la conformación de espacios de gestión local asociada que logren institucionalizarse en las comunidades como referentes en la temática de infancia y educación, incidiendo en la agenda pública y social.

Del diagnóstico emergieron situaciones que se problematizaron y se priorizaron, las consecuentes estrategias y líneas de acciones generales y prioritarias a implementar e incorporar en el proyecto articulado local.

En el marco de la OEC el proceso de formulación del proyecto constituye un trabajo interactivo y mancomunado entre el Asistente Técnico⁶ y las organizaciones locales involucradas, cuyo producto final será la guía de formulación completada, así como la documentación anexa requerida.

Para conseguir los resultados buscados al cabo de ese proceso, es aconsejable que se conforme un mínimo equipo técnico (no más de dos o tres personas) con experiencia en formulación de proyectos y que se responsabilice de la escritura y cumplimentación de la guía OEC; en forma periódica y frecuente ese pequeño grupo responsable deberá someter ante los restantes actores los avances logrados para su crítica, corrección y ajuste; para esa actividad la dinámica de taller es la más recomendable, siendo aconsejable la realización de encuentros con frecuencia no menor a la semanal, donde concurren los representantes designados por las organizaciones involucradas y se discutan allí los avances en el completamiento de la guía de formulación y se incluyan los ajustes sugeridos. La cantidad de reuniones / talleres variará de acuerdo con las características locales y las complejidades propias de los respectivos proyectos.

Cabe aclarar, antes de continuar con aspectos netamente metodológicos sobre la formulación de proyectos, que la propuesta que se presenta en este documento es un modo sugerido y compartido a partir de la experiencia desarrollada por la Iniciativa OEC, no necesariamente es la única. Así mismo, la intencionalidad de este trabajo se centra especialmente en aspectos referidos a la participación democrática, a la situación educativa de la infancia y al proceso social que se pretende apoyar.

6. Recordemos que el Asistente Técnico (AT) es fundamentalmente un nexo entre los actores, las organizaciones locales y el equipo de coordinación de OEC, y que conduce, motiva, estimula y brinda asistencia técnica en aras de facilitar los procesos de diagnóstico y formulación de estrategias. Para mayor detalle del Rol y Perfil del AT veáse Fascículo II: "El proceso de diagnóstico".

Los ítems de la guía de formulación⁷ siguen la lógica propia de la elaboración de proyectos; se detallan a continuación:

1. Denominación o título del proyecto

(debe ser breve e incluir las palabras claves que permitan comprender de qué se trata la intervención propuesta).

2. Síntesis del proyecto

(al modo de un “resumen ejecutivo”, se reseñan la situación problemática que origina la intervención en la correspondiente localización, la estrategia adoptada y los ejes o componentes esenciales de la acción; asimismo, se indica la duración total y el monto total del financiamiento que se solicita a OEC).

3. Instituciones involucradas en el proyecto

a) Lista de las organizaciones participantes (nombre, dirección, teléfono, mail y nombre del referente; se anexa un acta de compromisos o acuerdos interinstitucionales).

b) Datos de la organización firmante del convenio (nombre, datos institucionales, presupuesto anual, fuentes de financiamiento, redes a las que pertenece, existencia de convenios previos con alguna de las Fundaciones que integran la OEC).

c) Personas responsables de la organización que firmarán el convenio (nombres, documentos de identidad y direcciones).

4. Antecedentes del proyecto

(se trata de desarrollar la justificación en base al diagnóstico y exponer las experiencias en las que se basa la estrategia propuesta para la acción, así como el “estado del arte” o avance del conocimiento acumulado en relación con el tema tratado).

5. Idea del proyecto

(hace referencia a la relación entre las situaciones que se problematizaron y la estrategia de solución).

6. Objetivos del proyecto

a) Fin (significa la contribución en el largo plazo, más allá del período de ejecución del proyecto).

b) Objetivo general (se refiere al cambio sustentable que el proyecto pretende lograr, al principal logro esperado del proyecto).

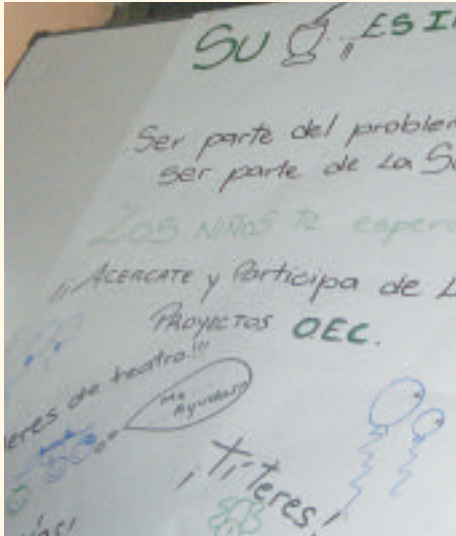
7. Matriz síntesis de la estrategia del proyecto

(incluye los objetivos específicos, las metas⁸ y las actividades a desarrollar según los principales ejes estratégicos).

8. Estructura de funcionamiento de las organizaciones en la confor-

7. Para mayor detalle véase el Formulario para la Elaboración del Proyecto, Convocatoria 2006.

8. Se entiende por metas los objetivos cuantificados según períodos de tiempo, así como para el lapso total de ejecución del proyecto.



mación del espacio de articulación local

(división del trabajo, acuerdos realizados y a realizar, conformación de instancias, equipos o comisiones, modalidades y periodicidad de reuniones, canales de comunicación interna y difusión, etc.).

9. Articulaciones y alianzas

- a) Organizaciones con las que se articulará y acciones conjuntas acordadas.
- b) Estrategias consideradas para

involucrar la participación activa del actor público local.
c) Gestiones a realizar para sumar otras organizaciones.

10. Cobertura

- a) Geográfica (alcance territorial o barrial de las acciones a desplegar).
- b) Poblacional (involucrados en las acciones)⁹

11. Cronograma anual de actividades (se trata de una tabla – Diagrama de Gant – donde la columna matriz es la lista de actividades y las restantes columnas identifican los meses).

12. Presupuesto según rubros y tipo de aportes (se trata de un cuadro a completar según los diferentes rubros y acorde con el origen de los aportes)

13. Estrategias para la sustentabilidad de los procesos implantados por el proyecto. (Incluye las estrategias para la sustentabilidad social y económica y modalidades para la gestión de recursos (fund raising), así como las estrategias para la sustentabilidad política o la influencia en las agendas públicas y en las estructuras y dinámicas de las organizaciones).

14. Mecanismos para la disseminación y difusión (se refiere a las modalidades en que se difundirá la estrategia y los resultados del proyecto para posibilitar su replicación a escala).

15. Monitoreo y evaluación (se refiere a la forma en que se realizará el seguimiento y se evaluará el proyecto, tanto a lo largo de la gestión como a su finalización; se incluirán las dimensiones a considerar, las variables e indicadores, las metodologías y técnicas a utilizar, los momentos de aplicación y los responsables de llevarla a cabo).

9. En la jerga de programas y proyectos suelen identificarse como involucrados directos aquellos que intervienen personalmente en actividades y/o reciben prestaciones (bienes y/o servicios) en el marco del proyecto; y como indirectos aquellos que no participan en actividades ni reciben prestaciones de ningún tipo del proyecto; un ejemplo de los involucrados indirectos son las mamás de los niños/as que asisten a jardines maternos ya que eso les posibilita salir a trabajar.

16. Anexos (diagnóstico completo, cartas-acuerdo, autorizaciones, avales, certificados de contrapartes, detalle de la documentación institucional, legal y contable)

Las organizaciones que van a asumir la relación formal con la Iniciativa OEC, es decir las que va a firmar el Convenio de Apoyo Financiero, deben estar legalmente constituidas, esto significa - principalmente - que deben contar con: Personería Jurídica, Estatuto y Acta de Constitución, Constancia de CUIT, última Acta de elección de Autoridades, última Memoria y Balance presentados a los Organismos Públicos correspondientes.

Resulta importante explicitar el sentido que desde OEC se otorga a la búsqueda de aportes de “contrapartes”; en este sentido, para la Iniciativa es la posibilidad que el proyecto sea un disparador para la movilización de diferentes actores en torno a fortalecer el protagonismo comunitario, la asociatividad y la co-responsabilidad, favoreciendo la sinergia de recursos, no solo financieros, sino también humanos, culturales, científicos y tecnológicos.

2.4. Los contenidos programáticos

En aras de facilitar la formulación, se señalan a continuación las características programáticas que deberían tomar en cuenta los proyectos tendientes a mejorar el desarrollo infantil, acorde con la orientación de la iniciativa OEC.

- Desarrollar y fortalecer estrategias de desarrollo infantil integral, que partan del reconocimiento de los espacios “donde están los niños”: familias, centros no formales, instituciones educativas, servicios de salud y que recojan la experiencia desarrollada en nuestro país y en otros contextos de América Latina.
- Promoción del aumento de la cobertura y calidad de los servicios de educación en el nivel inicial hasta 4 años. Implica, entre otras actividades, la capacitación – especialmente en servicio - de los recursos humanos de educación, promoción social y salud en las temáticas del desarrollo psicosocial de los niños desde una perspectiva interdisciplinaria (o transdisciplinaria) y la contextualización de los contenidos y metodologías didácticas en los jardines de infantes y centros infantiles con niños que provienen de los hogares en situación de pobreza, sin desmedro de la calidad educativa. No debería dejarse de lado la promoción de la asistencia de los niños y niñas a las salas de 5 años, articulando con escuelas de la zona para que completen la educación formal obligatoria y brindando el apoyo educativo necesario para compensar las desventajas, si las hubiere.

- Identificación de las pautas y prácticas de crianza de las distintas poblaciones a fin de que las alternativas de intervención resulten adecuadas y apoyen los esfuerzos que llevan a cabo los padres, evitando la estandarización de modelos y cursos de acción.
- Las acciones de alfabetización de adultos con eje en crianza constituyen también “trabajos o intervenciones con y para las familias”, en la medida que potencian el capital educativo y social de las mismas y favorecen mejoras en el vínculo padres - hijos/as. Los programas de alfabetización y de reinserción de las mujeres que no terminaron sus estudios, en el sistema de educación para adultos, constituyen una vía de incremento de su calificación y desarrollo personal, con impacto directo en el desarrollo de sus hijos.
- Formación de promotores/as familiares, ya sean mujeres y/o jóvenes (de ambos sexos) de la comunidad con perfiles educativos, de experiencia y predisposición para el trabajo específico¹⁰, así como agentes sanitarios, docentes, estudiantes, que se capaciten como agentes formadores, para implementar con ellos estrategias basadas en enfoques promocionales.
- Trabajar para la superación de los problemas socio-económicos y educativos que atraviesan las familias y que inciden en el desarrollo integral de todos los miembros, mediante estrategias de trabajo de sostén familiar¹¹ y una revisión participativa de sus propias prácticas de crianza.
- Procurar la generación y fortalecimiento de los espacios familiares, institucionales y comunitarios legitimados por los gobiernos locales y la sociedad civil, de modo tal que reconozcan a los niños y niñas como sujetos de derecho.
- En consonancia con lo anterior, incluir activas campañas de sensibilización y comunicacionales orientadas a los diversos actores implicados: funcionarios de áreas estratégicas de los gobiernos locales (educación, salud, acción social, justicia, entre los más relevantes), otros actores institucionales y de organizaciones locales de la sociedad civil cuyas acciones se orientan a la infancia, los propios pobladores, entre otros, para la creación y consolidación de una cultura que revalorice el derecho de los niños y niñas a crecer sanos y desarrollarse en un medio seguro, continente y promotor de aprendizajes significativos.
- Normativas o pautas para las estructuras y desempeños de las instituciones formales y no formales que determinen los aspectos edilicios y de equipamientos mínimos aceptables, de planteles de Recursos

10. Los /las facilitadores/as que formen parte de un programa de trabajo con familias no pueden ser seleccionados sólo con criterios voluntaristas. Las experiencias relevadas y las distintas investigaciones efectuadas demuestran que las mujeres promotoras y/o los jóvenes tienen que reunir algunos requisitos elementales, tales con la escolarización primaria completa y otros atributos actitudinales, especialmente considerando que no pueden primar aquellos negativos que constituyen representaciones sociales instaladas, y que adjudican a los niños más pobres un conjunto de predisposiciones “culturales” que actuarían como obstáculos para el aprendizaje.

11. En el concepto de familia vinculamos no solo la relación de lazos consanguíneos y parentales, sino también al hogar como unidad de residencia y el de unidad doméstica como grupo de personas que combina capacidades y recursos y se comprometen para subsistir en la vida cotidiana.

Humanos, de cantidad de niños por sala, así como formas y canales de acceso de los niños, evitando la exclusión y que establezcan claramente modalidades de seguimiento y evaluación institucional y pedagógica, dando cuenta de la situación de la población infantil, bajo el paradigma de la igualdad de oportunidades.



III. LA EVALUACIÓN EX ANTE DE LAS PROPUESTAS¹²

3.1. El sentido de la evaluación ex ante

Las organizaciones locales deben presentar a la Iniciativa OEC los documentos de los diagnósticos locales participativos¹³ y del proyecto articulado local, en los formularios que se entregaron oportunamente a tales efectos.

Los mismos son evaluados por la OEC y un comité de análisis ad hoc, integrado por representantes de las Comisiones Directivas y del Equipo Técnico de las organizaciones donantes socias de la Iniciativa y un grupo de asesores externos especialistas en los ejes transversales de los proyectos y procesos articulados locales: infancia, educación y gestión local asociada.

En caso necesario se solicitan aclaraciones y/o informaciones adicionales y es posible que profesionales de la OEC, o bien contratados para tales fines, realicen visitas a las localizaciones respectivas.

El propósito principal de la evaluación ex ante de las propuestas de proyectos por parte de OEC se dirige a decidir acerca de la adecuación de las mismas en relación con las líneas programáticas que promueve la iniciativa. Pero además contribuye a mejorar la calidad de la formulación y a generar aptitudes en las organizaciones, a fin de ir instalando capacidades para una cultura organizacional basada en la lógica y la práctica de la programación / evaluación.

Bien comprendida, la evaluación ex ante constituye un importante insumo para la etapa de ejecución, si se tiene en cuenta que las recomendaciones y sugerencias evaluativas que de ella surjan deben tener seguimiento ulterior; en efecto, las condicionalidades u observaciones que con frecuencia acompañan la aprobación de un proyecto, sirven como parámetro relevante de ese seguimiento.

En síntesis, la importancia de la evaluación ex ante radica en que además de proveer elementos de juicio para una mejor decisión acerca de la aprobación de las propuestas, permite la introducción de ajustes o modificaciones en la formulación, así como formular recomendaciones para la etapa de ejecución, orientando de esa forma el ulterior proceso de seguimiento y evaluación; por otra parte permite instalar un vínculo más estrecho de

12. Este ítem se basa en el capítulo 4 de: Nirenberg, Olga; Brawerman, Josette y Ruiz, Violeta. 2003. Programación y Evaluación de Proyectos Sociales: aportes para la racionalidad y transparencia. Colección Tramas Sociales. Volumen 19. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

13. En este fascículo se hace hincapié en el proyecto más que en el diagnóstico, ya que acerca de este último se hizo amplia referencia en el fascículo.

colaboración entre el equipo técnico de la Iniciativa y los equipos de los proyectos en los niveles locales.

Se puede afirmar que, aunque no sea una condición suficiente, una propuesta pertinente y adecuadamente fundamentada y diseñada constituye un punto de partida que facilitará su ejecución, su posterior seguimiento y su concreción en los términos esperados.



3.2. ¿Qué aspectos se evalúan ex ante?

En términos generales, en la evaluación ex ante se trata de establecer la pertinencia de las propuestas¹⁴, es decir:

- La adecuación de las intervenciones que se proponen en relación con las situaciones problemáticas que se pretenden modificar;
- La coherencia interna en cuanto a la adecuación de los recursos requeridos y solicitados respecto de las actividades planteadas, y de éstas en relación con el logro de las metas y los objetivos.
- La factibilidad, en términos de la capacidad de las organizaciones ejecutoras para llevarla a cabo en términos de la calidad y cantidad de recursos humanos, económicos y materiales disponibles.
- La viabilidad en función de la existencia de condiciones favorables, políticas, sociales y técnicas, para desarrollar las acciones planteadas.

Las tres dimensiones relevantes que se consideran en la evaluación ex ante son: los aspectos institucionales, las características del equipo técnico y los aspectos sustantivos del proyecto.

3.3. Los criterios evaluativos

Los principales criterios para valorar los aspectos institucionales son:

- Presentación completa de la documentación requerida con referencia a la institución designada como responsable de la recepción de la donación (estatutos, balances, organigrama, carpeta institucional, etc.).
- Tipo y magnitud de la experiencia que acumuló en la realización de proyectos sociales en general.

14. Si bien previamente se realizó una apreciación acerca de la factibilidad y viabilidad (ambos aspectos constituyen variables a considerar en cuanto a la pertinencia) para llevar a cabo un proyecto articulado local, al momento de considerar la propuesta escrita del proyecto esa apreciación cuenta con mayores elementos de fundamentación.

- Tipo y magnitud de la experiencia en proyectos relacionados con la temática específica y/o con el segmento poblacional priorizados en la propuesta.
- Capacidad de gestión institucional, valorada en términos de la relación entre disponibilidad histórica y actual de recursos financieros, humanos y cantidad de proyectos realizados o en realización.
- Experiencia en articulaciones para el desarrollo de acciones destinadas a la infancia y/o educación con organismos del Estado en sus niveles nacional, provincial y/o municipal y con organizaciones de la sociedad civil.
- Participación de la institución en redes sociales y/o organizaciones de segundo o tercer nivel (federaciones, foros, “mesas”, confederaciones).
- Representación comunitaria que posibilite la generación de estrategias a largo plazo como instancias de institucionalización de los espacios de articulación local generados.
- Aportes de recursos de contrapartida (debidamente certificados).
- Cantidad, tipo y características de las organizaciones involucradas (se deben adjuntar las cartas acuerdo interinstitucionales).

Los criterios para valorar el equipo técnico se resumen:

- Adecuación de los perfiles profesionales de los integrantes (adecuación de las disciplinas de cada uno de ellos y sus niveles de formación en relación con las acciones planteadas).
- Composición multidisciplinaria del equipo (integración de diversos enfoques y perspectivas disciplinares alrededor del tema de infancia; básicamente se requieren especialistas en educación, salud / desarrollo infantil, abordajes comunitarios y familiares, entre los más relevantes).
- Antecedentes laborales o experiencias de los integrantes en proyectos sociales y en la temática de infancia.
- Prácticas desarrolladas desde la perspectiva de derechos (Convención Internacional de los Derechos del Niño)

Los criterios para valorar los aspectos sustantivos del proyecto, son:

- Adecuación del objetivo a las líneas establecidas por la OEC¹⁵.

15. Especialmente: que sean iniciativas articuladas entre organizaciones que abordan a la infancia de 0 a 8 años, desde una perspectiva educativa; que mejoren sustancialmente la gestión de las entidades o los servicios que estas brindan; que se posibilite el protagonismo infantil y la participación de las familias.

- Adecuación del objetivo a las necesidades locales planteadas en el diagnóstico local y en la fundamentación.
- Claridad y precisión en la formulación del/los objetivo/s.
- Coherencia de las actividades planteadas para el cumplimiento cabal del/los objetivo/s.
- Integralidad de la propuesta (consideración de los principales factores explicativos o causales de la situación problema priorizada, las líneas programáticas sugeridas, así como los niveles de prevención, promoción y asistencia).
- Correspondencia entre el monto global de financiamiento solicitado y los objetivos, las actividades y los beneficiarios propuestos.
- Concordancia entre el monto global de financiamiento solicitado y los parámetros posibles para la OEC.



IV. LA DEVOLUCIÓN, LOS AJUSTES Y LA APROBACIÓN

El proceso de devolución es por escrito a las organizaciones locales acerca de los resultados emergentes de la evaluación ex ante.

El informe escrito contiene comentarios, positivos y/o críticos sobre las dimensiones y aspectos evaluados, con un detalle de los señalamientos y recomendaciones que corresponden, los que ameritarán seguramente ajustes y agregados a las presentaciones realizadas.

Una vez cumplimentados los ajustes y/o agregados solicitados, así como todos los requisitos administrativos y la documentación institucional necesaria, se firma un convenio entre las partes (los responsables por parte de la comunidad y las autoridades designadas de la OEC) donde se anexa el proyecto aprobado y se establecen los compromisos relacionados con el cronograma de ejecución, el flujo financiero y los desembolsos a realizar.

La firma del convenio se realiza por duplicado; la institución responsable se quedará con una copia del mismo pudiendo de ese modo realizar un seguimiento de desembolsos comprometidos e informes requeridos.

Para concretar formalmente la firma del acuerdo se organiza un “Acto de Lanzamiento” del proyecto en las comunidades, con el propósito adicional de difundir la conformación del espacio de articulación de actores referentes en la temática de infancia y educación; por lo que se convoca especialmente al actor público y a los medios de comunicación locales.

Cabe mencionar también que si el proyecto no resulta aprobado por la Iniciativa se comunica formalmente por escrito a las organizaciones la resolución tomada por OEC; en todos los casos la Iniciativa deja abierta la posibilidad de trabajo en conjunto para futuras oportunidades.

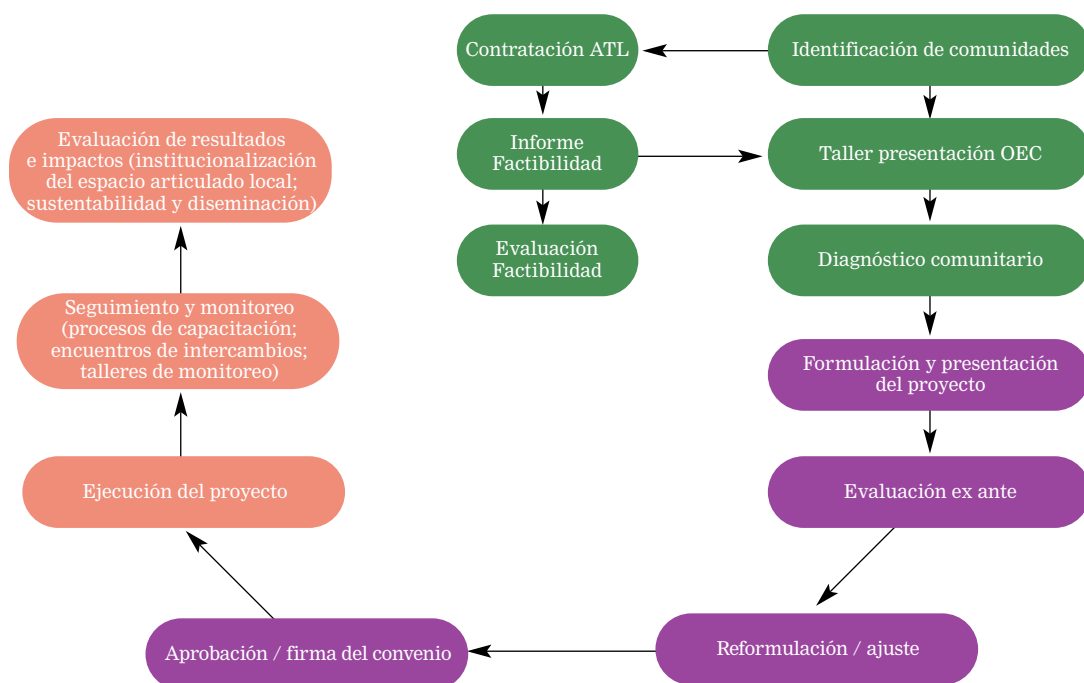


V. Comentarios finales y perspectivas....

En el siguiente gráfico se presentan los diferentes “momentos metodológicos” que fue recorriendo Oportunidades Educativas Comunitarias, los primeros pasos se desarrollaron en forma particular en el fascículo anterior; en este documento se comparte – como se menciona en la introducción – los mecanismos de formulación de proyectos, evaluación ex ante y resolución sobre la propuesta analizada.

Mientras se presenta este fascículo, se están escribiendo los documentos que reflejarán los aprendizajes y metodologías que se fueron desarrollando en los momentos de ejecución, gestión, seguimiento y evaluación de los proyectos, con la seguridad de poder ponerlos a disposición de todos los que comparten con la Iniciativa OEC el desafío de generar mejores oportunidades educativas para la infancia.

FLUJograma DEL CICLO DEL PROYECTO





Formulario de Presentación de Proyectos

FONDO PARA LA INFANCIA:

**“OPORTUNIDADES EDUCATIVAS
COMUNITARIAS”**

NOMBRE DEL PROYECTO

FORMULARIO ELABORACIÓN
DEL PROYECTO A SER
ENTREGADO A FUNDACION



FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Proyecto N°:

1. Denominación del Proyecto (Sintético y preciso)

2. Síntesis del Proyecto

En el espacio que sigue y en no más de 15 renglones, sintetice el proyecto que presenta

3. Instituciones responsables del Proyecto

Completar la planilla general, los datos de la entidad que firma convenio y datos de cada una de las entidades integrantes del proyecto.

3.1. Planilla general de instituciones que participan del proyecto.

Organización	Dirección, teléfono, e-mail	Referente

3.2. Institución Firmante del Convenio:

En caso que las instituciones responsables del Proyecto no se encuentren formalmente constituidas como Red u otras, elegirán a una de las mismas para que firme convenio con la Fundación. La institución no podrá ser una entidad gubernamental (Por ej. Municipalidad, Escuelas, centro de salud, etc., si sus cooperadoras si las hubiere).



Nombre completo de la Institución Firmante del Convenio:

3.2.1. Datos de la Entidad:

Nombre		
Dirección (Barrio, calle y número)		
C.P.	Localidad	Departamento
Teléfono		Teléfono para mensajes
Fax:		E-mail:
Fecha en que se fundó la organización		
Fecha de obtención de la Personería Jurídica		
Número de la Personería Jurídica		
Número de miembros e integrantes de la entidad – Forma de integración		
Estructura orgánica: directores, funcionarios, personal, socios, mecanismos de toma de decisiones.		
Presupuesto Anual (para el período en curso) y Fuentes de Financiamiento		
Principales Redes a las que la organización está integrada y alianzas interinstitucionales:		
Convenios o financiamientos anteriores con Fund. ARCOR, Fund. Navarro Viola, Fund. Nicolás o Fund. Interamericana		

3.2.2. Responsables del Proyecto por la entidad que firma el convenio:

Nómina de autoridades:

Nombre, apellido y cargo de quien firmará el convenio:

4. Antecedentes / justificación del proyecto

Haga una breve síntesis del diagnóstico realizado, incluya la caracterización del/las situación/es problemáticas/s priorizadas, recuperando aquellos aspectos que se vinculan a la estrategia definida por el proyecto (no se exceda de 15 renglones).

Empty dashed box for project justification text.



5. Idea del proyecto - (Relación: problema/estrategia de solución):

Explique brevemente la idea global de su estrategia, como surge la relación de las organizaciones con la situación problematizada, y de quiénes y de qué forma surgió la idea de tratar de solucionarlo con la estrategia que se presenta en la propuesta. (no se exceda de 15 renglones)

24

6. Objetivos del proyecto

6.1. Fin

Indique cuál es el fin al que el proyecto contribuirá en el largo plazo (más allá de la vida del proyecto)

6.2. Objetivo General

Es el cambio que el proyecto quiere lograr al nivel más amplio y global que contemple la sustentabilidad del mismo en el tiempo. Responde a la pregunta: ¿qué se desea lograr con el Proyecto?



7. Síntesis General de la Estrategia del Proyecto

Objetivo General:

Objetivos Específicos (Para los objetivos específicos detalle sintéticamente cuáles son los cambios que se esperan lograr al finalizar el proyecto)	Metas (Para las metas especifique los resultados esperados para contribuir al logro de los objetivos específicos propuestos. Al detallar cada una de ellas, deben especificarse de manera precisa las cantidades, cualidades y tiempos en que se expresan y se han de medir los logros a obtener por el proyecto durante y después de su ejecución)	Actividades



8. Estructura de funcionamiento de las organizaciones en

Los aspectos / preguntas a tener en cuenta para diseñar la estructura de funcionamiento son:

A) Estructura de funcionamiento:

- _ ¿Quiénes están involucrados actualmente en el espacio articulado local?
- _ ¿Qué acuerdos han realizado y cuáles son necesarios realizar?
- _ ¿Cual es la organización interna del grupo?
- _ ¿Qué comisiones/áreas/equipos serán necesarios conformar para llevar adelante el proyecto? (por ej.: administración contable, coordinación, líneas de trabajo, comunicación y difusión, etc.)
- _ ¿Cuáles serán las responsabilidades, funciones de estas áreas/equipos/comisiones conformadas?
- _ ¿Cada cuanto se reunirán? ¿Para qué? ¿Entre quienes?

B) Comunicación y Difusión:

- Comunicación interna: cuáles son los canales que se usarán para las tomas de decisiones
- Difusión comunitaria: ¿Qué se difunde? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo?

9. Articulaciones y alianzas

Tomando como referencia lo relevado en el diagnóstico acerca de los **Actores sociales y sus relaciones en el territorio** y la importancia que reviste sumar otros actores para potenciar las acciones destinadas a la niñez complete las matrices a continuación:

9.1. Matriz de actores articulados actualmente en torno a la iniciativa propuesta

Organizaciones	Acciones de articulación/cooperación acordadas en torno a la iniciativa

9.2. Gestiones a realizar para sumar a otros actores institucionales que no participan actualmente.

Organizaciones (que se intentaría sumar a la iniciativa)	Gestiones a realizarse	Objetivos de estas gestiones

10. Cobertura.

10.1. Cobertura Geográfica

Indique el área geográfica sobre la que tendrá influencia el proyecto. Para mayor claridad puede adjuntar un mapa con indicaciones del área de localización e influencia del mismo.

10.2. Cobertura poblacional: personas a involucrar en el proyecto

Describa quienes se involucrarán o serán destinatarios de las acciones diseñadas por el proyecto. Cuantifique el número total de involucrados o destinatarios directos en el proyecto, e indique la cantidad y la forma en que se han de beneficiar indirectamente con el proyecto, otras personas, familias, grupos o comunidades.

11. MATRIZ RESUMEN DEL PLAN DE TRABAJO (1 sub-matriz por cada objetivo / meta)

Ver definiciones de los términos usados en fascículo 3 (resultados, productos, efectos, destinatarios directos, etc.). Se pueden agregar filas si hubiera más actividades en el objetivo / meta.

OBJETIVO / META:

Actividad: <i>Construyendo comunidades: un aporte metodológico</i>	Duración		Resultados esperados		Recursos necesarios (indicar tipo y cantidad)	Involucrados / destinatarios Directos
	Desde	Hasta	Productos (indicar tipo y cantidad)	Efectos (Cambios en destinatarios)	RRHH:	Perfil:
					Espacios:	
					Equipos:	
					Insumos:	
				Otros:	Cantidad:	
Actividad:	Duración		Resultados esperados		Recursos necesarios (indicar tipo y cantidad)	Involucrados / destinatarios Directos
<i>Construyendo comunidades: un aporte metodológico</i>	Desde	Hasta	Productos (indicar tipo y cantidad)	Efectos (Cambios en destinatarios)	RRHH:	Perfil:
					Espacios:	
					Equipos:	
					Insumos:	
					Otros:	Cantidad:
Actividad:	Duración		Resultados esperados		Recursos necesarios (indicar tipo y cantidad)	Involucrados / destinatarios Directos
	Desde	Hasta	Productos (indicar tipo y cantidad)	Efectos (Cambios en destinatarios)	RRHH:	Perfil:
					Espacios:	
					Equipos:	
					Insumos:	
					Otros:	Cantidad:



12. CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES (Diagrama de Gant)

Deberá confeccionarse un cronograma por año de ejecución.

AÑO:

Meses												
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12





13. 1. PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES

Actividades	Detalle de recursos requeridos	Valor unitario	Cantidad	Subtotal (\$)
Subtotal				

Equipo permanente a lo largo del proyecto (coordinación y otros profesionales o técnicos)

Otros gastos comunes

Gastos Bancarios ¹				
Gastos administrativos				
Materiales de escritorio				

Total presupuesto

1. Los gastos bancarios incluyen: Mantenimiento de cuenta, movimientos de caja, por clearing, chequeras, resumen mensual de cuenta, impuesto al débito y al crédito (1,2% sobre el total del movimiento)

13.2. RESUMEN PRESUPUESTARIO POR RUBROS Y ORIGEN DE LOS APORTES

Rubros	Aportes	Costo Total	De las organizaciones	De la comunidad	De otras fuentes	Aporte solicitado
1.	Horas profesionales (para coordinación, asistente técnico/a de coordinación, evaluación y asesorías)					
2.	Horas de capacitación, coordinación talleres, relevamientos.					
3.	Incentivos a multiplicadores, promotores, consejeros					
4.	Pasajes aéreos					
5.	Movilidad por tierra					
6.	Viáticos (por noche)					
7.	Refrigerios para grupos focales o talleres					
8.	Materiales de capacitación, difusión, promoción (cartillas, folletos, manuales, etc.)					
9.	Otros servicios (diseño de base de datos y data entry)					
10.	Materiales de escritorio /librería					
11.	Alquiler o adquisición de equipos (videos, fax, TV, computadora)					
12.	Gastos bancarios					
13.	Gastos de administración					
TOTAL PRESUPUESTO						

NOTAS ACLARATORIAS:



14. Sustentabilidad

Indique aspectos, estrategias, acciones puntuales, etc. tendientes a la continuidad e institucionalización del proyecto y de los procesos de articulación local.

15. Mecanismos para la disseminación y difusión

Indique la estrategia comunicacional que se implementará para facilitar la ida a escala y la replicabilidad en otros contextos.

16. Monitoreo y Evaluación

Indique la metodología de evaluación e indicadores para evaluar procesos, logros e impactos del proyecto. La periodicidad con que la entidad ejecutante del proyecto producirá Informes de Avance y el Informe Final se ajustará a lo fijado en el convenio.

17. Anexos

Agregue a partir de aquí la siguiente información:

- Notas de acuerdo interinstitucional de formar parte del proyecto.
- Nota de autorización por parte de las instituciones integrantes del Proyecto de que cierta organización firme convenio con las Fundaciones.
- Notas de contrapartes.
- Diagnóstico completo
- Agregar toda la información que considere conveniente para presentar más eficazmente el proyecto (planos – fotos – etc.).



FICHA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	
COMUNIDAD	
PROYECTO	
ENTIDAD QUE LO ADMINISTRA	
N ^a y TIPO (estatales, OSC, escuelas, académicas-educativas) DE ORGANIZACIONES ARTICULADAS	

EVALUA FECHA PUNTAJE TOTAL

Valorar el grado de cumplimiento de los siguientes aspectos

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	COMENTARIOS	PUNTOS (1)	(2)	
			SI	NO
ASPECTOS REFERIDOS A LOS PUNTOS DE INTERÉS DEL PROGRAMA				
Son iniciativas articuladas entre organizaciones que abordan directa e indirectamente a la infancia de 0 a 8 años, desde una perspectiva educativa.				
Mejora sustancialmente la gestión de las entidades o los servicios que estas brindan.				
Promueve acciones con la participación activa y protagonismo de la infancia.				
Favorece la relación y la participación de las familias y las comunidades.				
El lugar de actores de gobierno (Municipio y otros). Políticas Públicas que articulan con el Proyecto o potenciarían su accionar y sostenibilidad.				
Actores Privados (empresas, comercios, cámaras industriales, cooperativas): existencia de relación con actores privados. Intencionalidad y motivaciones para la articulación.				
	SUBTOTAL			



EL PROYECTO: ASPECTOS NUCLEARES

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	COMENTARIOS	PUNTOS (1)	(2)	
Problemática: consideración de los principales factores explicativos o causales de las situaciones problemáticas priorizadas en el diagnóstico comunitario realizado.				
Estrategia: Pertinencia, calidad y especificidad con relación a la problemática descrita. Integralidad de la propuesta.				
Innovación y complejidad: estrategia de intervención novedosa (modelo nuevo para problemas conocidos) o multiplicación de buenas prácticas (replicar modelos probados donde no se están aplicando) con un nivel adecuado de complejidad.				
	SUBTOTAL			

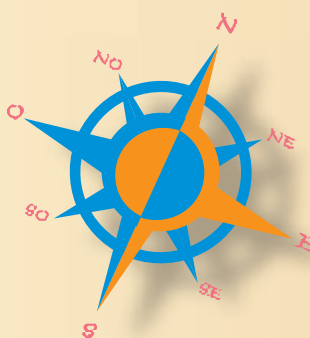
EL PROYECTO: DISEÑO

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	COMENTARIOS	PUNTOS (1)	(2)	
Definición clara de objetivos y metas, actividades acordes con la problemática y la estrategia elegida.				
Disponibilidad de capacidad técnica específica para llevar a cabo las acciones que prevé el proyecto y/o planteo de estrategias para obtenerla.				
Relación equilibrada entre costos y beneficios sociales esperados.				
Aporte de recursos de contrapartida , (Contrapartes certificadas)				
	SUBTOTAL			

TOTAL

(1) 0= nada 1= poco 2= adecuado 3= muy adecuado.

(2) ¿Considera que este aspecto se puede modificar con el asesoramiento y en el tiempo de reformulación que ha previsto el programa.



Fundación Arcor trabaja con la misión de contribuir a que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia.

Lo hace de diversas maneras: fortaleciendo a las organizaciones comunitarias que atienden el desarrollo integral de la niñez desde una perspectiva educativa, generando procesos de capacitación, buscando instalar el tema en la agenda social y movilizándolo a otros actores. Estas y otras de sus acciones forman parte del quehacer cotidiano de la Fundación, en pos de dos objetivos estratégicos clave:

- Generar y compartir conocimientos y metodologías de trabajo sobre la inversión social.
- Contribuir a instalar en la sociedad y en la agenda pública la causa de la infancia, convocando a otros actores a sumarse a ella.

Las acciones que lleva adelante en torno a estos dos objetivos parten de una concepción integral de la niñez como etapa clave en el desarrollo del ser humano. Con un abordaje de lo educativo como proceso que implica otros escenarios y modalidades adicionales al escolar. Con la convicción de que la infancia debe integrar a todos los actores involucrados: la familia, la escuela, el Estado, las organizaciones de base, las empresas y los medios de comunicación. Con criterio profesional y visión de largo plazo.

Así la **Fundación Arcor** trabaja a través de cinco líneas, las cuales son: “Iniciativas Territoriales”, “Formación y Capacitación”, “Estudios e Investigaciones”, “Publicaciones” y “Movilización Social”.



**"Comprometidos con los chicos
por un país más grande"**

