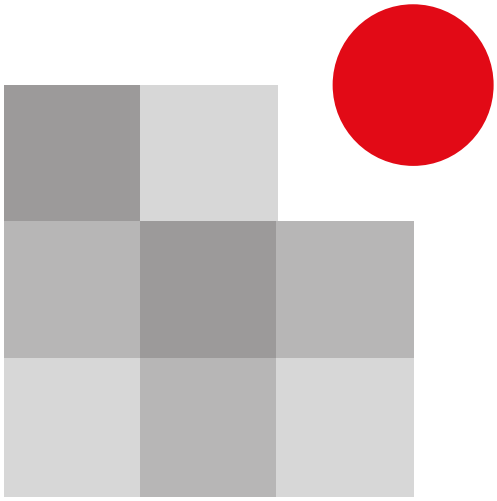
TALLER DE APLICACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

EL PROYECTO SOCIAL Y EL CAMBIO

1. EL PROYECTO SOCIAL

Un proyecto busca generar la mejor solución al "problema económico" que se ha definido, el cual puede tener múltiples soluciones, tanto de forma como de fondo, buscando conseguir así, que se disponga de los antecedentes e información necesaria, que permitan asignar los recursos limitados, en forma fundada, a la alternativa de solución más eficiente y viable frente a la necesidad humana identificada.

Esto significa que la evaluación del proyecto tendrá que identificar si el uso de los recursos escasos se efectúa de manera eficiente y eficaz en las mejores alternativas de solución al problema; es decir, si la solución adoptada realmente erradica el problema identificado y si éste lo hace al mínimo costo.

El proceso de optimización de la solución, comienza antes de preparar y evaluar el proyecto, ya que al identificar el problema o la oportunidad de negocio, deberán necesariamente, buscarse todas las alternativas de solución que se encaminen al logro del objetivo. De esta forma, cada alternativa será un proyecto distinto.

En conclusión, se puede decir que *"un proyecto es una fuente que necesita de inversiones, el cual permite generar ingresos y costos esperados a través del tiempo, y donde el interés principal del evaluador es cuantificarlos, a fin de emitir un juicio sobre la conveniencia o inconveniencia de implementarlo (evaluación económica), o bien, determinar si los flujos de dinero generados durante el período que dura el proyecto, serán suficientes para cancelar la deuda (evaluación financiera).*

Otro punto que se debe tener presente es que existen diferentes tipos de proyectos, pudiendo ser éstos privados o sociales. En lo que respecta al primero, un proyecto puede ser cualquier idea que implique una asignación de recursos; por otra parte, el segundo, corresponde a la asignación por medio del Estado.

De esto se extrae que un proyecto privado es generado por una idea que requiere de la asignación de determinados recursos de capital, con la finalidad de producir bienes y/o servicios útiles para las personas o la sociedad en sí, debiendo estos ingresos ser capaces de generar constantemente nuevos recursos.

Por otra parte, un proyecto social nace por una iniciativa que se encuentra directamente relacionada con la comunidad de un país en su conjunto. En este caso, se debe tener muy claro que éste está orientado netamente a resolver problemas de la comunidad.

Los diversos tipos de proyectos pasan por diferentes etapas antes de llevarse a cabo y comenzar a funcionar. Estas etapas son:

- Generación de una idea de proyecto

- Pre-inversión
- Inversión
- Evaluación Ex - Post

Es importante destacar que la etapa de pre-inversión se destaca por poseer diferentes niveles de profundidad, tales como: la etapa de perfil, pre-factibilidad y factibilidad.

Por otra parte, y como estamos hablando sobre proyectos sociales, se debe entender que social comprende todo lo que afecta al ser humano en general, y a las condiciones de vida que éste posea, por lo que un proyecto social debe incluir, principalmente, todo aquello que se refiera a las necesidades básicas de los individuos del entorno en que éste se desempeñe, tal como salud, trabajo, educación y necesidades de vivienda, o cualquier otro tipo.

Por otra parte se encuentran necesidades como seguridad, autoestima, dignidad, aprecio a la vida, entre otras, las cuales también podrían ser incorporadas en el proyecto.

Se debe tener presente que los proyectos sociales están orientados hacia la resolución de problemas, y que tienen la finalidad de satisfacer, o al menos de intentar hacerlo, en lo que refiere a las necesidades ilimitadas de las personas a las que está orientado.

El proyecto social responde, por una parte, a la responsabilidad que tienen las empresas para con su entorno, y por otra parte a la carencia que los individuos pertenecientes a él puedan tener. En base a lo anterior, se podría decir que un proyecto social está mirando constantemente hacia el futuro, para así poder comprender y satisfacer necesidades.

El hecho de elaborar un proyecto implica realizar una sistematización, lo cual se refiere a que se debe construir un sistema que permita ordenar todas las ideas que en él se desarrollen. Es aquí donde también se realizar el ordenamiento de varios hechos, jerarquizándolos, a pesar de que parezcan que no tienen conexión alguna; lo mismo pasa con los objetos y las ideas, pudiendo así comprender de una mejor forma su funcionamiento y, además, interpretarlos debidamente.

La elaboración del proyecto también comprende la planificación de las acciones antes señaladas, logrando con ello un proyecto de calidad, y que sea un aporte a la sociedad participante de él, alcanzando los objetivos siempre con la mayor calidad y eficiencia posible.

Como ya es conocido, luego de hacer la sistematización y la planificación del proyecto, posterior a la generación de la idea, se debe realizar la formulación del mismo; pero esta formulación ¿se hace en base a alguna pauta? Esta es una pregunta común para aquellos que por primera vez se adentran en la experiencia de la formulación y evaluación de un

proyecto social. Pues bien, no existen pautas establecidas para ello, pues todo dependerá de la estructura que el formulador quiera darle, y además de las bases entregadas por los distintos organismos a los cuales puede ser presentado o postulado para la entrega de "fondos concursables", pues se debe tener presente que cada organismo tiene y exige sus propios requisitos.

Ahora bien, si volvemos a la generalidad, y para lograr una mejor comprensión de lo que el proceso de un proyecto contempla, se debe tener en cuenta que el término "proyecto" siempre está basado en un futuro que pretende ser alcanzado, contextualizado en una situación que se desarrolla en el presente; dicho de otra forma, este concepto contempla una situación de inicio, la cual será modificada gracias a acciones realizadas y organizadas con un propósito definido, el cual es llamado "objetivo", pudiendo decir entonces que es el medio por el cual será cumplido su propósito, concretándolo a partir de la transformación de la realidad.

Como una forma de resumir todo lo que se expuso en los párrafos anteriores, Ander - Egg y Aguilar en el año 2005 señalaron que un proyecto social puede ser definido como un conjunto de acciones desarrolladas en un tiempo y espacio determinado, y emprendidas en modo articulado combinando la utilización de diferentes recursos (humanos, técnicos, materiales) en función del logro de determinado objetivo previamente estipulado, el cual se justifica por la existencia de una determinada situación-problema que se quiere transformar.

1.1 El modelo de cambio

En primer lugar es importante conocer qué es y a qué se refiere el concepto de cambio social. Este corresponde a una alteración de las estructuras de la sociedad, que están de acuerdo a normas establecidas, lo cual trae consigo determinadas consecuencias y manifestaciones sociales, que serán importantes al momento de formular y llevar a cabo el proyecto que se tiene en mente.

El estudio del cambio social para un proyecto cuenta con varias partes, siendo una de ellas, y la más importante, la determinación de las causas o los factores que generan el cambio en la sociedad.

Por otra parte, y muy ligado al concepto de cambio social influyente en proyectos de ese tipo, es la idea de progreso e innovación, los cuales deben estar incluidos en el análisis que se desarrolle.

Además de los anteriores, el cambio social incluye otros aspectos, tal como el éxito y el fracaso de fenómenos generados, como la globalización, la cual también debe ser contemplada en los análisis previos a la creación del proyecto; además se encuentra el desarrollo y el crecimiento económico.

De lo anterior se desprende que el cambio social consiste en la evolución de todas las sociedades, pudiendo ser estos a gran escala o hasta las alteraciones más mínimas.

Si bien es cierto el estudio del cambio social suele ser considerado en el área de la sociología y de la asistencia social, es importante que éste sea incluido en otras áreas como las ciencias políticas, ciencias económicas y otras ciencias de carácter social, pues este tema ha sido abordado en forma creciente, ya no solamente mediante medios de comunicación masivos, sino que también a través de diferentes herramientas computacionales y tecnológicas, como por ejemplo las redes sociales, siendo con ello los cambios muchos más veloces en su evolución, desarrollándose rápidamente, no siendo esto pensado en tiempos más antiguos.

El concepto de cambio social ha sido ampliamente tratado, pero su pionero fue Augusto Comte, quien desarrolló una teoría explicativa de este cambio, dividiéndolo, en teoría, en dos partes:

- Dinámica Social
- Estática Social

La dinámica social, o también llamado dinamismo social, es la fluidez de las costumbres de la sociedad, de sus creencias y el uso que le dan a las mismas, más aún que esto, esta dinámica es el mecanismo que rige la conducta de las masas frente a determinados estímulos y en determinadas circunstancias. Lo anterior siempre en virtud de:

- El condicionamiento social al que ha sido expuesto el individuo durante el transcurso de su vida.
- La propia experiencia.
- Subconsciente, referido a las emociones y a los instintos de éste.

Resumiendo, se podría decir que el cambio social es, en forma general, una evolución de la cultura y la difusión de los nuevos métodos aplicados por él.

Existen varios conceptos que están relacionados y van de la mano con el cambio social, por lo que se deben tener siempre presentes, tal como son:

- Modernidad
- Capacidad de Cambio
- Innovación
- Difusión

- Desarrollo

Un autor importante en el tema, como lo es Sánchez Agesta, señala que “El proceso de cambio social, político y económico es muy complejo. El cambio puede afectar a diversos factores, y puede comprender el desempeño de diversos procesos simultáneos. En primer lugar, muchos factores ocasionales, únicos o aleatorios influyen en los procesos de cambio. Por ejemplo, la geografía puede incidir sobre el hecho de si una civilización desarrolla un gran centro o varios centros más pequeños. De modo similar, la presencia o ausencia de personas concretas puede ser determinante del camino que tome una sociedad. En consecuencia, las formas concretas que adopte una sociedad y los caminos concretos por los que discurra, por ejemplo en cuanto a desarrollo, no serán iguales si tomamos como ejemplo diferentes sociedades. Por otra parte, hay procesos sistemáticos o comunes que afectan a todas las sociedades. Por ejemplo, un desarrollo de éxito suele exigir un grado básico de movilización social, diferenciación estructural, desarrollo de recursos libres, especialización y diversificación de organizaciones sociales, así como un sistema de gobierno estable y flexible. El análisis del cambio social, político y económico puede efectuarse mejor atendiendo a una combinación de factores sistemáticos y con otros únicos, aleatorios u ocasionales.”

Además de la opinión de Sánchez, podemos decir que el cambio social es el pilar de las empresas creadas con fines sociales, por lo que muchos opinan que el concepto es también un cambio económico, político y/o cultural.

Uno de los elementos que tiene mayor importancia a la hora de comprender el concepto de cambio social, y su modelo en sí, es el que dice relación con los modelos sociales. Estos modelos sociales son importantes pues propician el cambio, pudiendo ser este provocado:

- Desde abajo, básicamente por la autodeterminación de la sociedad de menos ingresos.

- Desde arriba, provocado por cambios de impulsados desde las clases sociales más altas.

En general, el modelo de cambio social busca que los profesionales intervengan en el desarrollo de la comunidad y desarrollen una investigación – acción, pues el modelo no solamente requiere de la recolección de datos que sirvan para la generación, evaluación y ejecución de un proyecto de estas características, sino que además busca el cambio en la sociedad derivado de la puesta en marcha del proyecto.

En el modelo del cambio social, aplicado a la ejecución de proyectos en la comunidad, se debe tomar en cuenta la evaluación de las necesidades que presenta la comunidad o población a la cual estará dirigida el proyecto, y los procedimientos que se harán para que la evaluación resulte exitosa y la comunidad esté dispuesta a participar de él.

El modelo de cambio además toma en cuenta la cultura que se encuentra presente en cada población participante, ya que esto influirá mucho en las ideas que se puedan presentar y también influirá en los cambios que se generarán, si es que se generan.

El siguiente cuadro muestra en forma resumida de qué trata el cambio social que hemos estado analizando, comprendiendo de que este cambio es la alteración de las estructuras básicas de un determinado grupo social, que corresponde a las transformaciones que lo afectan a él y a las instituciones participantes, dándose principalmente mediante la difusión y la innovación, presentando una velocidad creciente en los últimos años.

Este cambio además es sufrido o generado por la sociedad, respecto a sus relaciones, sus tiempos, sus espacios y sus necesidades crecientes, implicando factores como:

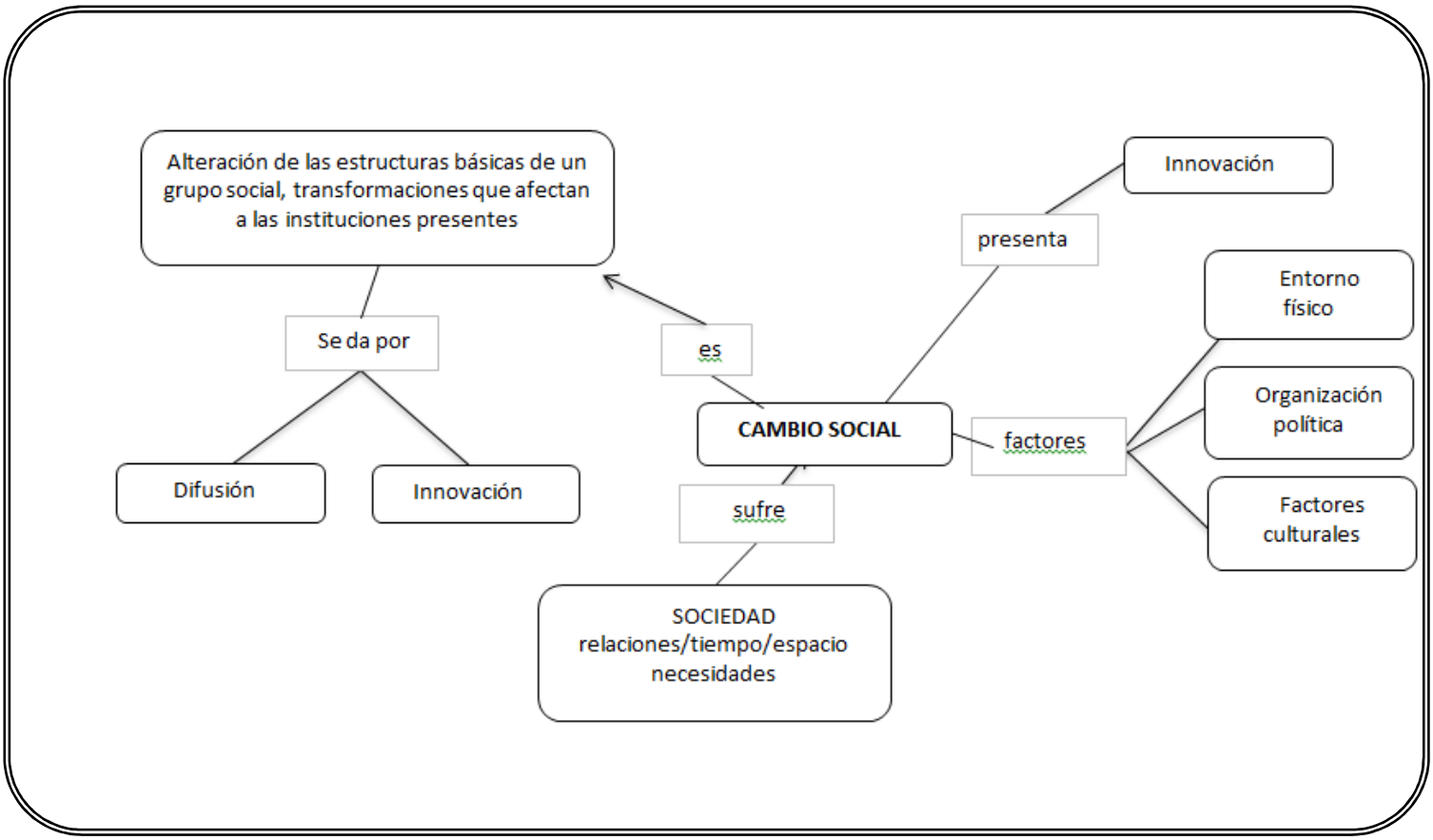
- Entorno físico
- Organización política
- Factores culturales

En lo que a factores del cambio social y a sus características se refiere, sabemos que casi todas las sociedades tienden a mantener el equilibrio, el orden social. Para ello desarrollan un sistema de relaciones mediante el cual distintos grupos e individuos colaboran para mantener la cohesión, satisfacer las necesidades y solucionar los conflictos sociales de acuerdo con determinados cauces y normas sociales.

A pesar de lo anterior, el cambio social se torna inevitable, pues todas las sociedades se encuentran inmersas en un proceso de transformación, el cual puede ser más o menos acelerado, influyendo diferentes factores, tales como:

- Demografía, la cual se produce cuando se presenta una variación significativa en el volumen o en la composición de una población, la cual repercute en la estructura social, originando diversos cambios.
- Cultura, incluyendo en este punto las costumbres, necesidades y objetivos que tienen los participantes del proyecto.
- Tecnología. En la actualidad, es uno de los más importantes, ya que la tecnología está en continuo movimiento y evolución.
- Ideología, siendo importantes las creencias que tengan los participantes respecto a diversos temas ideológicos.

Figura Nº 1: Modelo de Cambio



Por todo lo anterior podemos comprender que los proyectos sociales pretenden producir cambios significativos en la realidad económica, social y cultural de los sectores más pobres y mejorar con ellos sus oportunidades y calidad de vida en la sociedad.

El tipo de cambio perseguido por este tipo de proyectos no es fácil de lograr, y de serlo no siempre resulta ser permanente en el tiempo o sustentable cuando se acaban las acciones de éste.

El que el cambio provocado por un proyecto social no sea permanente y muchas veces no sea sustentable, se explica mayormente porque se requiere de cambios de tipo conductual en los sujetos involucrados en él.

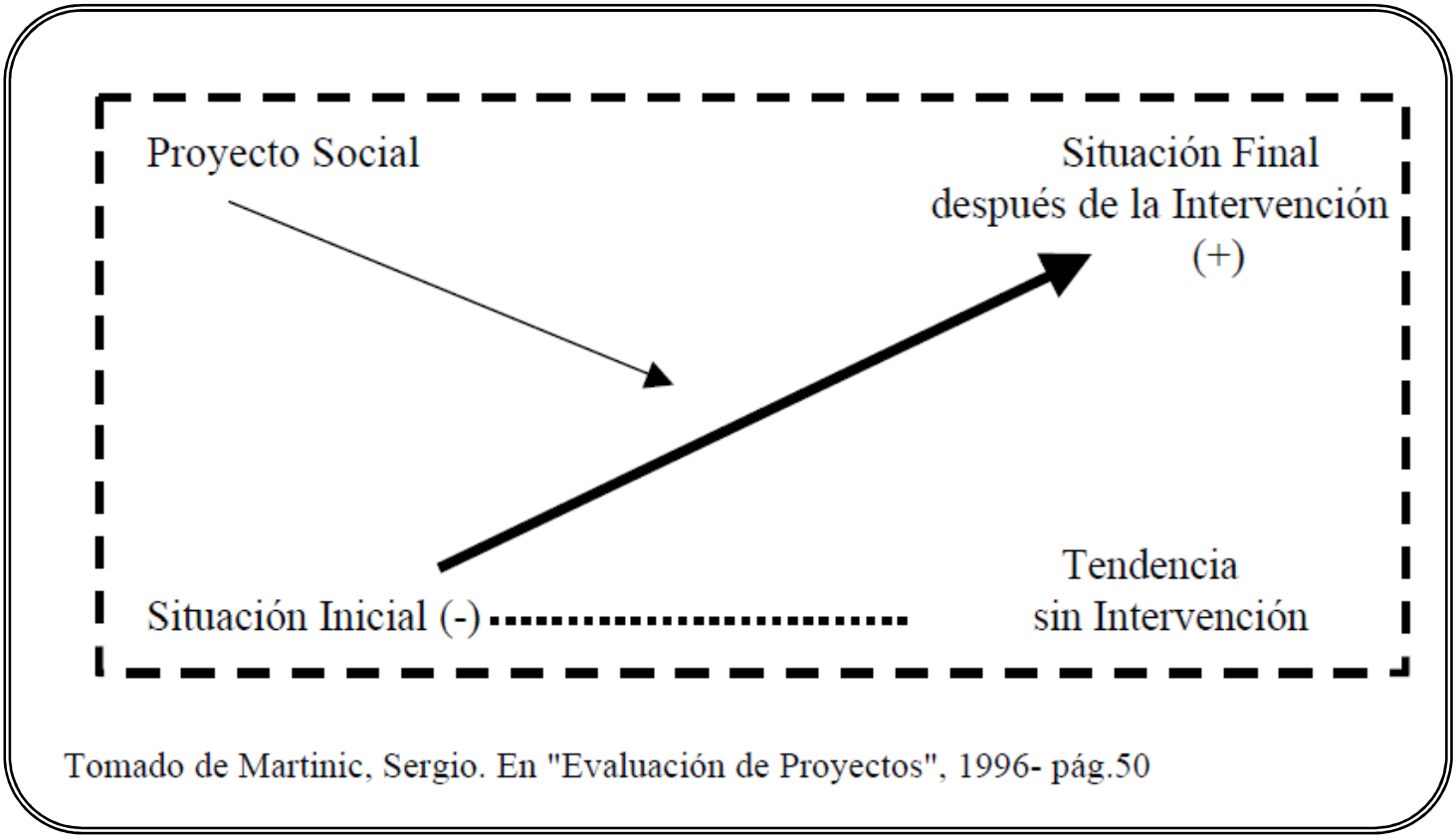
Debido a lo anterior, muchas veces es conveniente realizar intervenciones en forma simultánea, ya sea a nivel de conocimientos, percepciones y relaciones sociales, tanto en las organizaciones como en sus sistemas de producción, y también en los sistemas educativos y de salud pública, esto último si de lo gubernamental estamos tratando, además de otros ámbitos del ser humano, con toda la complejidad y tiempo que eso significa.

No debemos olvidar que, para que la intervención realizada por el proyecto sea adecuada, pertinente y relevante, se requiere de un ajustado diagnóstico sobre la realidad que se aprecia como negativa y sobre la cual se actuará, para así producir el cambio esperado en dicha situación, hacia una situación mejor para el grupo o población de que se trate.

Es importante tener presente que para producir cambios tan profundos en la sociedad, se requiere de la cooperación de todos y, principalmente de los propios afectados, para que participen activamente en las tareas de crecimiento y de la integración social, de manera de asegurar la permanencia del estado alcanzado.

Lo anterior se puede resumir en la siguiente figura:

Figura Nº 2: Situación con modelo de cambio aplicado



Tomado de Martinic, Sergio. En "Evaluación de Proyectos", 1996- pág.50

Por último, y en base a los párrafos anteriores, se pueden distinguir diferentes tipos de cambio social, principalmente basados en la velocidad con que se lleven a cabo, siendo éstos los siguientes:

- *Derivada:* Es el tipo de cambio social más lento, tanto es así que resulta prácticamente imperceptible para los que lo sufren. Consiste en una acumulación de cambios minúsculos e insignificantes por sí solos, pero que desembocan en resultados innovadores.

- *Evolución*: Actualización progresiva en el tiempo con la que la sociedad no sufre excesivas perturbaciones. Es propia de las sociedades flexibles y abiertas, en las que el control social se ejerce atendiendo a los deseos y opiniones de los distintos grupos sociales.

- *Revolución*: Supone una ruptura con las instituciones y organizaciones existentes, que son sustituidas bruscamente por otras distintas. Constituye una actuación de doble sentido: destrucción del orden anterior y creación de otro nuevo. En política sería el cambio de un régimen antiguo a otro nuevo. Un buen ejemplo de ello es la Revolución Francesa.

Caso: El cambio social

En un escrito de Marta Curto Grau, denominado “Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social”, ella presenta varios casos de personas que decidieron comenzar con una empresa que, si bien es cierto, le daría beneficios económicos, su principal objetivo es generar un cambio en la sociedad que lo compone, es así como en su trabajo presenta lo siguiente:

A mediados del pasado año se entregó el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional 2011. En esta ocasión, el galardón recayó sobre Bill Drayton, fundador y presidente de Ashoka, la asociación de emprendedores sociales más grande del mundo. En los años ochenta, Drayton, entre otros, popularizó el término «emprendedor social». La expresión se utiliza para referirse a emprendedores cuyo objetivo –único, o no, como veremos más adelante- es generar cambio social. A nivel internacional, uno de los casos más conocidos es el de la entidad de microcrédito Grameen Bank, con sede en Bangladesh y que fue fundada por el Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus. A nivel nacional, es bien conocido el exitoso caso de La Fageda, empresa de productos lácteos ideada por el emprendedor y psicólogo Cristóbal Colón con la finalidad de dar trabajo a personas institucionalizadas. En la actualidad, varias décadas después del nacimiento de Ashoka, La Fageda y Grameen Bank, el concepto de «emprendimiento social» ha adquirido una notable relevancia.

Caso: El cambio social (continuación)

En los últimos treinta años, este tipo de emprendedores han proliferado con fuerza. Allí donde la mayoría ve un problema, ellos ven una oportunidad para contribuir a la mejora de la sociedad. De hecho, en las universidades y escuelas de dirección de empresas, el creciente interés por el tema se ha traducido en una mayor oferta de cursos en esta materia. Para hacer frente a este fenómeno, algunas de estas escuelas han creado incluso sus propios centros, dedicados exclusivamente a su estudio. De este modo, existe un grupo cada vez más numeroso de emprendedores altamente formados para hacer frente, de manera innovadora y eficiente, a las carestías de la sociedad, a la vez que también son mayores los recursos disponibles para este fin.

Por su parte, algunos Gobiernos han visto en estos agentes una alternativa para paliar su falta de recursos y eficiencia para financiar el incremento en la demanda de gasto social. En EE.UU., por ejemplo, la Administración Obama creó la Oficina de Innovación Social y Participación Cívica, que gestiona el llamado Fondo de Innovación Social y que promueve iniciativas de emprendimiento social. En el caso del Reino Unido, la Big Society y el Big Society Bank (BSB) promovidos por el primer ministro, David Cameron, están en esta misma línea de cooperación público-privada. El BSB pretende ayudar a financiar empresas sociales, organizaciones benéficas y grupos de voluntarios a través de intermediarios. Cabe destacar que no se trata tan solo de subcontratar al sector privado la provisión de ciertos servicios y bienes públicos para ahorrar costes, sino que se trata de aprovechar la capacidad innovadora de los emprendedores privados para hacer frente a los complejos problemas sociales. Pero no son solo los Gobiernos los que apoyan a los emprendedores sociales. Tras la creación de Ashoka, otros emprendedores destacados como Jeff Skoll y Klaus Schwab fundaron sus respectivas fundaciones -Schwab Foundation y Skoll Foundation- para fomentar iniciativas sociales, teniendo en mente el modelo seguido por los fondos de capital riesgo. Es decir, movilizan ingentes sumas de dinero para invertirlas en actividades de elevado riesgo (dado que se trata de ideas innovadoras) pero, a su vez, con un alto rendimiento (en este caso, medido principalmente en términos sociales). Además, los proyectos financiados habitualmente están en su fase inicial de aplicación y por eso es crucial el soporte económico que les ofrecen los filántropos.

Según la Fundación Skoll, los emprendedores sociales son «líderes probados cuyos enfoques y soluciones a los problemas sociales están ayudando a mejorar las vidas y circunstancias de incontables individuos desfavorecidos». Ciertamente se trata de una interesante definición. Con ello pretendemos proporcionar unas nociones básicas sobre el concepto de «emprendedor social» que nos ayudarán a distinguirlo del resto de emprendedores.

Caso: El cambio social (continuación)

El Fondo de Innovación Social (SIF, por sus siglas en inglés)

- *Objetivo:* identificar los proyectos de emprendimiento social más efectivos que se hallan ya en el mercado y proporcionarles la financiación necesaria para replicar el modelo en diferentes comunidades del país, fomentando así el desarrollo y el crecimiento económico.
- Se pretende financiar innovación menos arriesgada pero de demostrada eficacia.

- *Recursos:* se crea un fondo que está formado por aportaciones tanto del Gobierno federal como de fundaciones y filántropos. En el año fiscal 2010, el Congreso destinó 50 millones de dólares del presupuesto federal.

- *Ejemplo* de proyecto financiado a través del SIF: Venture Philanthropy Partners recibió 4 millones de dólares durante 2 años para ayudar a encontrar trabajo a personas «vulnerables» de 14 a 24 años de edad en la zona de Washington, DC.

Para más información:
http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund
http://www.nationalservice.gov/about/programs/innovation.asp

En base a lo anterior, ¿Qué opinión le merece este tipo de emprendedores? ¿Los considera un real aporte para el "cambio social"?

1.2 Las apuestas de un proyecto

Como ya hemos analizado en los puntos anteriores, y tal como lo señala Martinic, S en 1996, un proyecto social se entiende como toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad, que involucra y afecta a un grupo social determinado, comprendiendo los cambios deseados como un avance positivo en la realidad a intervenir, esperando una mejoría en las condiciones económicas, sociales y en la calidad de vida de los sujetos involucrados en dicha realidad, o mejor dicho, de los participantes del proyecto.

Mirado desde la perspectiva señalada en el párrafo anterior, el proyecto se transforma en una 'apuesta', una hipótesis de intervención en determinados ámbitos y aspectos de la realidad social, para así producir el cambio que se desea.

En virtud de lo anterior, y siendo un punto muy necesario, se debe tener una lectura clara sobre la realidad a abordar para que, en base a ella, se pueda realizar una proyección de una acción que, de resultar según lo esperado, provocará un cambio hacia una situación mejor.

La acción a desarrollar deberá estar fundada en una serie de principios teóricos y en investigaciones de calidad realizadas, lo cual es un aval, otorgándole sustento y coherencia.

En lo anterior se incorporan también los recursos necesarios para su implementación y ejecución.

Ahora bien, sabemos que los proyectos tienen un punto al cual llegar, el cual está basado en la resolución de problemas de la sociedad en general, pero principalmente de la parte de ella que será beneficiada por él, debiendo satisfacer las necesidades por la cual fue generado.

Los Proyectos Sociales intentan siempre resolver una carencia, una necesidad y miran siempre al futuro que intentan mejorar.

Estos proyectos podrían clasificarse de acuerdo a cómo intentan satisfacer la necesidad, pudiendo ser éstos los siguientes:

- Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia en base a estándares sociales.
- Los que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial.
- Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales.
- Los que afectan a situaciones que se apartan de una normalidad socialmente definida.

- Los que apuntan a introducir tecnologías organizativas para producir cambios en las situaciones sociales.

Aplicación

Se presentan a continuación dos proyectos diferentes, para los cuáles usted deberá señalar cuál es la apuesta del mismo, orientado hacia el punto de la clasificación de acuerdo a cómo intentan satisfacer la necesidad:

- *Faustino García Zapico*. Organización: Unidad Terapéutica y Educativa de Villabona (http://www.utevillabona.es/)

- Proyecto: conversión de las prisiones en espacios educativos a través de la eliminación de la violencia carcelaria generada por el enfrentamiento entre internos y funcionarios de seguridad. La nueva estrategia de Faustino consiste en crear microsociedades gestionadas conjuntamente por internos y trabajadores de la prisión. Con un trato más humano se consiguen trasmitir, a través de educación formal e informal, los valores y habilidades requeridos para una reinserción exitosa.

• Logros: disminución de las tasas de reincidencia hasta un 10-25%, frente al 60-70% del régimen penitenciario tradicional.

Apuesta del Proyecto:

_____

_____

_____

- *Jordi Martí.* Organización: DBS Screening (http://www.dbs-screening.org/)

- Proyecto: Jordi ha creado un sistema de diagnóstico sanguíneo precoz para enfermedades infecciosas y enfermedades no trasmisibles o crónicas, con la finalidad de que sea accesible para comunidades desfavorecidas o con difícil acceso a este tipo de pruebas. Sin esta ayuda, dicho colectivo quedaría excluido del sistema sanitario.

• Logros: impedirá la infección del VIH y la sífilis a 50.000 niños del estado de Río de Janeiro en los próximos cinco años.

Apuesta del Proyecto:

_____

_____

_____

Por último, en lo que a un proyecto Social se refiere, y a las apuestas a las que éste debe estar orientado, se debe tener presente que este tipo de proyecto siempre debe tener la intención clara de alcanzar aquello que se pretende con la mayor eficacia y calidad, debiendo implicar obligadamente lo siguiente:

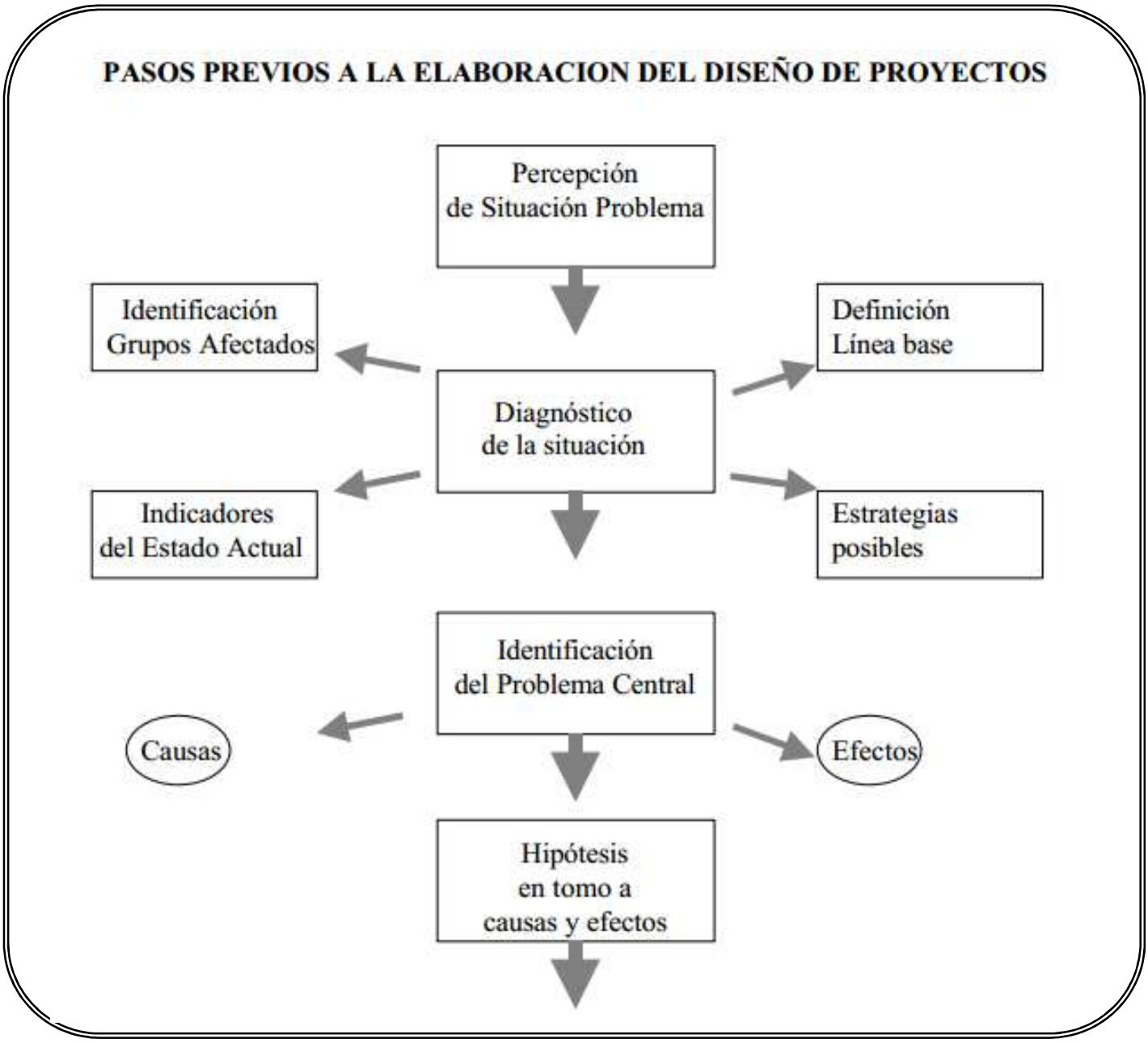
- Una reflexión seria y rigurosa sobre aquel problema social concreto que pretendemos mejorar.
- Tomar conciencia de las necesidades existentes y elegir un problema concreto que precise solución y, además, que esa solución se contemple como posible.
- Seleccionar un problema concreto que presente una solución viable.
- Elaborar un diseño científico.
- Aplicarlo a la práctica para transformarla y mejorarla.
- Apertura y flexibilidad en su aplicación.
- Originalidad y creatividad en la elaboración del proyecto.
- Partir siempre de la práctica, desde la óptica de quién vive el problema, cómo lo vive y que posibilidades vislumbra de solución del mismo.

2. PASOS PREVIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO

Para que el diseño del proyecto que queremos aplicar sea coherente, pertinente y relevante en dar respuesta a los problemas sociales detectados, se deberán cumplir una serie de pasos previos, para así asegurar los criterios de calidad de la intervención a realizar.

La siguiente figura muestra un resumen de los pasos previos necesarios para la elaboración de un proyecto:

Figura Nº 3: Pasos Previos a la Elaboración del Diseño de Proyectos



2.1 Percepción de la situación problema

Esta etapa también es llamada "Generación de una Idea de Proyecto", la cual corresponde a la identificación, generación y análisis de la IDEA del proyecto, pudiendo la empresa estar organizada operacionalmente, con la finalidad de encontrar constantemente nuevas ideas de proyecto; por ejemplo, el establecimiento de reuniones mensuales entre personas de diferentes áreas, a fin de aplicar técnicas para descubrir nuevas ideas (lluvia de ideas).

Resumiendo, se puede decir que la identificación de ideas consiste en identificar alternativas básicas de solución a un problema, aprovechando las oportunidades de negocio, complementar proyectos en estudio o ejecución, o satisfacer necesidades insatisfechas. De esta forma, las diferentes alternativas que surjan constituirán la idea de proyectos.

En base a lo anterior se puede establecer que la idea de un proyecto nace como consecuencia de un diagnóstico de la situación, en donde se identifican diversas vías de solución a una problemática, oportunidad o necesidad. Así, cada una de las alternativas que se originen, constituirán proyectos de inversión, debiendo ser analizados, a fin de determinar su viabilidad.

En general el impulso y energía para implementar proyectos sociales se origina en investigaciones y/o constataciones empíricas de situaciones no deseables o susceptibles de modificar, en pro de alcanzar estados de mayor calidad y condición de vida para una cierta población objetivo. Así entonces, un proyecto nace a partir de la identificación de un problema o de una carencia que se desea mejorar o resolver. La identificación de problemas sociales provienen básicamente de los conocimientos acumulados en el área de estudio y de la experiencia o práctica social de los sujetos.

2.2 Diagnóstico

Posterior a la generación de la idea del proyecto, en la cual se detectaron el o los problemas que iban a ser resueltos por el proyecto, se debe realizar un análisis más profundo de la situación, con tal de obtener la mayor cantidad de información posible acerca de él.

Este primer análisis realizado es el conocido como Diagnóstico y se define como la actividad mediante la cual se interpreta, de la manera más objetiva posible, la realidad que interesa transformar.

El diagnóstico de un proyecto constituye la base sobre la cual éstos se elaboran.

Es mediante este análisis que se definen los problemas prioritarios, causas, efectos, las posibles áreas o focos de intervención y también las eventuales soluciones de dichos problemas.

Un buen diagnóstico debe ser capaz de mostrar la realidad sobre la cual se desea intervenir a través el proyecto, ya sea para cambiarla o investigarla, esto siempre con datos que avalen dicho análisis, para que así sean confiables y concretos.

Una vez presentada dicha realidad, se deberán indicar las principales causas que la originan, para finalmente señalar e identificar perfectamente sobre cual de todas ellas se centrará el proyecto presentado.

En resumen el diagnóstico debe responder de manera perfecta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas que afectan a cierto grupo de personas?

En esta pregunta no basta sólo con señalar y describir los problemas. Un buen diagnóstico debe explicar la prioridad o urgencia que éstos adquieren, de manera de fundamentar y justificar la necesidad de invertir recursos para su solución. Además, en forma simultánea, y a partir del diagnóstico, se deberá hacer visible el que la intervención propuesta es una solución adecuada, pertinente y viable para el problema en cuestión.

- ¿Quiénes están afectados por el o los problemas?

Aquí es donde se debe identificar el grupo social que sufre el/los Problema(s) y la forma en que se expresan en ellos las consecuencias, caracterizando la situación en que se encuentran. Del mismo modo se deberá describir quienes serán los beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

Para poder realizar esta descripción, se necesita analizar con precisión sus características personales, sociales y localización física, como lo son:

- Edad
- Sexo
- Nº de personas que forman su grupo familiar
- Características educativas o laborales
- Estado civil
- Región
- Comuna

- Población, barrio, etc.

- ¿Cuáles son las principales causas y efectos de ese problema?

Posterior a la identificación de la situación problema y los grupos sociales a que afecta, se deben exponer las principales causas y efectos que tiene ese problema para los sujetos involucrados.

En base a todo lo señalado anteriormente, podemos comprender que los resultados que se esperan obtener al realizar un buen diagnóstico son:

- Descripción e identificación de quienes sufren el problema: Grupos Afectados
- Una línea base o el conjunto de indicadores que definen el estado actual del problema
- Posibles estrategias para la solución (total o parcial) del o los problemas
- Expectativas y posibles acciones de los distintos actores sociales involucrados en la situación.

Otro análisis que debe ser realizado en la etapa del diagnóstico de un proyecto, es la denominada Pre-inversión, la cual consiste en estudiar la viabilidad del proyecto, evaluando con ellos si es o no conveniente el llevarlo a cabo. Los estudios de viabilidad están compuestos por los siguientes tipos:

- Técnicos
- Financieros
- Económicos
- Comerciales
- Administrativos
- Legales
- Ambientales.

La pre-inversión entonces se divide en diferentes etapas, cada una con sus características propias, las cuales se pueden resumir en el cuadro n° 1 que se presenta a continuación:

Cuadro Nº 1: Resumen de las Principales Características de la Etapa de Pre - inversión

PERFIL Es un estudio preliminar caracterizado por: - Requerir poco tiempo y dinero. - Realizar estimaciones burdas de costos y beneficios. - El grado de factibilidad se basa en el criterio de expertos. Los resultados que arroja este nivel de estudio son: - Definición precisa de los objetivos. - Identificación de alternativas y posibles sub-proyectos.
PREFACTIBILIDAD Es un estudio orientado a disminuir los riesgos de la decisión de ejecución. Sus principales características son: - Permite mejorar la calidad de la información. - El análisis que se efectúa es multidisciplinario. - El costo y tiempo implicado presenta una cierta magnitud (es mayor que el requerido en la etapa anterior). Los resultados esperados en esta etapa son: - Definición del proyecto y subproyectos. - Selección de tecnologías - Localización y tamaño del proyecto - Determinación de financiamiento - Oportunidad óptima de ejecución
FACTIBILIDAD Estudio orientado a tomar la decisión definitiva de emprender o rechazar el proyecto; este tipo de estudio disminuye el riesgo de un evento que no se tiene claro (menor incertidumbre). Sus principales características son: - Alto costo por realización de estudios específicos y participación de expertos. - Existencia de un menor rango de variación de costos y beneficios esperados. - Se utiliza información primaria. - Se identifican los aspectos técnicos definitivos: localización, tamaño, tecnología, financiamiento, calendario de ejecución y puesta en marcha, etc. Los resultados que arroja esta etapa son: - Mejora la aproximación de los beneficios y costos esperados, a fin de determinar la conveniencia de ejecutar ahora el proyecto o postergarlo.

Luego de generada la idea y de realizar el estudio de pre-inversión, el proyecto pasa a la etapa de la inversión.

2.3 El problema central

Este paso es considerado como el punto de partida en lo que a formulación de un proyecto se refiere. Corresponde a la identificación y el análisis de la situación actual, que permite realizar la identificación de los problemas de la población, o de un determinado sector, sobre los cuales se propone intervenir, debiendo seleccionar el problema central que será abordado por el proyecto.

Para realizar una correcta identificación del problema, existen dos momentos principales, los cuales deben ser cumplidos:

- *Enunciar y seleccionar los principales problemas sobre el tema:* lo ideal en este punto es confeccionar un listado e identificación de los principales problemas actuales (no considerando los futuros o pasados). Este listado puede ser confeccionado mediante diferentes metodologías, pudiendo ser éstas:

- Lluvia de ideas
- Escribir los problemas en tarjetas individuales.

- *Especificar la existencia del problema central***:** Aquí se debe tener presente que un problema es una situación negativa, no corresponde a la carencia de algo, pues estos son dos conceptos totalmente diferentes.

Por Ejemplo

Si una empresa visualiza que las ventas han ido disminuyendo, se podría identificar el problema y la carencia. Para este caso sería:

Problema: Disminución de las ventas mensuales de la sucursal Talca.

Carencia: Pocos vendedores en la sucursal

Un instrumento que es muy útil al momento de especificar el problema central del proyecto es la elaboración del Árbol del problema, el cual permite analizar las causas y

efectos del problema planteado, facilitando la precisión de la contribución del proyecto a la solución de este problema.

Una vez sistematizada y analizada la información sobre la situación problema, se deberá identificar el principal problema que explica, en gran parte, la condición y estado de la realidad estudiada. Definir y describir sus causas (origen) y principales efectos (consecuencias), para quienes lo sufren. Es sobre una o varias de estas causas y /o sus efectos, que se estructurará la propuesta de intervención.

Al analizar el problema central del proyecto, se está analizando básicamente el POR QUÉ del proyecto, no dejando afuera el con, el qué y el para quienes.

En esta etapa se busca identificar los fundamentos y las justificaciones del proyecto, lo que remite a una realidad determinada, cuyo conocimiento y análisis justifican las decisiones tomadas en favor del propio proyecto.

Los contenidos de este punto y el respectivo análisis se encuentran en el conjunto de informaciones relacionadas, por una parte, con los antecedentes de la elaboración de la acción y, por otra, con un diagnóstico de la realidad. A raíz de estos datos, junto con los "beneficiarios", se selecciona uno de los problemas identificados y se realiza una elaboración o justificación sobre en que consiste exactamente el proyecto.

El contestar el POR QUÉ de un proyecto, o dicho de otra forma, el analizar el problema central, constituye un punto decisivo en el proceso de su identificación y elaboración.

Suele suceder que esta primera etapa de la elaboración de un proyecto es mal atendida, llevándose a cabo de manera bastante incompleta y hasta superficial.

Elaborar el POR QUÉ exige a la organización dedicarse a un trabajo de investigación, a analizar detenidamente el origen del proyecto y determinar con ello qué acciones son realistas y acertadas antes de emprenderlas. Para ello, será preciso definir qué datos son necesarios para identificar el proyecto y luego ver como se obtendrán. Es recomendable en esta etapa incluir a la población directamente relacionada con la acción.

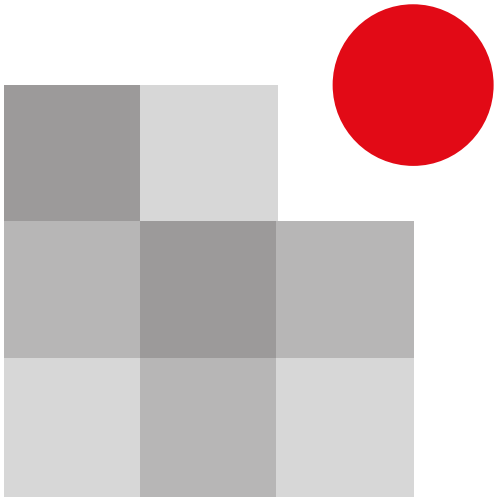
Posteriormente habrán de analizarse los datos recogidos e interpretarlos entre todos los implicados.

Para completar esta primera etapa de la elaboración de un proyecto, es necesario realizar los siguientes pasos:

- Indicar los antecedentes del proyecto.
- Presentar un diagnóstico de la realidad en la que se realizará el proyecto.
- Identificar el problema social a solucionar.

- Indicar en qué consistirá la respuesta al problema planteado. Es decir, cuál será la justificación de la acción a emprender.

TALLER DE APLICACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

EL PROYECTO SOCIAL Y EL CAMBIO

2.4 Hipótesis, causa y efectos. Aplicación práctica

Una hipótesis corresponde a una relación y condición realizada entre las causas y efectos descritos en el planteamiento del problema, ayudados por la experiencia y por el resultado de investigaciones anteriores.

Esta etapa es de gran importancia para aseguramos tener éxito con la realización de nuestro proyecto, pues en la medida que seamos capaces de estrechar cada vez más la relación y condición de causalidad entre estas variables, estaremos más cerca de impactar positivamente en la solución de el o los problemas.

En primer lugar es importante conocer a qué nos referimos cuando hablamos de hipótesis, de causa y de efecto, para posteriormente poder explicar cómo se plantean.

Una hipótesis es una suposición hecha a partir de datos, que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación.

Es una idea que puede no ser verdadera, basada en información previa. Su valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar por qué se producen.

Por lo general se realiza en primer lugar el planteamiento de razones claras por las que uno cree que algo es posible, realizando conclusiones posterior a ello.

Una hipótesis puede usarse como una propuesta provisional que no se pretende demostrar estrictamente, o puede ser considerada una predicción, la cual debe ser verificada por el método científico. En el primer caso, el nivel de veracidad que se otorga a una hipótesis dependerá de la medida en que los datos empíricos apoyan lo afirmado en la hipótesis. Esto es lo que se conoce como contrastación empírica de la hipótesis o proceso de validación de la hipótesis. Este proceso puede realizarse mediante confirmación (para las hipótesis universales) o mediante verificación (para las hipótesis existenciales).

Las hipótesis son consideradas como el punto de enlace entre la teoría y la observación, y su importancia radica en que dan rumbo al proyecto, pues deben sugerir los pasos y procedimientos que deben darse en la búsqueda del conocimiento.

Cuando la hipótesis del proyecto ha sido bien elaborada, y en ella se observa claramente la relación o vínculo entre dos o más variables, el investigador podrá:

- Elaborar el objetivo, o conjunto de objetivos que desea alcanzar en el desarrollo de la investigación

- Seleccionar el tipo de diseño del proyecto y de la investigación a realizar, el cual debe ser concordante con el planteamiento del problema realizado.

- Seleccionar el método, los instrumentos y las técnicas de aplicación del proyecto, acordes con el problema que se desea resolver.

- Seleccionar los recursos, tanto humanos como materiales, que se emplearán para llevar a buen término el proyecto elaborado.

Por otra parte, para que la hipótesis sea válida, debe cumplir con varios requisitos, siendo los principales:

- Referirse a una situación real o realizable, no a una situación que no puede ocurrir bajo un cierto estado de hechos.
- Las variables de la hipótesis tienen que ser comprensibles, estar bien definidas y ser lo más concretas posible.
- La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil.
- Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos, deben poder ser observados y medidos.
- Deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

Una causa es una relación entre un evento (la causa) y un segundo evento (el efecto), en la cual el segundo evento se entiende como una consecuencia del primero.

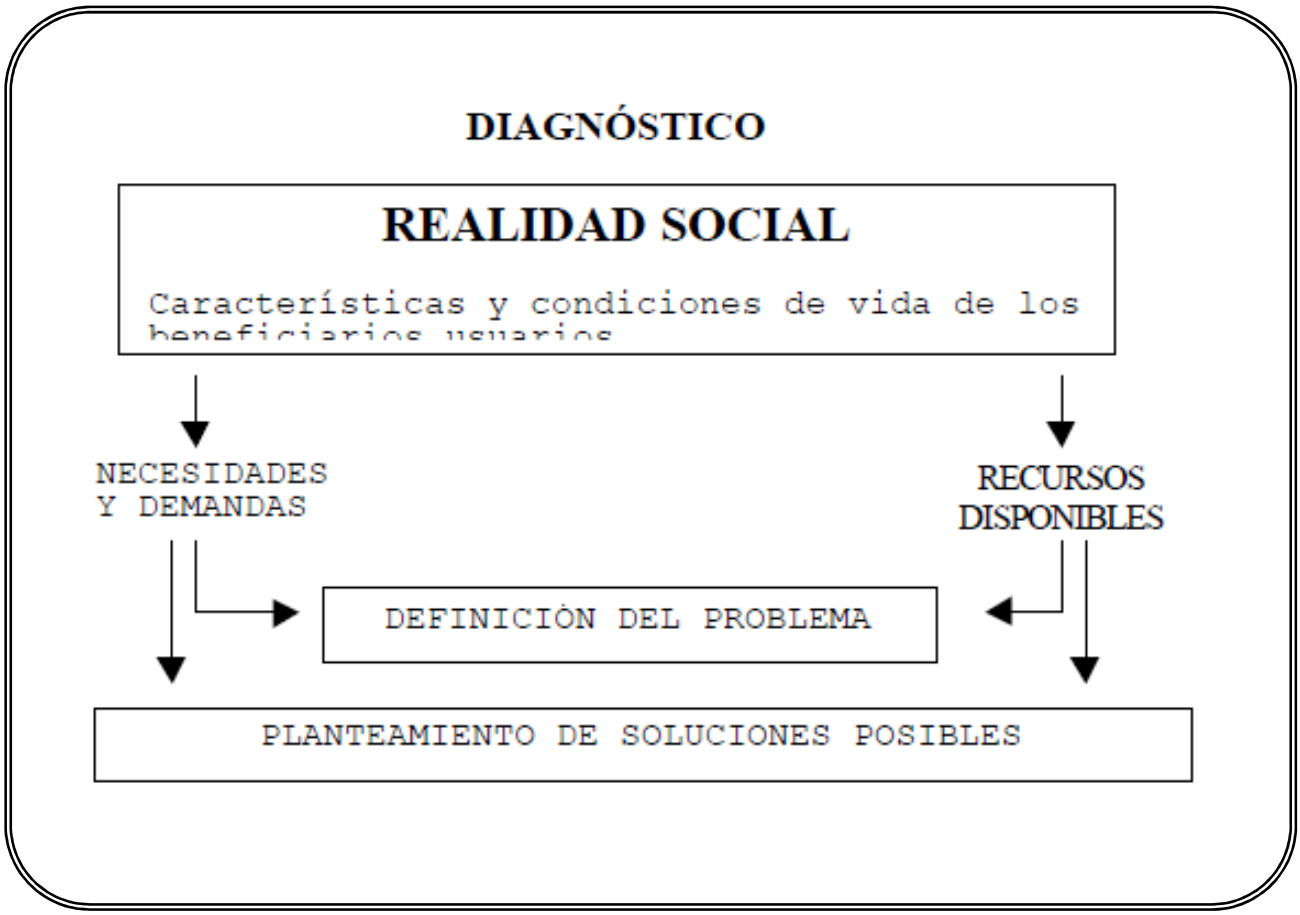
Un efecto es una situación originada por una causa.

La o las hipótesis de la intervención corresponden a aquellas proposiciones lógicas entre la o las variables implicadas en las causas y efectos descritos para el problema central.

Las hipótesis planteadas deberán perfeccionarse y acotarse, una vez que se hayan definido los objetivos del proyecto. Las relaciones propuestas en la o las hipótesis deberán ser susceptibles de ponerse a prueba durante el transcurso de la ejecución del proyecto.

El siguiente esquema muestra los pasos previos que deben ser cumplidos para poder realizar una relación de causa – efecto y un planteamiento de hipótesis, donde se observa que existe una observación de una realidad social, lo que va seguido de un diagnóstico de ella y de sus necesidades y los recursos con los que se dispone, para luego definir el problema y plantear las hipótesis o soluciones posibles.

Figura Nº 4: Pasos previos al planteamiento de hipótesis



A la hora de aplicar el esquema de elaboración de proyectos resulta importante destacar que su cumplimiento no supone necesariamente llenar todos sus apartados, sino que en cada caso deben abordarse los que son convenientes y no considerar los restantes, esto siempre dependiendo del proyecto que se desee ejecutar.

Una ayuda en este punto es conocer un diagrama que nos permitirá detectar el problema, analizar las causas y sus efectos, conocido como "diagrama de espina de pescado" o "Ishikawa", partiendo por la teoría que él presenta:

Ishikawa es reconocido en la actualidad como uno de los gurús a nivel mundial en lo que a análisis de calidad se refiere, en su teoría señala que la calidad debe ser una revolución que nazca y se trabaje en la gerencia, para así desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener productos de calidad.

En su teoría establece los siguientes elementos clave:

- La calidad comienza con la educación y termina con la educación.

- El primer paso para instaurar la calidad es el reconocimiento de las necesidades de los clientes.

- El estado máximo e ideal del control de calidad ocurre cuando ya no se requiere realizar inspección a los procesos de la organización

.

- No basta tan sólo con eliminar los síntomas de la ocurrencia de errores, se deben eliminar sus causas.

- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.

- No se debe realizar confusión entre los medios y los objetivos de la organización.

- Tener la calidad como primer objetivo.

- El comercio es la entrada y salida de la calidad.

- La dirección se debe mostrar abierta al reconocimiento de errores, no mostrando molestia cuando le son dados a conocer los errores de los procesos.

Uno de los grandes aportes de este autor es el denominado *Diagrama de causa-efecto* (o espina de pescado), el cual es utilizado como una herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de la calidad en la producción, así como también las causas y efectos de los problemas que darán pie a la creación o generación de un proyecto, tanto social como privado.

Este Diagrama de Espina de Pescado consiste, como su nombre lo indica, en un diagrama que otorga una representación gráfica que muestra de manera relacional el problema a analizar, debiendo escribirlo a la derecha de la línea horizontal que lo representa.

Es considerado como una de las herramientas que facilita el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como los son la calidad de los procesos, productos y servicios.

Además del problema, se deben identificar las causas, las cuales forman líneas oblicuas que llegan al eje horizontal. Cada una de las líneas que representan las posibles causas del problema identificado recibe otras líneas perpendiculares que representan sus causas secundarias. Las causas pueden ser identificadas aplicando, entre otras, la técnica de lluvia de ideas.

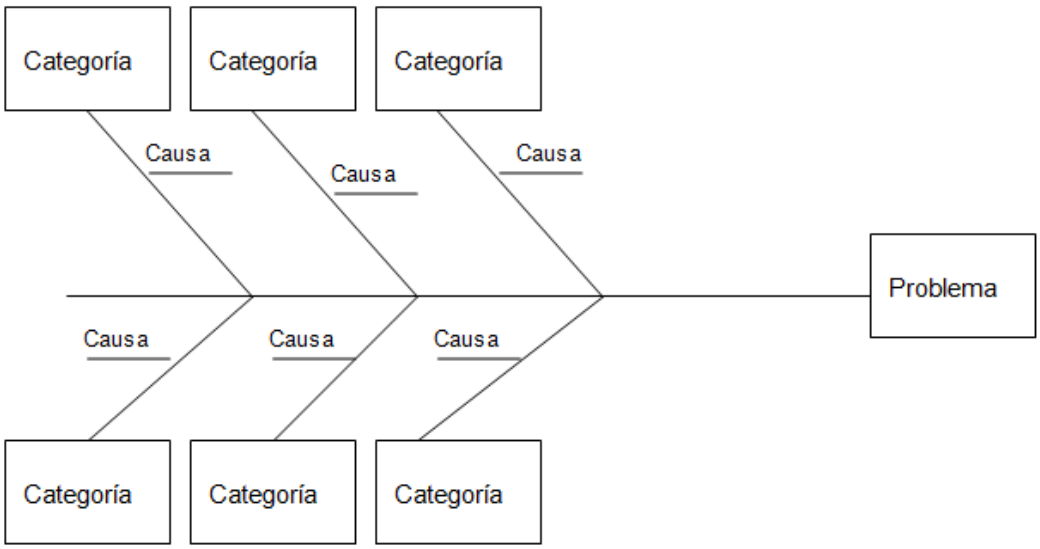
En la primera parte de la confección del Diagrama se identifican todos los factores que pueden estar ocasionando la ocurrencia de errores y posteriormente, luego de haber realizado la lluvia de ideas, se debe realizar una valoración de los factores, con la finalidad de centrarse en forma específica sobre aquellos que son de principal importancia.

Para comprender mejor el proceso de confección del Diagrama, son seis los pasos que se deben aplicar posterior a haber decidido el problema que ha de ser examinado.

- En primer lugar se debe dibujar un diagrama en blanco.
- Posteriormente escribir en forma concisa el problema.
- Escribir las categorías asociadas al problema, siendo las más comunes mano de obra, maquinaria, materiales y métodos, pudiendo en todo caso utilizar las categorías que estime pertinentes.
- Realización de lluvia de ideas de las posibles causas del problema, relacionando cada una de ellas a una categoría.

Al finalizar estos cuatro pasos el diagrama se encontrará como sigue:

Figura Nº 5: Diagrama de Causa Efecto (primera parte)

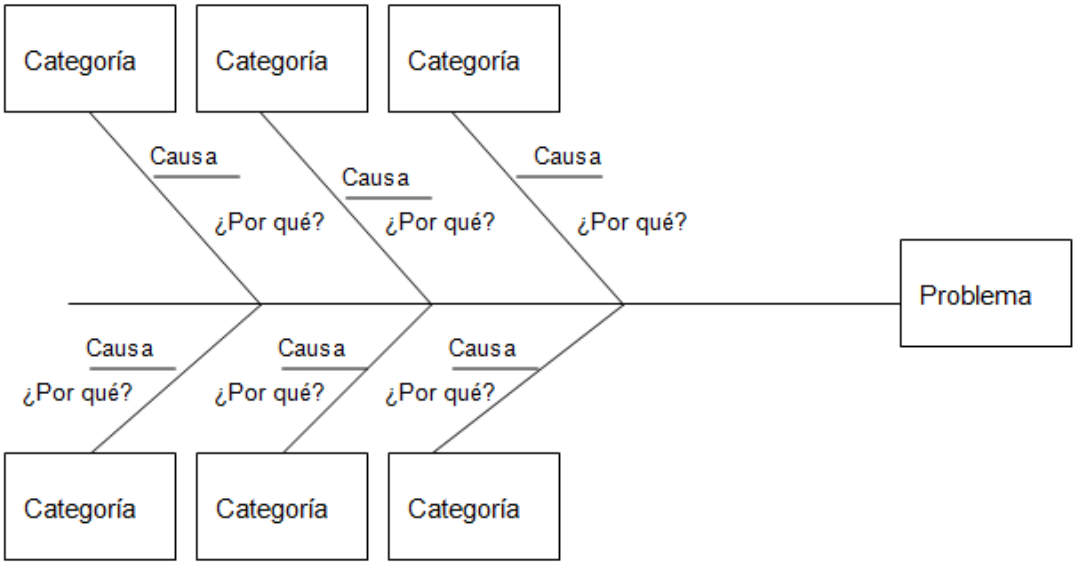


Ya una vez teniendo la primera parte del diagrama se debe:

- Consultar el por qué a cada una de las causas
- Realizar el enfoque de que las causas seleccionadas son fácil de implementar y que generan un alto impacto en la organización.

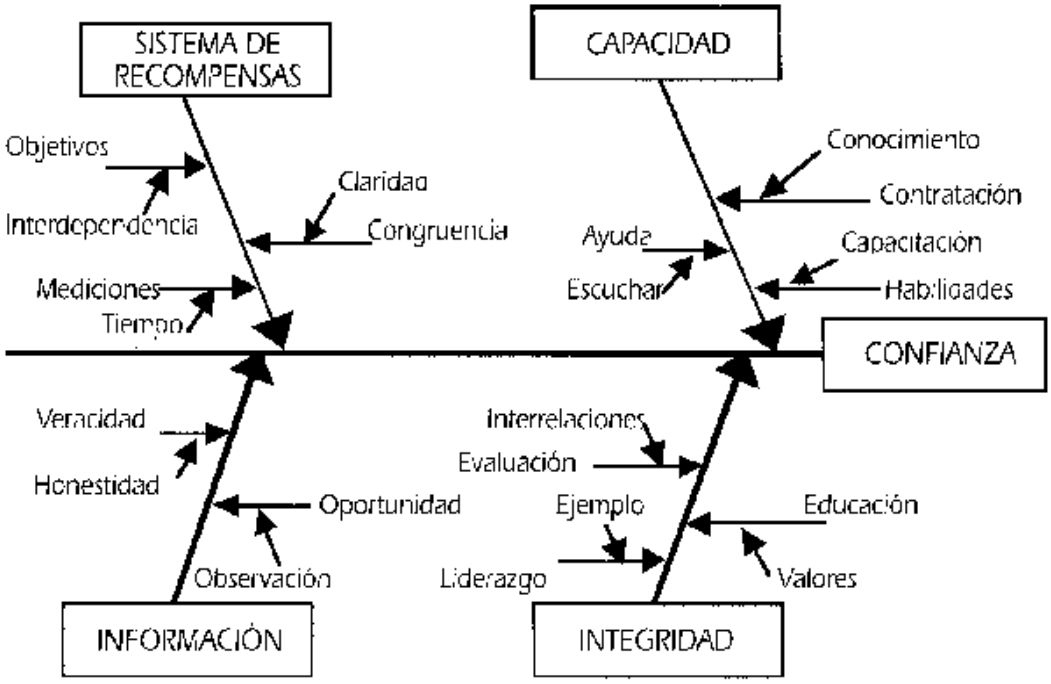
Al finalizar el diagrama quedará como se muestra en la figura Nº 6

Figura Nº 6: Diagrama de Causa Efecto (segunda parte)



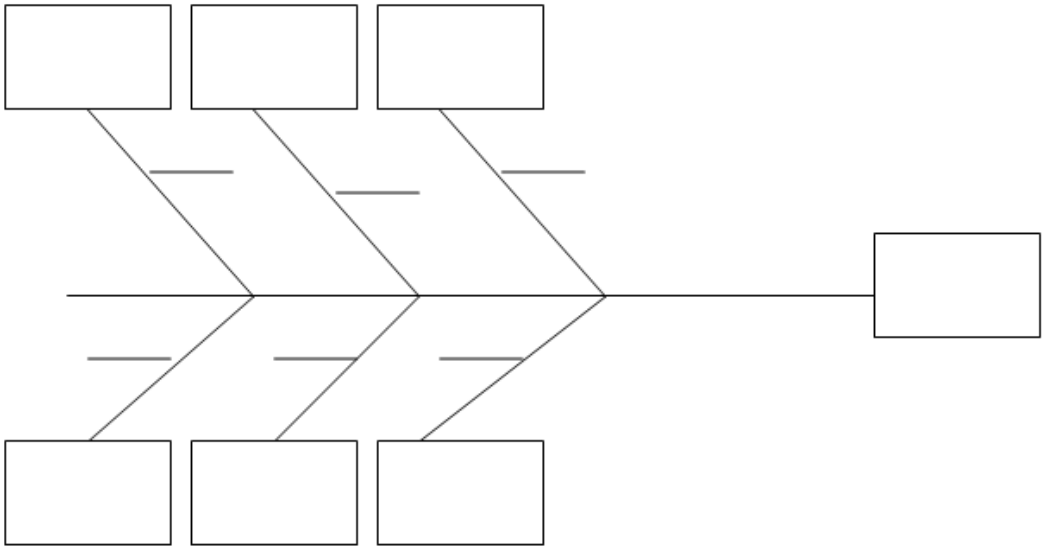
Por Ejemplo

El diagrama de causa efecto de los principales factores que contribuyen a la generación de un medio ambiente de confianza en una organización podría ser como sigue:



Actividad

Realice el Diagrama de Causa Efecto para un la creación de un proyecto de mejoramiento de las viviendas construidas para personas indigentes. (S su criterio)



A continuación, referido al planteamiento de hipótesis en los proyectos sociales, se darán varios ejemplos aplicados, los cuales deberán ser analizados por Usted, construyendo el diagrama de espina de pescado o “Ishikawa”, lo que le permitirá desarrollar de mejor manera el análisis de causa y efecto.

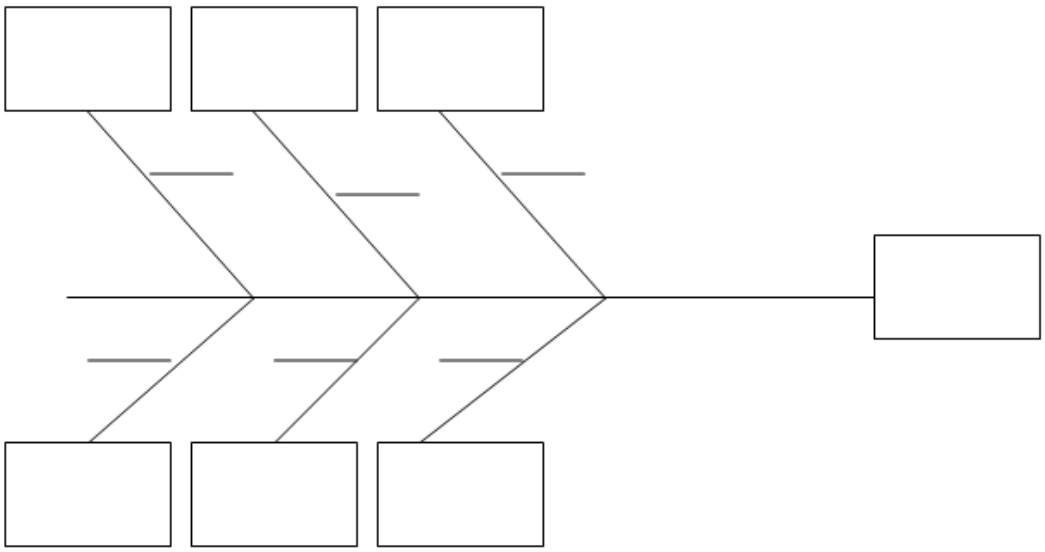
Actividad

Caso 1

Hipótesis

“La presencia significativa de inmigrantes y trabajadores extranjeros en nuestro país exige de los profesionales que trabajan con estos colectivos tanto una información específica como documentación e información sobre técnicas, metodologías y modelos de intervención más adecuados para realizar eficazmente su labor”. Con esta hipótesis, se solicita la creación de un fondo bibliográfico y documental.

Diagrama



Actividad

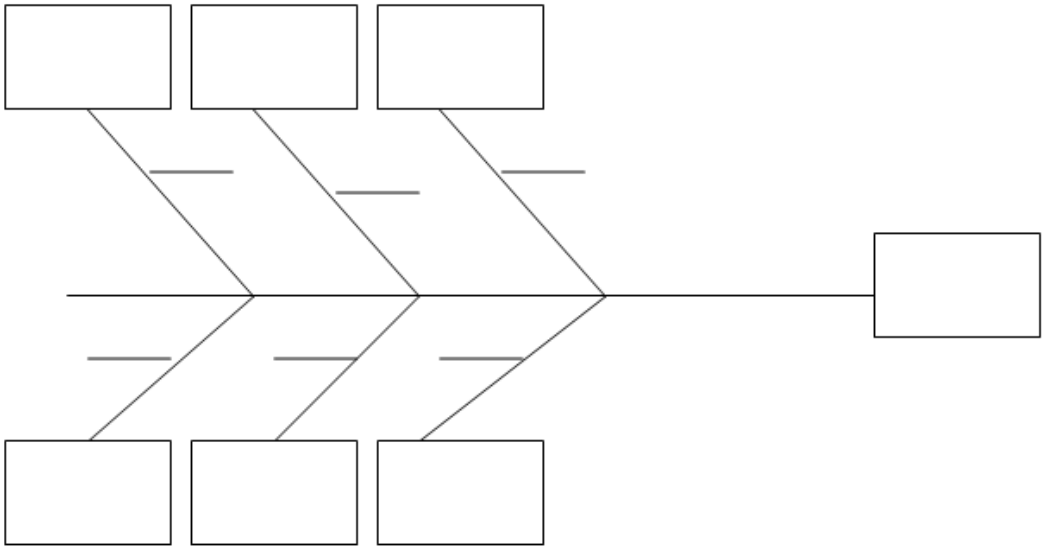
Caso 2

Hipótesis

"Crear espacios de expresión e información propia que en estos momentos son prácticamente inexistentes. Para este fin, se plantea básicamente: utilizar la radio en la enseñanza del español, algo que tampoco se da en la región, completar la atención de estas necesidades con la puesta en marcha de espacios de utilización creativa del tiempo libre".

Con esto se justifica la puesta en marcha de un programa de integración social de inmigrantes a través de la acción radiofónica, la formación y el tiempo libre.

Diagrama



Actividad

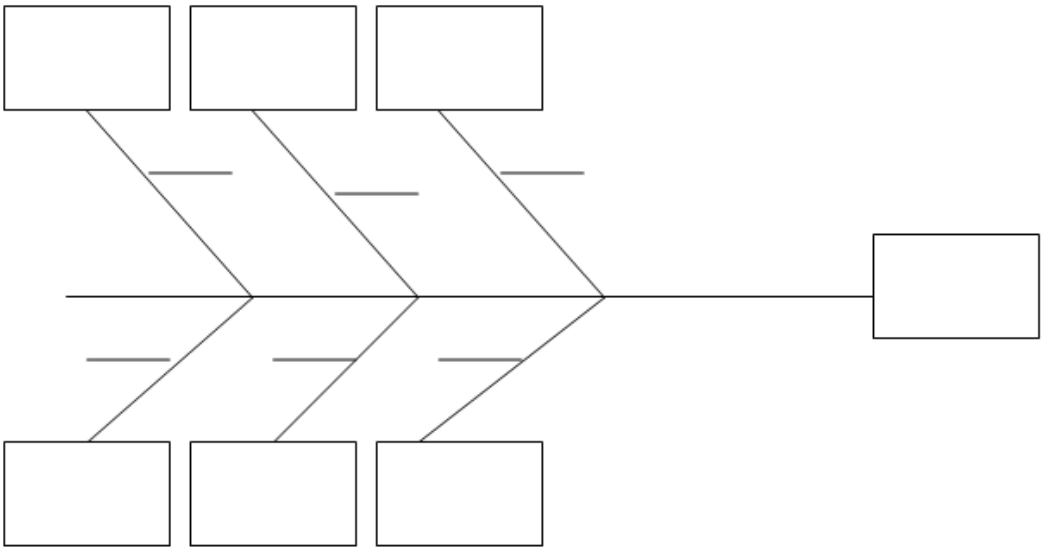
Caso 3

Hipótesis

"Pese al importante número de inmigrantes que residen en España, especialmente en las grandes urbes, estos carecen de asociaciones que los representen y/o canalicen sus intereses, lo cual impacta negativamente en su integración a nuestra sociedad. Actualmente no existen iniciativas que promuevan el asociacionismo de inmigrantes, por ello esta iniciativa pretende ser una experiencia piloto, y un estímulo de relaciones con la sociedad".

Así se justifica un programa de promoción de la integración social de inmigrantes en España a través de la participación y el asociacionismo.

Diagrama



Actividad

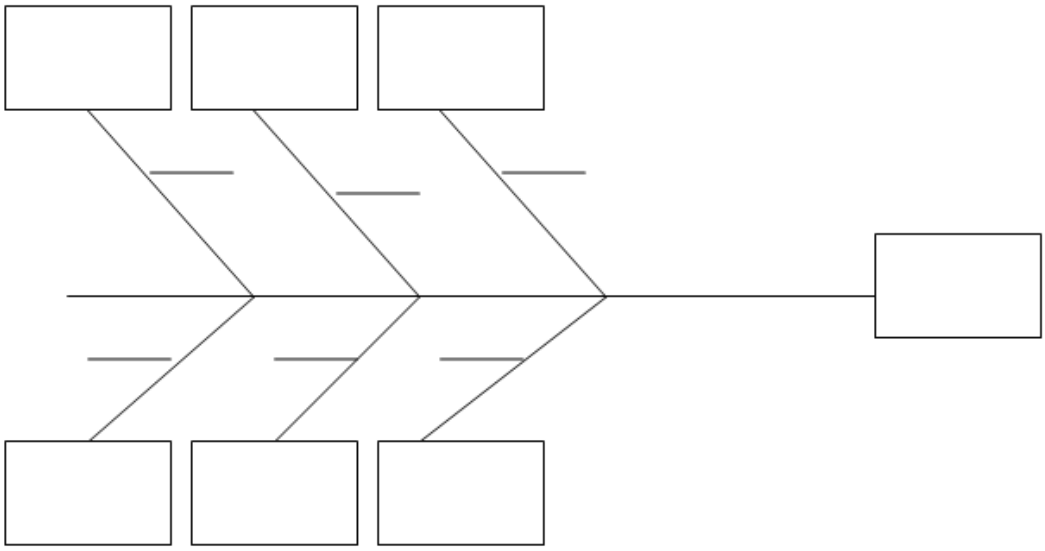
Caso 4

Hipótesis

Estamos frente a una oleada migratoria de la mujer marroquí. Lo que hace falta a la mujer marroquí es la formación; en este contexto es esencial dar refuerzo a la lengua. El presente programa quiere posibilitar a las mujeres organizar la casa, asistir a enfermos, ancianos y niños".

Esto justifica un programa de formación consistente en un curso de formación profesional y un curso de ayuda a domicilio para mujeres marroquíes.

Diagrama



3. EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

La elaboración del Árbol del problema cuenta con cuatro pasos:

- *Enunciar el problema central del proyecto*, lo cual corresponde a la formulación del problema central resumida y concretamente, debiendo escribirlo en el centro de la página.

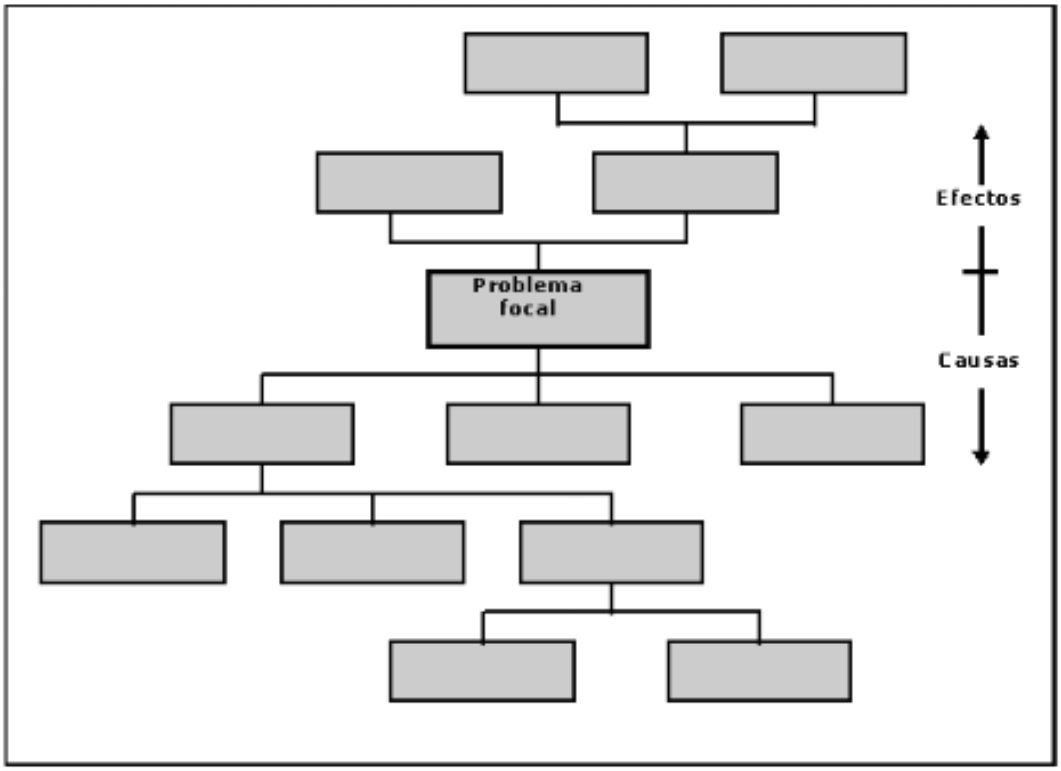
- *Seleccionar y registrar las causas del problema central*, lo cual consiste en registrar las causas en la parte baja de la raíz del árbol del problema que se está confeccionando. Estas causas deben ser organizadas en orden de causalidad, especificando el número posible de causas directas

- *Seleccionar y registrar los efectos del problema central* Esto consiste en registrar los efectos en la parte alta (o ramas) del árbol del problema. Estos efectos deben ser organizados en orden de causalidad, especificando el número posible de causas directas.

- *Definir el esquema: problema central, causas y efectos*, Una vez elaborado el árbol preliminar se debe revisar, verificar, ajustar y validar su consistencia y su lógica.

A continuación se presenta un modelo de esquema para confeccionar un Árbol del Problema.

Figura Nº 7: "Árbol del Problema"



El árbol de problemas es un instrumento útil en la etapa de definición del problema de Intervención, pues éste ayuda a una comprensión de la problemática, visualizando sus causas y efectos, así como otros problemas relacionados, lo cual aporta a un mejor planteamiento del problema central que será abordado.

Una vez terminado, el árbol de problemas aporta una representación de las problemáticas que condicionan la situación existente de partida del proyecto, permitiendo jerarquizar los problemas y decidir correctamente

En resumen, el árbol de problemas consiste en la elaboración de un diagrama en el cual se señalan causas y efectos en torno al problema central del proyecto.

La ventaja de este instrumento radica en que permite visualizar los problemas relacionados al problema central de modo tal que el conjunto de acciones planificadas gane en precisión y potencia estratégica.

La elaboración de un árbol de problemas, consta de los siguientes pasos:

- Formulación del problema central. El árbol de problemas se construye a partir del problema central que se ha identificado en el proyecto. Es importante formular este problema pues permite encontrar soluciones diversas al problema planteado. Para esto se debe procurar evitar las formulaciones del problema como carencia o negación de algo. Los problemas formulados en términos de "ausencia de", más que describir la problemática a resolver, refieren a una situación deseada.

Ejemplo

Un problema formulado de la siguiente manera: "Ausencia de huertas familiares" conlleva una única posibilidad de intervención, "la creación de huertas familiares". El mismo problema puede ser formulado de otras formas, de modo de complejizar la comprensión de la situación y a la vez posibilitar diversas posibilidades de acción; por ejemplo: "Subvaloración de las posibilidades propias de producción de alimentos", o "dependencia alimentaria".

- Identificar las causas directas del problema central. Aquí se debe aplicar una pregunta orientadora como: ¿Por qué se produce este problema?, y es aquí donde se identifican los factores que han producido el problema central, y se representan gráficamente debajo del problema central.

  Cabe señalar que las causas deben formularse con frases sencillas y breves.

  Es en este punto donde se recomienda la aplicación de una técnica denominada "lluvia de ideas", la cual permite obtener un primer listado de problemas relacionados al problema central, los cuales luego se pueden ir jerarquizando y ordenando en relación de causas y efectos.

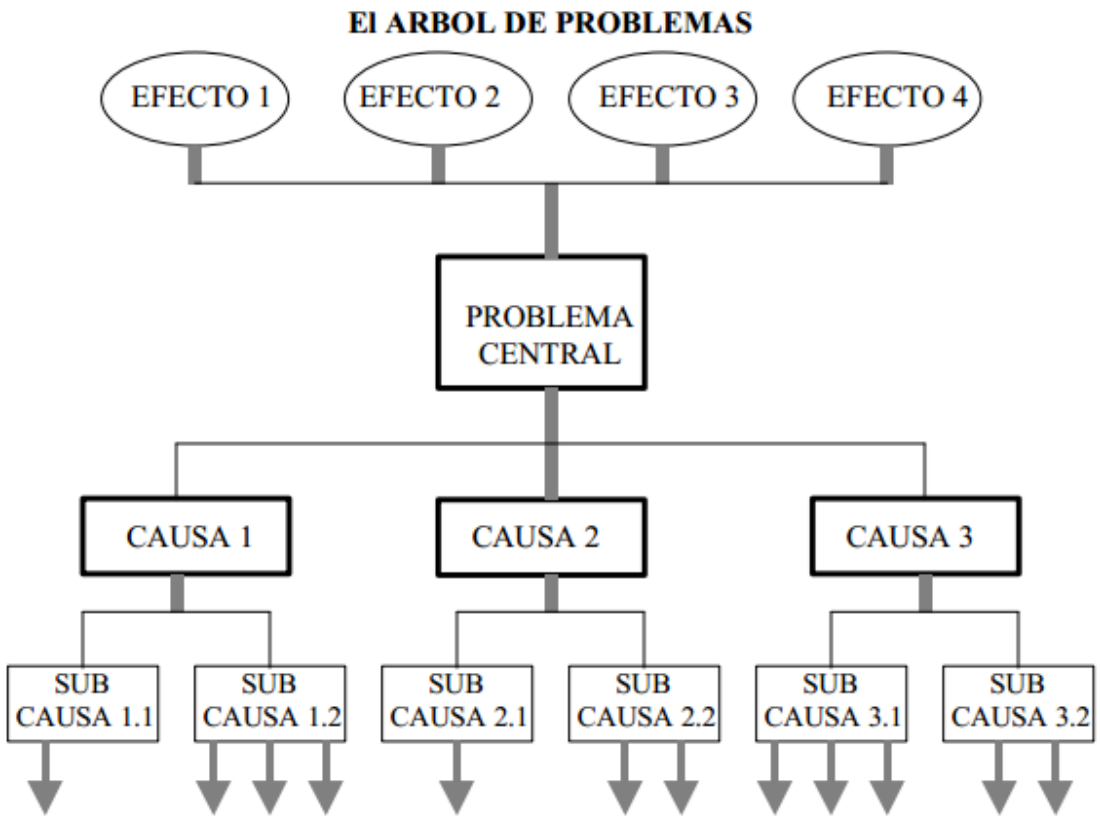
- Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas. En este punto, una vez identificadas y colocadas las causas directas del problema central, se pasa a buscar y describir las causas de las causas, que se irán colocando debajo de las causas identificadas primariamente. Se busca así representar explicaciones multicausales del problema central.

  En este punto se pueden utilizar líneas para vincular la relación entre causas (causas que lo son de más de un problema).

- Avanzar hacia arriba preguntándose por los efectos. Una vez identificadas las causas, se pasa a la búsqueda de los efectos o consecuencias del problema central. Tal como se hizo respecto a las causas, se ubican en la primera línea los efectos directos del problema central, y luego se avanza hacia arriba ubicando efectos y consecuencias indirectos o relacionados con los efectos primarios.

- Revisar el esquema completo y verificar las relaciones causales. En este punto, una vez obtenida una primera representación gráfica del árbol de problemas, se analiza colectivamente el resultado y se revisan las relaciones entre problemas y sus relaciones causales.

Figura Nº 8: "Construcción del Árbol del Problema"



3.1 Técnicas metodológicas. Aplicación práctica

Si bien es cierto hemos aprendido varios conceptos relacionados con los proyectos sociales, tales como:

- Modelo de Cambio
- Apuestas de un proyecto
- Percepción de la situación problema
- Diagnóstico
- Definición del problema central
- Hipótesis, causas y efectos
- Árbol de problemas

Todos estos conceptos son de gran importancia al momento de crear un proyecto, cualquiera sea su tipo, pero más aún en lo que a proyectos sociales se refiere.

En virtud de todos ellos, sin restar importancia al resto, es de vital importancia el saber aplicar una técnica para elaborar el árbol de problemas, que será la base para poder detectar claramente la base de nuestro proyecto.

Si bien es cierto nos centraremos en el “árbol de problemas”, es importante tomar la técnica desde el inicio, que parte básicamente con la detección y análisis del problema que origina el proyecto.

En base a lo anterior, hay algunas etapas que se deben desarrollar antes de crear el árbol de problemas final, tales como:

- Análisis del problema
- Gráfico del árbol de efectos
- Gráfico del árbol de causas

En primer lugar, y tal como se señala en los puntos anteriores, se debe realizar un análisis del problema central que origina el proyecto, el cual debe ser realizado en forma correcta debiendo, en primer lugar, conocer el problema en sí.

Lo anterior quiere decir que se debe realizar la identificación plena del problema, para así poder proponer alternativas de solución que respondan a ese problema.

El realizar una buena identificación del problema es determinante para la obtención de un buen resultado de un proyecto, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia que implica la preparación del mismo.

Es preciso tener presente que no se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente.

En base a lo anterior, lo primero que se debe realizar en el análisis del problema es su identificación central, lo cual quiere decir que se debe buscar la forma de expresar comprensivamente la cuestión que deseamos resolver.

Entonces, la primera actividad por hacer es la *definición del problema central* en estudio, el cual parte con la manifestación de una situación problema.

En esta primera etapa se debe analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación analizada. Esto debido a, como se ha explicado anteriormente, la normal existencia de múltiples causas que pueden explicar el problema y los efectos que se derivan de ello requieren de un análisis exhaustivo.

En virtud de lo anterior, se recomienda partir con una primera instancia denominada "*lluvia de ideas*", en la cual se deben establecer cuál es, a juicio del grupo de analistas o del creador del proyecto, el problema central que afecta al grupo que se quiere analizar (que son partícipes del proyecto o a los cuales va dirigido). En esto lo que se aplica son los criterios de prioridad y selectividad.

Para realizar lo anterior es recomendable que:

- Se realice la formulación del problema central en estado negativo.
- Se centre el análisis de causas y efectos en torno a un solo problema central. Esto permitirá acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones.
- No se confunda el problema con la ausencia de una solución. Pues no es lo mismo decir falta un hospital (falta de solución), que decir que existen "Altas tasas de morbilidad" en un área específica (problema).
- Se analicen nodos críticos, entendidos como toda aquella situación o elemento que entorpece el desarrollo eficiente del quehacer de una organización en el logro de sus objetivos institucionales, o bien del adecuado funcionamiento de los procesos de una

sociedad o del cumplimiento cabal de sus necesidades. En este sentido, un nodo crítico no es sólo aquel que paraliza completamente el accionar de una institución o sociedad, sino que también aquel que demora y problematiza el logro de metas, haciendo que éstas sean poco eficientes.

- Se confeccione la matriz de incidencias, la cual muestra en forma resumida los hechos a analizar y qué tanto inciden en el problema.

La segunda actividad por realizar, luego de haber realizado un correcto análisis del problema central, es la de *Graficar el árbol de efectos*.

En esta etapa es donde se realiza la definición de los efectos más importantes del problema en cuestión, de forma de analizar y verificar su importancia.

En otras palabras, se trata de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado, lo cual hace que sea necesaria la búsqueda de soluciones.

En esta etapa, una vez identificado el problema central, se grafican los efectos hacia arriba, algunos de los cuales podrán estar encadenados y/o dar origen a varios otros efectos, para ello hay que seguir un orden causal ascendente.

Si se determina que los efectos son importantes y se llega, por tanto, a la conclusión que el problema amerita una solución, se procede al análisis de las causas que lo están ocasionando.

Por ejemplo

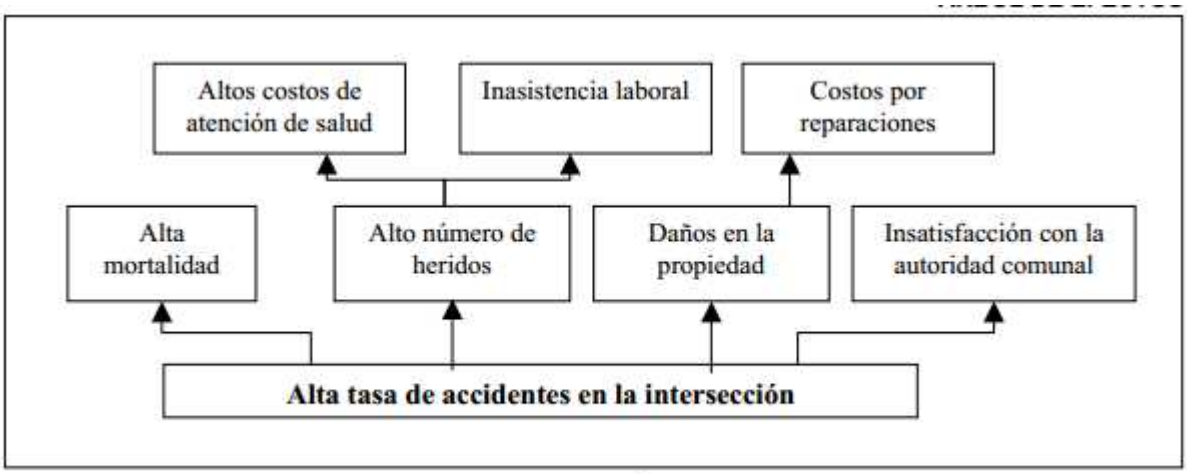
Supongamos que después de un arduo análisis, y luego de haber desarrollado la respectiva "lluvia de ideas", se determinó que el problema central es *"Alta tasa de accidentes en la intersección",* definido en base a que en los últimos años ha aumentado el nivel de accidentes provocados en la intersección de dos calles del centro de la ciudad de Talca, ubicada principalmente en 6 sur con 17 oriente.

En base a lo anterior, se examinan los efectos que la alta tasa de accidentes trae consigo, determinando que los principales son:

- Altos costos de atención de salud
- Inasistencia laboral
- Costos por reparaciones
- Alta mortalidad
- Alto número de heridos
- Daños a la propiedad
- Insatisfacción con la autoridad comunal

En base a todos estos efectos encontrados, se procede a incorporarlos dentro del árbol de efectos, tal como se muestra a continuación:

Por ejemplo (continuación)



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Luego de haber graficado el árbol de efectos, se realiza una tercera actividad, la cual consiste en Graficar el árbol de causas.

Este árbol de causas se realiza a partir del problema central y hacia abajo (contrario al árbol de efectos). En este proceso se deben identificar e incluir todas las causas que pueden originar el problema.

Es de gran importancia en este punto el determinar el encadenamiento que tienen estas causas. En particular, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensa que están originando el problema.

Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado.

Dicho de otra manera, en la medida que se resuelvan las últimas causales del encadenamiento se puede decir que, analíticamente, se está contribuyendo a superar

positivamente la condición negativa planteada.

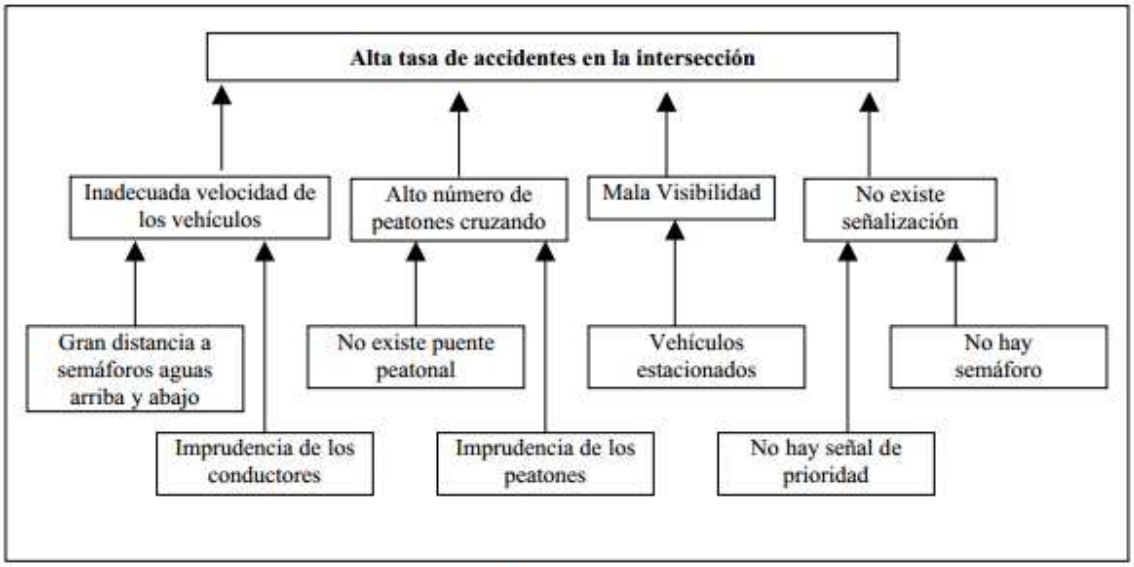
Por ejemplo (continuación)

Para seguir con el ejemplo anterior, en el que se determinó que el problema central es *"Alta tasa de accidentes en la intersección".* Al realizar la examinación de las causas que provocan la alta tasa de accidentes, se determina que los principales son:

- Inadecuada velocidad de los vehículos
- Alto número de peatones cruzando
- Mala visibilidad
- No existe señalización
- Gran distancia a semáforos
- No existe puente peatonal
- Vehículos estacionados
- No hay semáforos
- Imprudencia de los conductores
- Imprudencia de los peatones
- No hay señal de prioridad

En base a todas estas causas encontradas, se procede a incorporarlas dentro del árbol de causas, tal como se muestra a continuación:

Por ejemplo (continuación)



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

La cuarta y última actividad, luego de graficar el árbol de efectos y de causas, se procede a *Graficar el árbol de problemas*.

Este punto se realiza luego de que se han identificado las causas y efectos del problema central, debiendo integrarlas en un sólo cuadro (ver la siguiente continuación del ejemplo).

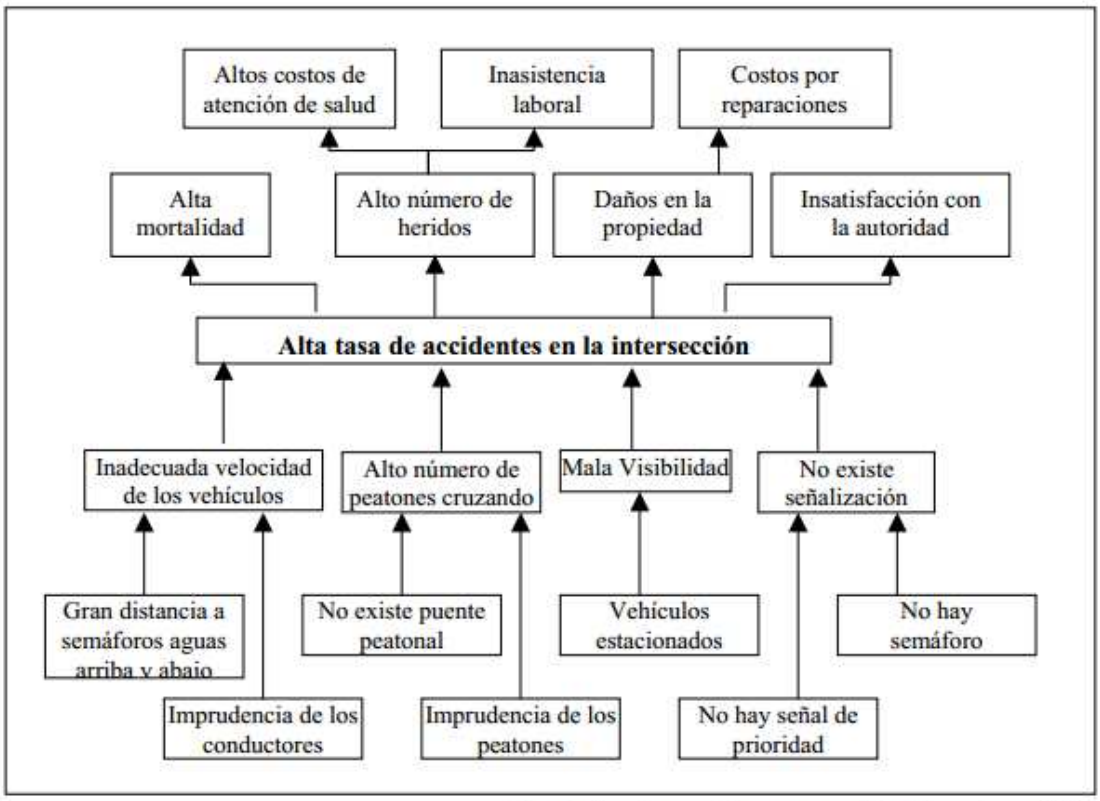
El árbol de problemas representa el resumen de la situación del problema analizado.

Es importante señalar que, en esta primera etapa de la preparación de un proyecto, todos los planteamientos, además de contribuir a ordenar el camino a seguir en el desarrollo de las alternativas de solución que se pueda proponer, se hacen en términos de hipótesis de trabajo que se deben corroborar o rechazar en función de la profundización de los estudios que necesariamente hay que hacer, incluido en esto la consulta a los afectados a través de métodos participativos.

Es necesario revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

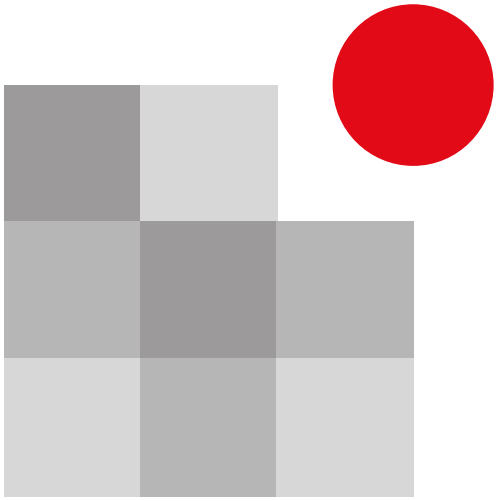
Por ejemplo (continuación)

En base al ejemplo que se ha venido desarrollando, donde se elaboró el árbol de causas y el árbol de efectos, se concluye con la elaboración gráfica del árbol del problema completo, que se presenta a continuación:



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

TALLER DE APLICACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

EL DISEÑO DE UN PROYECTO

1. ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑO

El diseño del proyecto es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos. Un buen diseño debe:

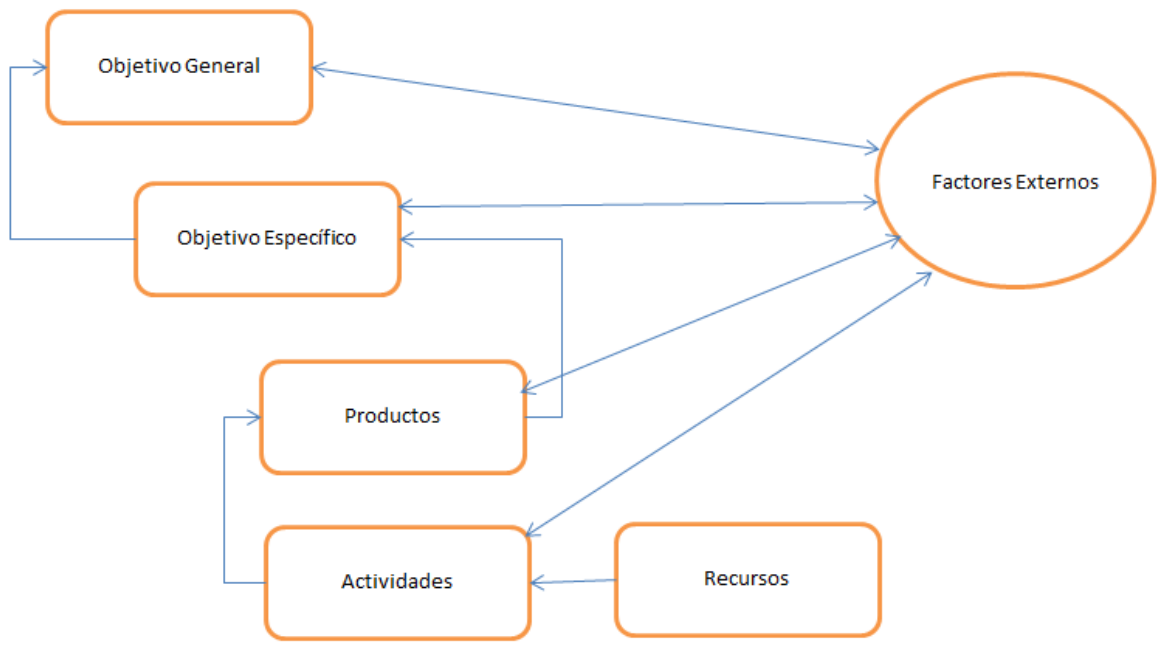
- Identificar a los beneficiarios y actores claves
- Establecer un diagnóstico de la situación problema
- Definir estrategias posibles para enfrentarla y la justificación de la estrategia asumida
- Objetivos del proyecto (generales y específicos)
- Resultados o productos esperados
- Actividades y recursos mínimos necesarios.

Al mismo tiempo, la propuesta o diseño debe contemplar la definición de indicadores para realizar el seguimiento y verificación de los resultados que se obtienen, y establecer los factores externos que garantizan su factibilidad y éxito.

Cada uno de los conceptos mencionados: objetivos; estrategia; resultados; productos, actividades, recursos, indicadores y factores externos, se irán describiendo y analizando por separado.

El esquema a continuación muestra los principales elementos o componentes de un diseño de proyecto y la relación entre ellos:

Figura Nº 1: "Elementos para el Diseño"



1.1 Objetivos

En lo que respecta a la elaboración y definición de los objetivos del proyecto, se procederá a transformar el problema central, sus causas y efectos en metas a lograr; es decir se deberán constituir en las soluciones a los problemas implicados en las causas o los efectos según se trate.

Debido a lo anterior, los objetivos de un proyecto aluden a los cambios esperados en la situación inicial del problema identificado, a través de las actividades y productos/resultados planificados en el proyecto.

Los objetivos dan cuenta del estado final del problema central, una vez realizadas y finalizadas las acciones del Proyecto.

En general, al definir los objetivos en la elaboración de los proyectos sociales, se pueden encontrar dos tipos:

- Objetivo General
- Objetivos Específicos.

El Objetivo General enuncia el cambio final que transforma el problema central en una nueva realidad o solución al mismo. Dicho de otra manera, es considerado como el impacto que se espera producir en la realidad previamente diagnosticada.

Metodológicamente corresponde a la transformación positiva del Problema Central.

Por otra parte, los Objetivos Específicos son el medio necesario para lograr el objetivo general.

Un objetivo específico también puede ser definido como aquellos estados que hay que superar para llegar al objetivo general. Representan lo que el proyecto debe hacer por sí mismo, mediante sus propios recursos y actividades. Ellos darán cuenta de las consecuencias o efectos de los productos y resultados del proyecto,

1.2 Resultados

Los resultados son aquellos logros concretos y observables de las acciones del proyecto.

Cuando se está frente a resultados de tipo material, como pueden ser manuales, libros, talleres, entre otros.), se habla de productos – resultados.

Por otra parte, en el caso de resultados de tipo más cualitativos, se trata de resultados simplemente, como por ejemplo: profesores capacitados en _____ ; Mejoría en la autoestima; mejor comunicación, entre otros.

A cada objetivo planteado y descrito en el proyecto, le corresponderá al menos un producto o resultado.

De la misma manera, y producto de la relación entre las actividades, los factores externos, las características de las personas que forman el equipo y de los beneficiarios del proyecto, suelen obtenerse algunos resultados y productos no esperados. Estos también son sumamente importante a la hora de realizar la evaluación y el análisis de la intervención que se realizará.

1.3 Productos

1.4 Actividades

Las actividades son las acciones o tareas que se deben hacer para alcanzar los resultados o productos. A cada producto y lo resultado le corresponderá una acción o una actividad.

Las actividades son un conjunto de acciones determinadas y lógicamente relacionadas entre sí, debiendo incluir aquellas que realiza el equipo del proyecto.

Para establecer el calendario y duración de ellas, se deberá tomar en cuenta la, disponibilidad y realidad sociocultural de los beneficiarios del proyecto.

Este calendario del que se habla, el cual es una herramienta de control de las actividades desarrolladas dentro del diseño del proyecto, utilizándose para programar específicamente las actividades de gestión de diversas áreas.

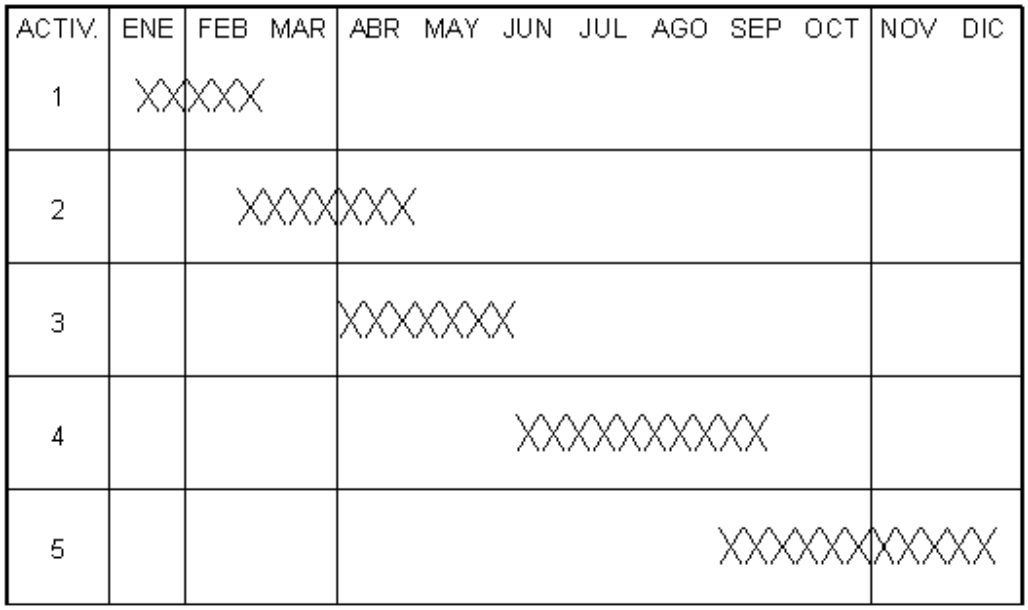
La Carta Gantt es una técnica ideada por Henry Gantt, en el transcurso de la primera Guerra Mundial y, es quizás, la forma más sencilla de administración formal de un proyecto, ya que ilustra la duración y las relaciones de tiempo entre las actividades de un proyecto en forma gráfica. Además, permite la comparación, cada cierto tiempo, del avance de las actividades respecto de lo planificado, permitiendo adoptar medidas correctivas.

Otra función de la carta Gantt, es verificar si cada actividad se ha iniciado y finalizado en el momento previsto, estableciendo, por tanto, si hay adelanto o retraso en el trabajo.

Para programar una carta Gantt se deben determinar las actividades, ponerlas en secuencia y establecer una unidad de tiempo. Posteriormente se calcula la duración de cada actividad en unidades de tiempo. La representación de cada actividad en la carta se hace con una barra horizontal, respetando la secuencia (ver figura N° 6).

Esta herramienta está bastante relacionada con la Malla Pert (que será vista más adelante), en cuanto ayuda a tener una visión más clara de las actividades a realizar y de la duración del proyecto.

Figura N°2: “Carta Gantt”



Existe otra herramienta llamada Malla Pert, la cual está diseñada especialmente para la dirección del proyecto, permitiendo planificar, programar y controlar los recursos de que dispone, con el fin de obtener los resultados deseados.

Se trata de una técnica que proporciona a la gerencia información sobre los problemas reales y potenciales que pueden presentarse en la terminación de un proyecto, la condición corriente de un proyecto en relación con el logro de sus objetivos, la fecha esperada de terminación del proyecto y las posibilidades de lograrlo, y en donde se encuentran las actividades más y menos críticas en el proyecto total.

La Técnica Pert traza un método eficaz para reducir los riesgos, tomando aquellas decisiones que tengan mayor probabilidad de éxito.

Es utilizada como una herramienta cuantitativa de planificación y control, lo que permite a los administradores contar con un modelo de optimización que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo, que deben realizarse para finalizar el plan de acción.

También permite al administrador programar un proyecto por adelantado y a la vez calcular el tiempo necesario para completarlo. Como herramienta de control, la Malla Pert facilita las actividades del mismo, permitiendo la comparación del tiempo real con el planificado.

La construcción de una gráfica Pert involucra las siguientes etapas:

- Definir los objetivos de forma operativa

- Descomponer el proyecto en actividades y definirlas

- Definir la secuencia de actividades

- Decidir qué actividad terminar para empezar otra

- Determinar las interrelaciones entre las actividades

- Calcular el tiempo necesario de cada actividad

- Dibujar el diagrama: fechas tempranas, tardías, holguras

- Analizar el diagrama

La malla Pert se puede aplicar en cualquier tipo de proyectos; desde muy simples a muy complejos, con numerosas actividades interrelacionadas, que exijan la acción coordinada de diversos responsables o servicios.

Dentro de las principales ventajas de utilizar la malla Pert encontramos:

- Disminuye la posibilidad de omitir tareas o procesos que aparecerán en el desarrollo

- Muestra la relación existente entre distintas tareas

- Ayuda a la comunicación de ideas, contribuyendo a las instrucciones verbales

- Proporciona un cálculo de tiempo muy objetivo

- Da a conocer las tareas críticas para la fecha de terminación del proyecto

- Predice dificultades, indicando su naturaleza, duración y magnitud

- Prevé necesidades de recursos, identificando tipo, fechas y cantidades

- Identifica tareas con holgura

- Integra todos los elementos del proyecto y facilita su seguimiento

- Facilita señales de alerta

- Simplifica la comunicación y mejora la comunicación

A continuación, se definirán los principales términos que son parte de la malla Pert:

- Actividad: parte del proyecto que consume tiempo y que por su naturaleza puede identificarse. Se transcribe o codifica en forma de letra (A,B,C,..)

- Suceso, momento o acontecimiento: determinado por el inicio o conclusión de cada actividad. Se transcribe o codifica en forma de número (momento 1, 2, 3, etc.).

- Holgura: es la diferencia entre la fecha de inicio temprana y la tardía.

- Actividades convergentes: finalizan en un mismo momento.

- Actividades divergentes: se inician en un mismo momento y finalizan en momentos distintos.

- Camino crítico: corresponde a la secuencia de actividades y sucesos (acontecimiento) que consumen más tiempo. Se representa por una línea doble o más marcada.

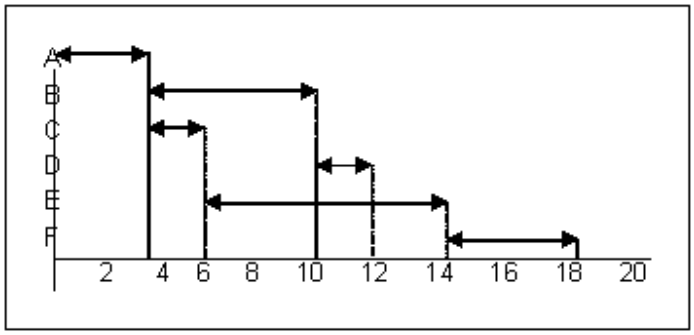
- Problemas: están en relación con el hecho de que algunas actividades no pueden comenzar sin que una o varias hayan acabado.

Para ilustrar la Carta Gantt y Malla Pert, es muy importante identificar primero las distintas actividades del proceso, con las respectivas secuencias y tiempos de cada actividad.

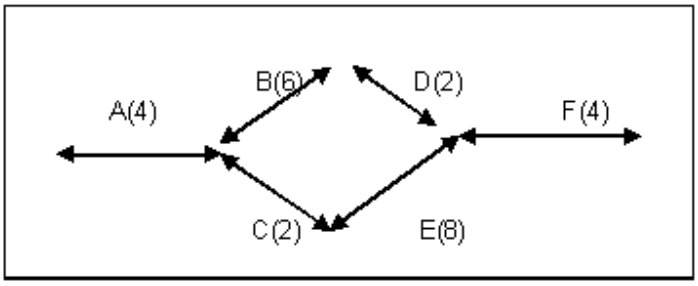
La información requerida se puede reunir en una tabla del tipo siguiente:

Actividad	Después de	Duración de la Actividad
A	-	4 semanas
B	A	6 semanas
C	A	2 semanas
D	B	2 semanas
E	C	8 semanas
F	D-E	4 semanas

Con esta información, se puede ilustrar la Carta Gantt:



Teniendo la Carta Gantt, se puede elaborar la Malla Pert:



Teniendo la Malla Pert, se puede determinar el tiempo total de cada rama o conjunto secuencial de actividades. Se tiene así:

ABDF = 16 semanas
ACEF = 18 semanas

Teniendo estos datos, se puede determinar cuánto tiempo durará el proceso. Aquella rama que emplee el mayor tiempo se denominará ruta crítica. Será ésta la que determinará la duración del proceso.

Para este caso particular, la ruta crítica será ACEF, lo que nos indicaría que el proceso durará como mínimo 18 semanas.

- Observaciones acerca de la Malla Pert:

- Antes de comenzar una actividad, todas las actividades precedentes deben haber terminado. Las flechas indican su procedencia lógica. Su longitud no tiene significado alguno.

- Todas las flechas deben estar dirigidas de izquierda a derecha.

- Se tiene que tomar en cuenta aquellas actividades ficticias, que son actividades que no consumen recursos y tiempo.

- Una vez asignados los tiempos de cada actividad, es importante calcular los tiempos totales de cada una de las ramas de la red, para así determinar cuál es la que emplea el mayor tiempo, lo que indicaría las actividades que no se pueden retrasar.

1.5 Recursos

Los recursos son considerados como las materias primas, los medios disponibles (humanos y materiales), con que cuenta el proyecto, para lograr los objetivos, resultados y actividades planificadas en él.

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos. Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto generalmente se clasifican en cuatro tipos:

Humanos: Para poner en marcha cualquier tipo de proyecto hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las actividades y tareas previstas. Cuando los proyectos tienen como propósito contribuir al desarrollo comunitario, partimos de que hay dos partes claramente identificadas, una compuesta por los miembros de las comunidades relacionadas y otra por el grupo de apoyo o de agentes de desarrollo.

Para que la participación y el compromiso de cada una de las partes sea efectivo, es indispensable que ambas estén en capacidad de hacerlo. Siempre hay que dejar en claro el papel de cada uno de los miembros del grupo y el hecho de que asumir tareas diferentes no quiere decir necesariamente que se establezca ón vertical o dominante de una parte sobre la otra.

Físicos: Los recursos físicos tradicionalmemte comprenden varios ítems como:

- terrenos,
- edificios,
- maquinaria,
- equipos,

- infraestructura,
- bibliografía,
- documentación,
- medios de transporte, etc.

Sin embargo, este tipo de recursos no siempre deben ser adquiridos, pero sí puede ser cubiertos o suplidos con lo que se tiene. Cuando hay convencimiento y suficiente motivación para emprender una misión, es importante fomentar la movilización de recursos en donde todos ponen lo que puedan.

Un ejercicio muy oportuno es hacer un inventario de los recursos con que cuenta tanto las comunidades como los grupos de apoyo. A veces por simple desconocimiento se deja de disponer de lo que se necesita hasta su supuesta consecución.

Técnicos: En caso de que el proyecto contemple este tipo de componente, es necesario establecer las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar. Cuando un proyecto contempla la adopción de innovaciones tecnológicas, es bueno tener presente, que muy probablemente, la adopción de la innovación no se va a producir en un su totalidad.

El proceso de transferencia de tecnología es de doble vía, es decir, la propuesta generalmente presentada por el grupo de agentes de desarrollo, al encontrarse con la tecnología tradicionalmete implementada en las comunidades, entra en un procesos de diálogo en donde ambas se transforman para evolucionar a una tercera propuesta producto de su conjunción.

Financieros: Los recursos financieros hacen referencia al presupuesto necesario para la operación del proyecto. Se conoce que cualquier acción tiene un costo que es asumido por todas las partes comprometidas en su puesta en marcha.

Los recursos no necesariamente tienen que provenir de entidades especializadas en financiar proyectos. Aunque dependiendo de las especificidades, estos recursos externos pueden ser indispensables, los aportes principales provienen de los grupos de apoyo de influencia local y de las mismas comunidades participantes.

El costo de oportunidad del tiempo de los productores que asisten a las reuniones y talleres, el costo de movilización de los promotores de desarrollo hacia las veredas, el tiempo dedicado a las labores específicas del proyecto por los mismos promotores locales, el uso del sitio en donde se hacen las reuniones, el costo de uso de la tierra en las fincas de los productores para el montaje de parcelas demostrativas, son algunos ejemplo de los recursos financieros aportados por los dueños del proyecto.

2. EL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Esta herramienta comienza con el *análisis de los objetivos* planteados para el proyecto, y permite realizar una detección de las posibles soluciones al problema planteado. Estas soluciones deben ser expresadas de manera contraria al problema y a los enunciados sobre causas y efectos del árbol de problemas.

Esta etapa también permite identificar concretamente la población afectada directamente por el proyecto.

El análisis de objetivos tiene como propósito identificar la combinación de situaciones positivas que es necesario crear para solucionar el problema central, las cuales se denominan objetivos.

Con el Enfoque del Marco Lógico, que es el método que hemos estado aprendiendo, la herramienta que se utiliza para crear el modelo que describe el cambio es el *Árbol de Objetivos*

En el análisis de los objetivos, el término objetivo se refiere a cualquier situación positiva que es necesario que suceda para resolver el problema central, independientemente de si dicha situación será abordada por el proyecto o no.

Debe distinguirse de lo que se conoce como objetivos del proyecto, que son las situaciones positivas que el proyecto creará, y que se definen en la etapa de formulación del proyecto.

Se deben realizar los siguientes pasos:

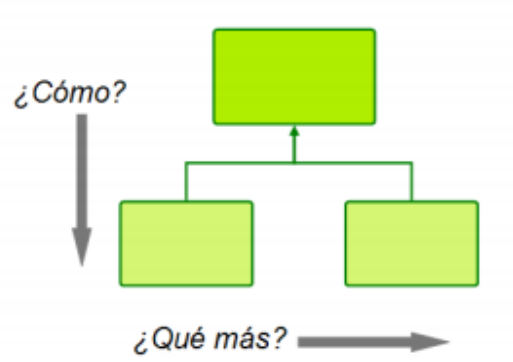
- *Transformar los problemas en objetivos*, lo cual se entiende como realizar el enunciado de los problemas en situaciones positivas o condiciones deseables y posibles, y no redactarlo como un problema en sí.

- *Tener en cuenta que: el problema central es el objetivo central, las causas son medios, los efectos son fines*. Con esto se quiere decir que se debe diseñar un árbol de objetivos, el cual tiene la misma forma que el árbol del problema, pero con la diferencia de que las causas son las raíces y los fines son las ramas.

- *Revisar y validar el árbol de objetivos*, debiendo analizar la consistencia del objetivo planteado con sus medios y fines. Esto debe ser ajustado las veces que se considere necesario por parte de los evaluadores.

La revisión del árbol de objetivos permitirá asegurar que están incluidos todos los medios necesarios y suficientes para lograr cada objetivo. Para ello se pueden aplicar las preguntas clave ¿Cómo? y ¿Qué más?

Figura N°3: “Pregunta clave”



El proceso de ajuste implica corregir, añadir o eliminar alguna frase, o bien descartar los objetivos que no sean considerados como fundamentales para el proyecto.

2.1 Análisis lógico de las “partes del árbol”

El árbol de objetivos tiene una estructura similar al árbol de problemas, y se compone de tres elementos principales:

a) La situación deseada.

La situación deseada corresponde con el problema principal del árbol de problemas, pero transformada en una afirmación en positivo.

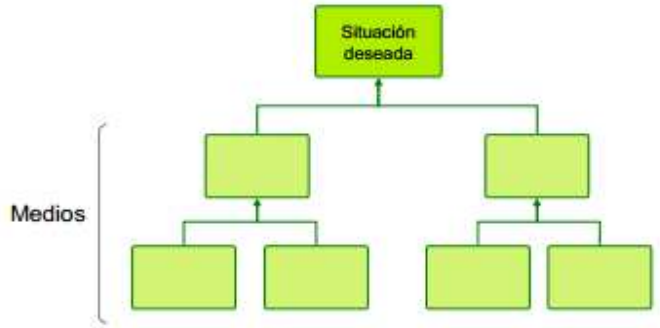
La situación deseada representa el cambio real sostenible al que el proyecto va a contribuir. Si el problema central está correctamente formulado y está relacionado con los grupos meta, entonces la situación deseada expresa un cambio positivo en la situación del grupo meta

b) Los medios para conseguir la situación deseada

Los medios para lograr la situación deseada son las situaciones (llamados objetivos) necesarios para lograr la situación deseada. Los medios se obtienen al traducir en positivo las causas del árbol de problemas que están por debajo del problema central.

En el árbol de objetivos, los objetivos se conectan entre sí de la misma forma que en el árbol de problemas, transformando la lógica causa-efecto en una lógica medios-fines. El resultado es un modelo visual que muestra gráficamente cómo producir la situación deseada.

Figura N°4: "Medios para la situación deseada"



c) Los Efectos de la situación deseada

Al igual que el problema central es también la causa de otros problemas, la situación deseada es el medio para conseguir otras situaciones positivas. Estos beneficios, que se harán visibles como efectos de la situación deseada, se incluyen en el árbol de objetivos para poner de manifiesto los beneficios a medio o largo plazo derivados de lograr la situación deseada.

Los efectos se obtienen de traducir en positivo los efectos del problema central.

Figura N°5: “Efectos de la situación deseada”

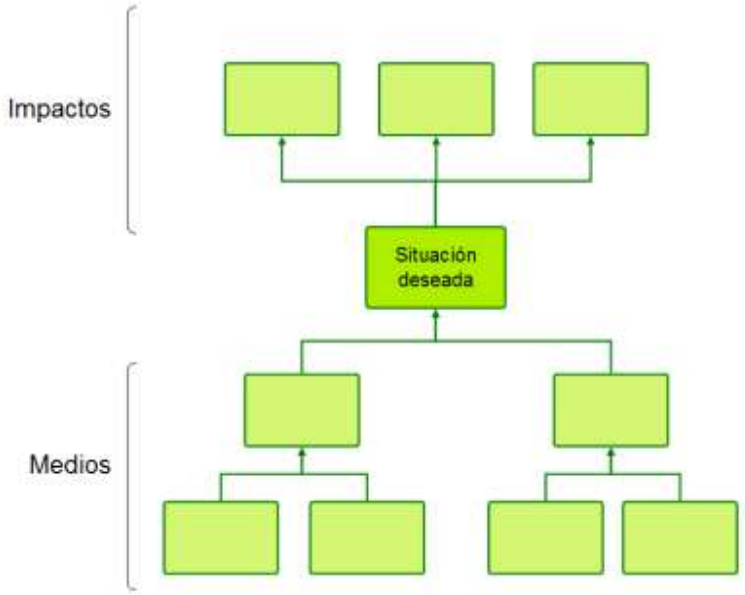
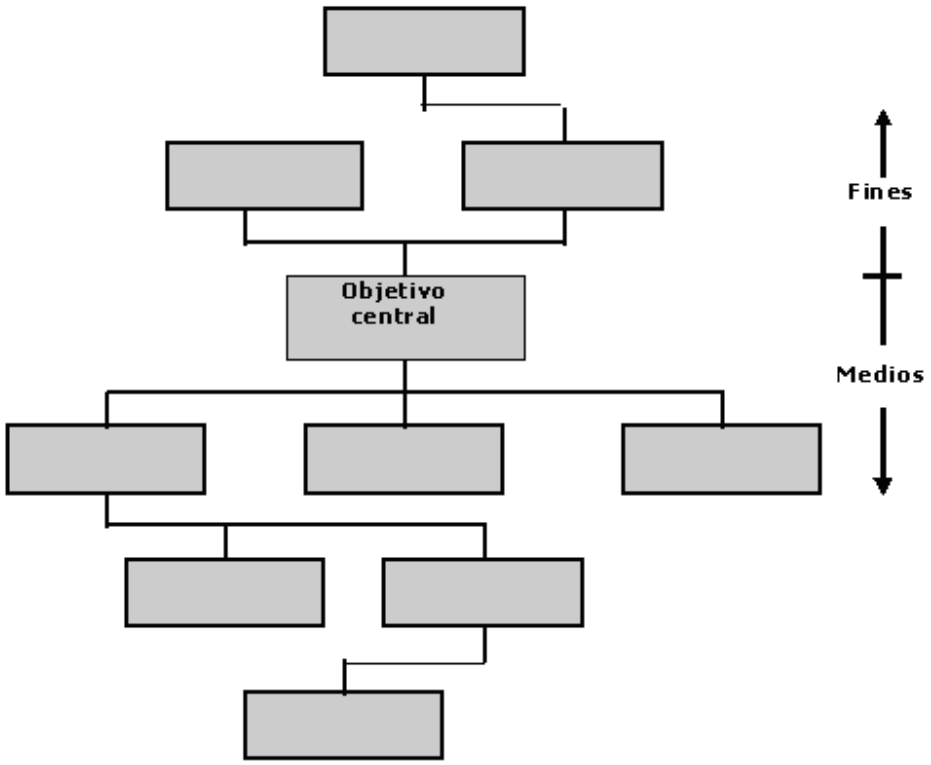


Figura Nº6: "Árbol del Objetivos"



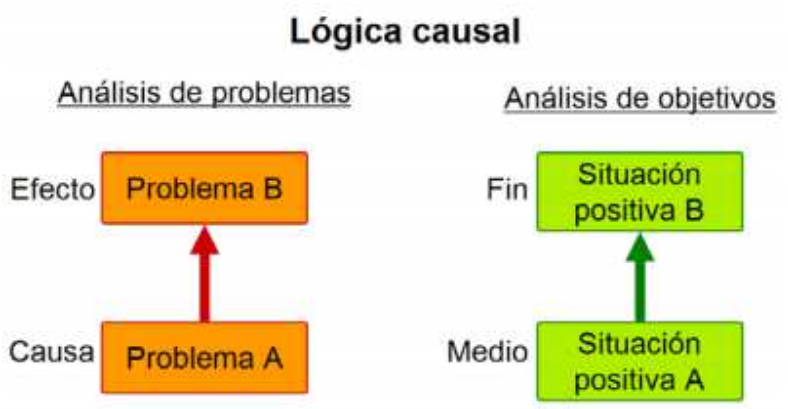
2.2 El árbol de problemas / el árbol de objetivos Aplicación práctica

Ya conocimos de qué tratan el árbol del problema y el árbol de objetivos, y cómo se construye cada uno de ellos. Ahora bien, sabemos que el segundo se construye en base a lo detectado en el primero, concluyendo de que esto se realiza mediante una lógica causal.

El análisis de objetivos, realizado para construir el árbol de objetivos, utiliza la misma metodología de lógica causal que el árbol de problemas, sólo se diferencian en que el árbol de problemas aplica una lógica causa – efecto en el análisis de los problemas y, por otra parte, el árbol de objetivos aplica una lógica medios – fines en su análisis de objetivos.

Esta lógica puede ser comprendida mediante la siguiente figura:

Figura N°7: "Lógica Causal"



En la figura se aprecia que el Problema A es causado por un problema determinado, el cual tiene su efecto en un Problema B; por otra parte la Situación positiva A tiene un medio que la crea, teniendo además un fin que se encuentra en la situación positiva B.

Utilizando la lógica causal, el árbol de problemas sirve de base para construir el "mapa de soluciones" o árbol de objetivos. Cada problema es transformado en su correspondiente situación positiva u objetivo. La clave está en que si la lógica causa-efecto entre problemas es consistente, entonces igualmente lo será la lógica medios-fines entre los objetivos.

Ahora bien, al momento de relacionar el árbol de problemas con el árbol de objetivos en una ejemplo práctico, podemos comprender a cabalidad a lo que se refieren los párrafos anteriores.

Supongamos que se detecta que en una esquina de una determinada ciudad ha aumentado considerablemente la cantidad de accidentes de los buses de la locomoción colectiva que por ahí transitan. Pues bien, lo que se debe hacer primero es confeccionar el árbol del problema, realizando lo siguiente:

PASO 1: Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.

PASO 2: Formular en pocas palabras el problema central, el cual, en este caso, es "Frecuentes accidentes de omnibuses"

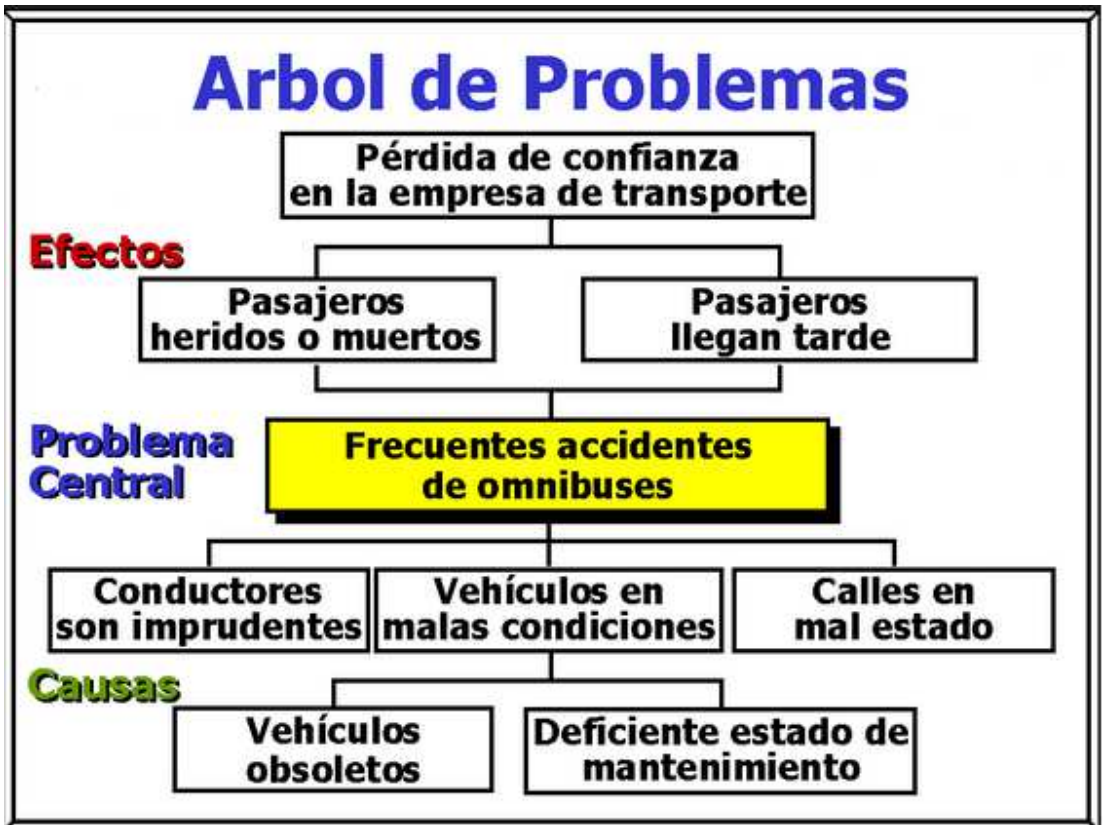
PASO 3: Anotar las causas del problema central, encontrando en este caso los siguientes:

1. Imprudencia de los conductores
2. Vehículos en malas condiciones
3. Calles en mal estado
4. Vehículos obsoletos
5. Deficiente estado de mantenimiento

PASO 4: Anotar los efectos provocados por el problema central, encontrando en este caso los siguientes:

1. Pérdida de confianza en la empresa de transportes a cargo
2. Pasajeros heridos o muertos
3. Pasajeros llegan tarde a su destino

PASO 5: Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un Árbol de Problemas, que en este caso quedaría como sigue:



PASO 6: Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Posterior a la confección del árbol de problemas, se procede a realizar la confección del árbol de objetivos, debiendo hacerlo como sigue:

1. Formular todas las condiciones negativas del Árbol de Problemas en forma de condiciones positivas que son: deseadas y realizables en la práctica. En este caso quedaría como sigue: "Se redujo la frecuencia de los accidentes de omnibuses"

2. Examinar las relaciones "medios – fines" establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema. Quedando como sigue:

a) Medios:

- Los choferes conducen con prudencia

- Vehículos son mantenidos en buen estado
- Las calles están en mejores condiciones
- Se reemplazan regularmente los vehículos obsoletos
- El control técnico se efectúa con regularidad

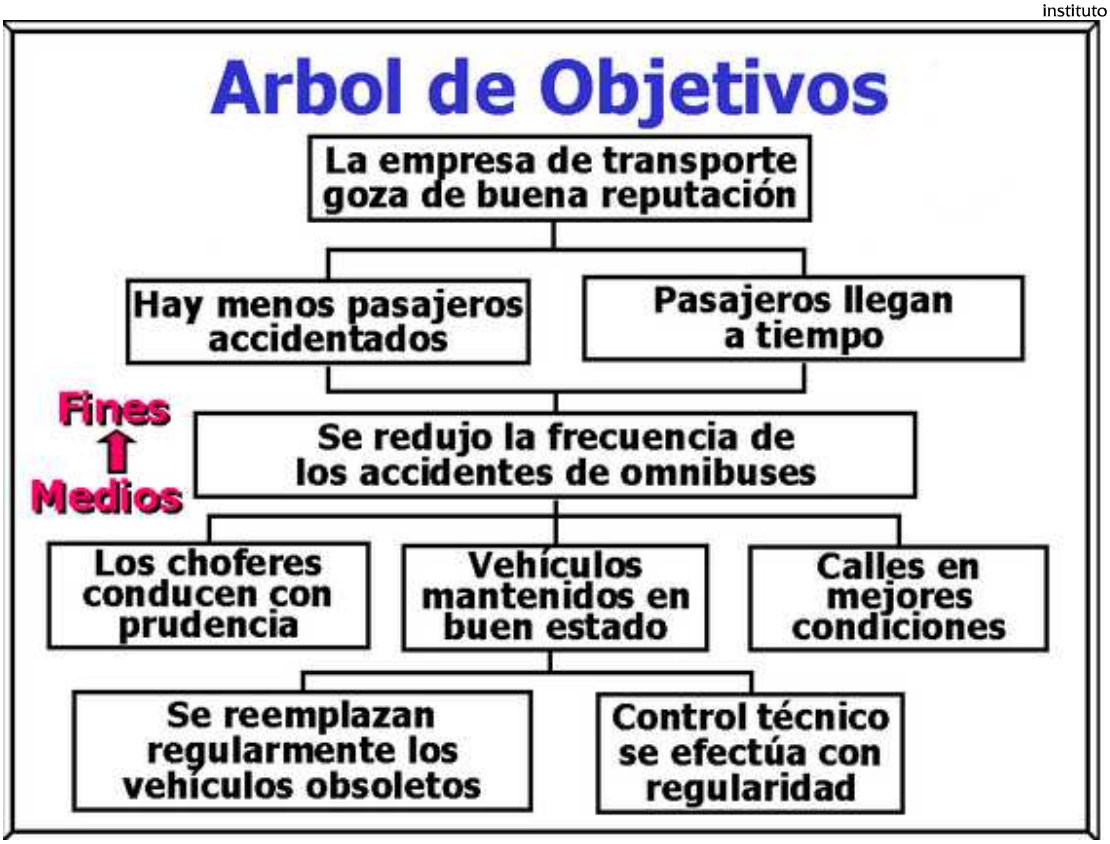
b) Fines:

- La empresa de transporte goza de buena reputación
- Hay menos pasajeros accidentados
- Pasajeros llegan a tiempo

3. Si fuera necesario hay que:

- Modificar las frases existentes
- Añadir frases nuevas en el contexto de las relaciones “medios – fines”
- Eliminar Objetivos que no sean efectivos o necesarios

El esquema quedaría como sigue:



- ísticas que serán requisitos para cada uno de ellos
- Identificar a los candidatos apropiados que ocuparán los cargos dentro del equipo evaluador
- Negociar los contratos de cada uno de los integrantes del equipo evaluador

a) Trabajo preparatorio y de planificación, el cual contempla:

- Preparar el programa de trabajo para la evaluación del proyecto
- Revisar la documentación que se tiene a disposición
- Iniciar los estudios previos a la evaluación del proyecto
- Preparar el programa final de trabajo para la evaluación del proyecto

b) Llevar a cabo la evaluación del proyecto, lo cual contempla:

- Preparar el trabajo de campo
- Recopilar los datos
- Ordenar los datos y estructurar la información que de ellos se recoge
- Analizar los datos recogidos
- Realizar una presentación de conclusiones preliminares

c) Preparación del informe de evaluación, lo cual contempla:

- Coordinar los informes que presenten los diferentes integrantes del equipo de evaluación
- Redactar la versión preliminar del informe de evaluación del proyecto

d) Fase final, la que contempla actividades como:

- Entregar el informe preliminar a los interesados para recoger posteriormente comentarios que servirán para posteriores modificaciones
- Incorporar al informe preliminar los comentarios y aportes recibidos
- Preparar la versión final del informe de evaluación del proyecto
- Entregar las experiencias para que sirvan de base para los tomadores de decisiones de la organización ejecutora del proyecto que fue evaluado
- Realizar recomendaciones
- Publicar el informe y distribuirlo en los interesados

Ya teniendo claras las etapas por la que pasa una evaluación de un proyecto social, es importante conocer otro ítem de evaluación que es la evaluación de impactos, que se analiza a continuación.

La evaluación de proyectos supone los siguientes puntos:

- Compara información para la toma de decisiones

- Requiere de la investigación, medición y comparación

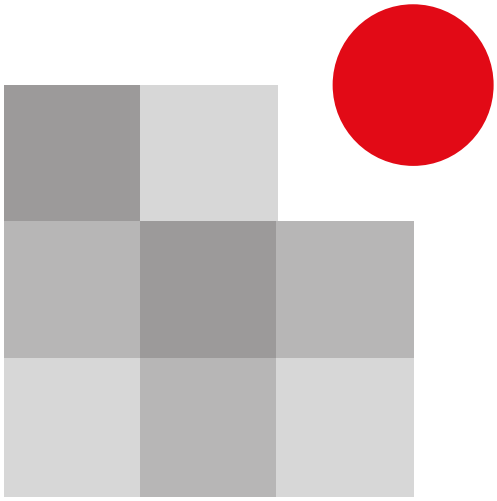
- Las diferencias teóricas y metodológicas radican en los universos de análisis y en las variables a ser aplicadas, además de los indicadores e instrumentos de medición a aplicar.

- Existe una tradición evaluativa que proviene ya sea del análisis económico o de la investigación social.

- Hay diferencias en la evaluación entre quienes ponen como prioridad los costos y los que priorizan el logro de los objetivos.

En base a los puntos anteriores, se puede señalar que evaluar puede significar diferentes cosas, pudiendo tener además distintos alcances.

TALLER DE APLICACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

EL DISEÑO DE UN PROYECTO

1. EL MARCO LÓGICO DE PROYECTOS

En primer lugar, es necesario conocer a grandes rasgos qué es el Enfoque Marco Lógico, el cual corresponde a una herramienta de gestión que sirve para facilitar la planificación, ejecución y evaluación de un determinado proyecto, el cual está orientado a objetivos.

Este método cuenta con diferentes pasos, los cuales van desde la identificación de un problema, que es el origen de un proyecto, hasta la formulación del mismo, debiendo ser su resultado final la elaboración de la denominada “matriz de planificación del proyecto”.

En lo que al Enfoque Marco Lógico se refiere, es necesario tener presente tres puntos de gran importancia:

- Los criterios de eficiencia y eficacia, y cómo se aplican en esta metodología.
- La importancia de diseñar proyectos evaluables
- Los problemas que presenta esta metodología

Como ya se ha señalado, el Enfoque Marco Lógico, o Metodología Marco Lógico, es una herramienta de gran aporte para las etapas de un proyecto, aportando directrices que guiarán a los evaluadores en el camino.

Este enfoque está diseñado para cumplir con los siguientes objetivos:

- El EML clarifica el propósito y la justificación del proyecto.
- El EML identifica las necesidades de información del proyecto.
- El EML define de manera clara y estructurada los elementos claves de un proyecto.
- El EML analiza desde un comienzo el entorno del proyecto
- El EML facilita la comunicación entre las partes que están implicadas en el proyecto.
- El EML identifica claramente las variables clave para realizar la medición del éxito o el fracaso del proyecto.

1.1 Matriz conceptual

La Matriz del Marco Lógico o también conocida como MML, resume los principales aspectos del proyecto, teniendo una lógica vertical y una lógica horizontal.

a) Resumen narrativo de objetivos y actividades

La MML corresponde a una matriz cuatro por cuatro, y para confeccionarla se debe realizar lo siguiente:

- *Elaboración del resumen narrativo de objetivos correspondientes a elementos en orden vertical, ubicándose en la primera fila de la matriz.* El resumen narrativo de objetivos parte de la Estructura Analítica del Proyecto, debiendo contemplar:

  - Fin: Contribución significativa del proyecto cuando ha terminado el período de ejecución establecido. También es la contribución al desarrollo o impacto del proyecto en el sector, en el entorno o en un sistema superior.

  - Propósito: Lo que ha logrado el proyecto ejecutado. El efecto directo o el objetivo central del proyecto, es decir, el que resuelve el problema. Es el resultado de utilizar los componentes del proyecto

  - Componentes o Resultados: que corresponde a los productos completados durante el proceso y al final de la ejecución del proyecto. Los productos que entrega la gerencia de ejecución del proyecto

  - Actividades: Que son las que permiten que se produzcan los componentes o resultados. Señalan cómo se producirán los componentes. Estas actividades, dicho de otra manera, corresponden al conjunto de tareas o acciones que debe realizar la gerencia de proyectos para entregar cada componente.

- *En segundo lugar se complementa la matriz en sentido horizontal para cada una de las columnas.* Estas columnas son las siguientes:

  - Resumen narrativo: De todos los objetivos y actividades

  - Indicador: Corresponde a los resultados específicos de cada objetivo, y a los insumos o costos de las actividades

  - Medio de verificación: De los indicadores o resultados establecidos

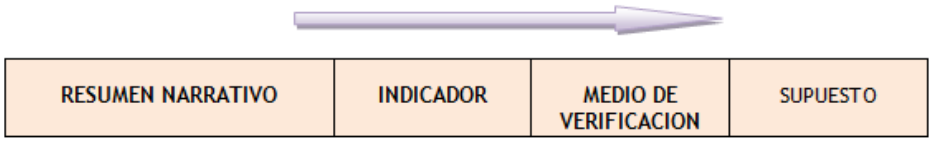
  - Supuesto: Son factores externos, no controlados directamente por la gerencia del proyecto, y que representan riesgos

- *En tercer lugar se realiza la validación de la integralidad y lógica del proyecto*, esto corresponde al análisis vertical (de arriba hacia abajo) y en zig - zag (de abajo hacia arriba), para constatar la consistencia del conjunto de los aspectos que integran el proyecto

La Lógica horizontal de la matriz interrelaciona cuatro conceptos:

- Nivel de objetivos o Resumen Narrativo, el cual describe la situación esperada.
- Indicadores, que es la expresión de medida de los niveles objetivos.
- Medios de verificación, que son las evidencias que informan sobre el grado de cumplimiento del objetivo planteado.
- Supuestos: factores externos que son necesarios para asegurar el cumplimiento del objetivo.

Figura Nº 8: "Lógica horizontal de la MML"



La Lógica vertical comprende cuatro conceptos:

- Fin
- Propósito
- Componentes – Resultados
- Actividades

Figura Nº 9: "Lógica vertical de la MML"

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTO
Fin			
Propósito			
Componentes-Resultados			
Actividades			

Es importante, al realizar esta matriz, tener en cuenta lo siguiente:

- Las actividades específicas para cada componente son necesarias para producirlo
- Cada componente es necesario para lograr el propósito del proyecto
- Se debe verificar que no falte ninguno de los componentes necesarios para lograr el propósito del proyecto
- Si se logra el propósito del proyecto, contribuirá al logro del fin del proyecto
- Se deben indicar claramente el Fin, Propósito, Componente y Actividades
- El fin es una respuesta al problema más importante del sector

Figura Nº 10: "Matriz del Marco Lógico"

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTO
Fin			
Propósito			
Componentes-Resultados			
Actividades			

b) Los indicadores

En este proceso se realiza la construcción de los indicadores y la formulación de las metas esperadas para los objetivos planteados del proyecto, en los cuatro niveles existentes.

Este proceso informa desde la etapa de formulación, lo que se debe alcanzar para asegurar el logro de los resultados

El construir los indicadores del proyecto permite verificar durante el proceso si se avanza en la dirección, intensidad y ritmos requeridos.

Para construirlos, en base a Enfoque Marco Lógico, se debe realizar lo siguiente:

- En primer lugar se debe elaborar lista de indicadores necesarios y disponibles Para cada uno de los niveles de objetivos, los cuales son:

- Fin
- Propósito
- Componentes
- Actividades

- En segundo lugar se debe precisar los indicadores bajo los criterios “CCT” (cantidad, calidad y tiempo). Para esto se debe tener presente que:

- Cantidad define el cuánto
- Calidad define de qué tipo
- Tiempo define el cuándo

Además se debe dejar establecido el grupo meta y el dónde del proyecto.

- En tercer lugar se debe verificar que los indicadores cumplan con las características requeridas para él, debiendo ser:

  - Específico
  - Medible
  - Realizable
  - Pertinente
  - Definido en el tiempo

- En cuarto lugar se debe realizar una clasificación de los indicadores dependiendo del tipo de medida, del momento en que se calcule y del tipo de cálculo que se utilice. Para que esto quede más claro, es importante saber que:

  - El tipo de medida puede ser cualitativo o cuantitativo
  - El momento puede ser intermedio o de proceso, de resultado al final del proceso o de impacto un tiempo después de terminado el proyecto
  - El tipo de cálculo puede ser directo o proxy.

- En quinto lugar se debe validar la selección de los indicadores que serán utilizados en el proyecto, queriendo decir con esto que se debe ahorrar en indicadores, teniendo que seleccionar los que más representen a lo que se desea alcanzar, debiendo ser el menor número posible, esto por razones de costo, tiempo de recolección y análisis.

Las Naciones Unidas proponen algunas medidas para optimizar la selección de los indicadores, señalando que a los indicadores se debe:

- Ubicar según nivel de objetivo

- Definir los criterios que deben cumplir, siendo estos:

  - El sentido del indicador es claro y se comprende de manera inmediata
  - Existe información disponible o se puede recolectar fácilmente
  - El indicador es tangible y se puede observar
  - Los datos se pueden recolectar por la Dirección del proyecto y no se requieren personas expertas
  - El indicador es representativo en relación con el conjunto de resultados esperados
  - Que los indicadores no se repitan y sean independientes, sin relación causa – efecto

c) Los medios de verificación

Posterior a la etapa de selección de los indicadores que serán utilizados en el proyecto, se procede a establecer las metodologías y las fuentes de recolección de información, con tal de que sea posible realizar un monitoreo y una evaluación de las metas propuestas.

Para este proceso se deben realizar los tres pasos siguientes:

- *Revisar los indicadores, debiendo proponer posibles medios de verificación*. En esta etapa se elabora una propuesta, en forma de listado, lo cual comprende la fase inicial, debiendo incorporar el tipo de medios de verificación posibles y deseables

- *Se deben definir los aspectos a tener en cuenta para definir los medios de verificación*, basándose en lo que sigue:

  - *Recolección*

- Definir la fuente de información
- Definir el método de recolección
- Definir el responsable de la recolección
- Definir el momento y frecuencia de la recolección

  - *Análisis*

- Definir el método de análisis

- *Se debe definir la modalidad de entrega de los medios de verificación,* incorporando:

- Registros
- Informes
- Documentos analíticos
- Documentos institucionales

En este proceso de los medios de verificación se debe tener presente que:

- Los medios de verificación son la base del sistema de información, tanto para la etapa de seguimiento como para la de evaluación del proyecto
- Se deben definir los medios de verificación para cada uno de los niveles de los objetivos planteados, debiendo detallarlos de manera específica
- Es necesario que se establezcan desde el momento de la formulación del proyecto, pues pueden requerir actividades especiales para su consecución, lo cual genera costos, debiendo siempre incluirlos en el presupuesto realizado para el proyecto.
- La periodicidad y complejidad de los medios de verificación varían dependiendo de los objetivos que se hayan planteado, pues para los niveles superiores son más complejos y requieren productos más acabados.
- Se debe considerar la devolución de la información a todas las instancias involucradas, así como la difusión a otras instancias según pertinencia.

d) Supuestos

Los supuestos corresponden a situaciones hipotéticas, que pueden ocurrir en determinadas situaciones y afectar de alguna manera al proyecto que se está programando.

Los supuestos además representan posibles riesgos o amenazas que vienen desde el exterior del proyecto y que no pueden ser controladas por los evaluadores.

Lo ideal es que se den las mejores condiciones para que el proyecto logre su propósito, pero es importante estar preparados en el caso de que ello no ocurra.

En el tema de los supuestos y el EML, se debe realizar lo siguiente:

- *Elaborar lista de supuestos*. En este punto se establece una primera tipología de los riesgos posibles, pudiendo ser éstos:

- Financieros, generando externalidades desde el punto de vista de los dineros generados o gastados por el proyecto.

- Sociales, pues se está en constante intervención con la sociedad, usuarios primarios del proyecto.

- Políticos, pues existen ciertos temas que pueden influir en la forma en que se irá ejecutando el proyecto

- Legales, pudiendo publicarse leyes que afecten al proyecto, o bien algunas que ya estén establecidas, debiendo tenerlas claras, para no cometer algún delito que pueda ser sancionado.

- Ambientales, relacionados con el aporte o el daño que puede generar al ambiente el proyecto.

- *Seleccionar los supuestos determinantes para el proyecto*. Teniendo claro que un supuesto, calificado como riesgo o amenaza, se tiene en cuenta como tal si:

- No puede ser controlado por los evaluadores del proyecto

- Es efectivamente necesario que ocurra

- Determina la posibilidad de éxito o fracaso del proyecto

- *Redactar los supuestos***,** aspecto fundamental en el planteamiento de los supuestos, pues éste debe ser expresado de manera positiva, como un objetivo a alcanzar o mantener, y no como algo negativo.

  Además de los puntos anteriores, se debe tener presente que:

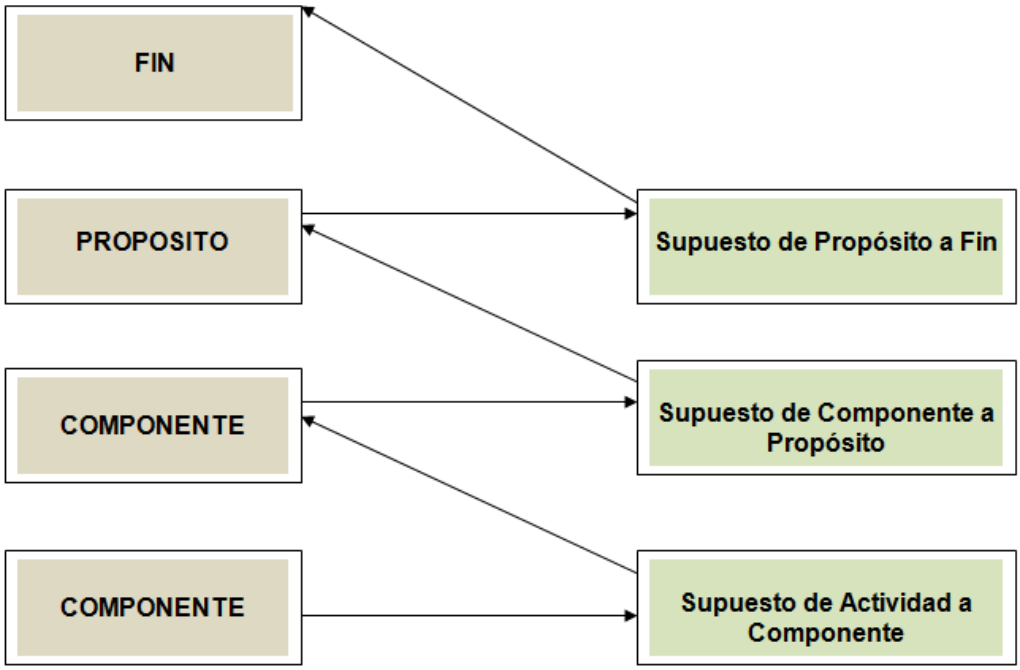
- Un supuesto que tenga una alta probabilidad de ocurrencia, y que no tenga la posibilidad de ser ajustado, usualmente conlleva a que el proyecto se cambie o se cancele, por lo que es necesario que estos supuestos sean flexibles, que puedan ir cambiando a medida que el proyecto y el cumplimiento de los objetivos avanza.

- Aunque los supuestos no son controlados por la gerencia o por los evaluadores, éstos si pueden desarrollar actividades que posibiliten la ocurrencia de ellos.

- Los supuestos, al igual que los objetivos y las metas, deben ser medibles y verificables

En lo que a supuestos se refiere y a la validación de la propuesta elaborada, existe una lógica denominada de "ZIG – ZAG", la cual es diagramada en la siguiente figura:

Figura Nº 11: "Lógica de ZIG - ZAG"



Además, se debe tener en cuenta que:

- En el análisis final de la Matriz del Marco Lógico, o MML, se debe verificar la consistencia de la propuesta, partiendo por las actividades.
- Si se realizan las actividades programadas y se cumple el supuesto, éstas deben ser suficientes para lograr el o los componentes detectados y establecidos.
- Si los componentes se cumplen, al igual que el supuesto establecido, entonces se logrará el propósito

- Si se alcanza el propósito y se cumple el supuesto previsto, se logra el fin, es decir se dan los elementos necesarios para la sostenibilidad del proceso

Es importante tener claro que el establecimiento y desarrollo de este enfoque ayudará de gran manera, tanto para poder formular o elaborar un proyecto, como para realizar su evaluación final y poder indicar si éste es provechoso o no y si cumple con los objetivos y metas planteadas para él.

1.2 Ventajas

El Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación señala que el Enfoque Marco Lógico (EML), o Logical Framework según su nombre en inglés, fue creado en el año 1969 por una firma consultora llamada Practical Concepts Inc, y se origina con el objetivo de dar respuesta a analistas de organismos internacionales, quienes debían evaluar proyectos de desarrollo y financiarlos.

Este enfoque es una herramienta diseñada para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de un proyecto.

El Enfoque Marco Lógico es un proceso evolutivo, que se inicia con el reconocimiento de un problema determinado, el cual afecta a grupos de población específico, y que se analizan mediante una metodología participativa, encontrando situaciones y relaciones causales que aportan a la definición del tipo de intervención a realizar.

Se debe tener presente que un proyecto es considerado como un proceso en el que se realiza una transformación de una seria de recursos, a través de los cuales se obtienen resultados, dependiendo de los objetivos planteados.

Un proyecto está compuesto por etapas organizadas secuencialmente, pudiendo de todas formas ejecutarse simultáneamente en instantes específicos.

Un proyecto tiene consigo un ciclo de vida, estructurado en fases o etapas, que contemplan:

- Formulación
- Ejecución
- Operación, ejecución, seguimiento y evaluación continua
- Evaluación de resultados

En el siguiente esquema se encuentran las etapas que comprende el proyecto, con cada una de sus partes

Figura Nº 12: "Esquema del Ciclo de Vida del Proyecto"

Etapas de un Proyecto
1. Formulación - Identificación de un problema - Selección de alternativa - Entrada: problema Salida: proyecto formulado
2. Ejecución - Gestión de financiamiento, ajustes organizativos institucionales y diagnóstico actualizado - Instalar capacidad productiva - Entrada: proyecto formulado - Salida: capacidad instalada
3. Operación, Ejecución, seguimiento, evaluación continua - Producción, funcionamiento - Entrada: capacidad instalada - Salida: problema resuelto
4. Evaluación de Resultados - Sostenibilidad de resultados - Sistematización de lecciones.

El Enfoque de Marco Lógico es de utilidad para la gestión del ciclo de vida del proyecto, siendo una herramienta de gran aporte, pero es importante que sea utilizada en conjunto con otras técnicas, pues su énfasis se centra en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Esta metodología o enfoque puede ser utilizada en todas las etapas que comprende el proyecto.

Este Marco nace pues se detectaron tres defectos en los proyectos de desarrollo:

1. La planificación de proyectos no era precisa, pues contaba con múltiples objetivos, los cuales no estaban relacionados en forma clara con las diversas actividades del proyecto.

2. Proyectos con alcances de responsabilidad del gerente no definida, no ejecutándose exitosamente.

3. No se contaba con una imagen que proyectara cómo se vería el proyecto, no teniendo los evaluadores una base objetiva para realizar una comparación de lo planeado con lo realmente ejecutado.

Por otra parte, el Enfoque Marco Lógico permite realizar un diseño de proyecto que cumple con tres requisitos, como son la coherencia, la viabilidad y la evaluabilidad.

En los últimos años su uso ha ido en aumento, pues se ha constituido como una de las técnicas principales de análisis de proyectos, desde una mirada no cuantitativa, pues éste logra introducir rigor científico en la formulación de proyectos de carácter social.

El Marco Lógico es considerada una herramienta que aporta al mejoramiento de la calidad de los proyectos en las organizaciones, ayudando a:

- Aclarar el propósito y la justificación de un proyecto

- Identificar las necesidades de información

- Definir con claridad los elementos clave del proyecto

- Realizar un análisis del entorno del proyecto desde el comienzo del proyecto

- Facilitar la comunicación generada entre las partes involucradas en el proyecto.

- Identificar la manera de realizar una medición del éxito o del fracaso de un determinado proyecto.

Si bien es cierto el Marco Lógico es una gran ayuda al momento de plantear un proyecto, éste cuenta con ciertas características que lo hacen ventajoso o desventajoso para la empresa, pudiendo distinguirse lo siguiente:

Entre las ventajas del Enfoque Marco Lógico se tiene:

- El EML uniforma la terminología, haciendo más fácil la comunicación, reduciendo ambigüedades.
- El EML se desarrolla por un formato específico, lo cual es un aporte al momento de llegar a acuerdos respecto a los objetivos, metas y riesgos del proyecto.
- El EML aporta con un temario común, que puede ser utilizado por todos los participantes del proyecto, para construir el informe de éste o el proyecto en sí.
- El EML realiza un enfoque técnico del trabajo, en lo que respecta a aspectos críticos, pudiendo acortar documentos de proyecto considerablemente.
- El EML aporta información para la organización y preparación del plan de ejecución del proyecto.

Entre las limitaciones que presenta este Enfoque se encuentran:

- No debe ser visto como una exigencia, sino que debe entenderse como una herramienta que sirve para planificar y ejecutar un proyecto.
- Es una herramienta analítica para la planificación, la cual puede ser utilizada durante la identificación, la formulación. La ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto, pero de ninguna manera es un sustituto de otros análisis como el análisis del grupo beneficiario, del costo-beneficio, de la planificación, entre otros aspectos.

1.3 Estructura Aplicación práctica

El Enfoque Marco Lógico ha significado un gran aporte en lo que a proyectos se refiere, tanto en su etapa inicial como en la final, que corresponde a la evaluación del mismo, pues entrega directrices claras respecto a la manera en que se deben desarrollar cada una de dichas etapas, impidiendo que se cometan errores que, de no detectar a tiempo, serían imposibles de retractar o eliminar.

Una correcta evaluación de un proyecto se llevará a cabo sólo si todos los pasos anteriores son cumplidos a cabalidad

Esta metodología cuenta de 9 pasos fundamentales, con claras estructuras para cada uno de ellos. Estos pasos están separados en dos grandes procesos: Proceso de Formulación o Análisis de Situación y Matriz del Marco Lógico.

A continuación se analizarán cada una de las etapas antes señaladas, en cada uno de sus procesos:

Primera Etapa: Proceso de Formulación o Análisis de Situación

Comprende la primera etapa del EML, y está integrada por:

a) Identificación del problema

Este paso es considerado como el punto de partida en lo que a formulación de un proyecto se refiere. Corresponde a la identificación y el análisis de la situación actual, que permite realizar la identificación de los problemas de la población, o de un determinado sector, sobre los cuales se propone intervenir, debiendo seleccionar el problema central que será abordado por el proyecto.

Para realizar una correcta identificación del problema, existen dos momentos principales, los cuales deben ser cumplidos:

- *Enunciar y seleccionar los principales problemas sobre el tema:* lo ideal en este punto es confeccionar un listado e identificación de los principales problemas actuales (no considerando los futuros o pasados). Este listado puede ser confeccionado mediante diferentes metodologías, pudiendo ser éstas:

- Lluvia de ideas
- Escribir los problemas en tarjetas individuales.

- *Especificar la existencia del problema central***:** Aquí se debe tener presente que un problema es una situación negativa, no corresponde a la carencia de algo, pues estos son dos conceptos totalmente diferentes.

Por Ejemplo

Si una empresa visualiza que las ventas han ido disminuyendo, se podría identificar el problema y la carencia. Para este caso sería:

Problema: Disminución de las ventas mensuales de la sucursal Talca.

Carencia: Pocos vendedores en la sucursal

Un instrumento que es muy útil al momento de especificar el problema central del proyecto es la elaboración del Árbol del problema, el cual permite analizar las causas y efectos del problema planteado, facilitando la precisión de la contribución del proyecto a la solución de este problema.

La elaboración del Árbol del problema cuenta con cuatro pasos:

- *Enunciar el problema central del proyecto*, lo cual corresponde a la formulación del problema central resumida y concretamente, debiendo escribirlo en el centro de la página.

- *Seleccionar y registrar las causas del problema central*, lo cual consiste en registrar las causas en la parte baja de la raíz del árbol del problema que se está confeccionando. Estas causas deben ser organizadas en orden de causalidad, especificando el número posible de causas directas

- *Seleccionar y registrar los efectos del problema central* Esto consiste en registrar los efectos en la parte alta (o ramas) del árbol del problema. Estos efectos deben ser organizados en orden de causalidad, especificando el número posible de causas directas.

- *Definir el esquema: problema central, causas y efectos*, Una vez elaborado el árbol preliminar se debe revisar, verificar, ajustar y validar su consistencia y su lógica.

b) Análisis de la participación

Este proceso del Enfoque Marco Lógico considera a las personas, a los grupos, a las instituciones y empresas, incorporando características como el sexo, situación socio-económica, religión, entre otros.

Esta etapa permite la identificación del “a quién afecta el problema”, además de la manera en que lo afecta, la forma en que lo enfrenta y la participación o relación directa o indirecta de otros agentes.

Este proceso comprende los siguientes pasos:

- *Identificar a los involucrados del proyecto*, debiendo elaborar un listado de todos los agentes directos e indirectos que se encuentran involucrados en él y que inciden en diferentes aspectos del proyecto, afectándoles positiva o negativamente. Esto se utiliza para realizar una correcta investigación al respecto.

- *Establecer categorías*, debiendo identificar los agentes, sean estos individuales o colectivos, grupos, gremios y similares, y con esta base establecer categorías para el análisis.

- *Describir intereses y dificultades*, debiendo especificar claramente los intereses o dificultades, o la manera en cómo afecta el proyecto a cada individuo o grupo, debiendo priorizar en base a los siguientes criterios:

- Tipo de problema en relación con lo planteado
- Intereses y necesidades
- Potencial en términos de fortalezas y debilidades
- Relaciones de cooperación o dependencia, de conflictos e intereses.

- *Priorizar agentes o involucrados,* en donde se debe dar prioridad a los agentes sobre los cuales es mayor la incidencia o los efectos del problema planteado en el proyecto, ya sean estos positivos o negativos.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se podrían resumir los pasos señalados anteriormente, es decir, realizar un análisis de participación.

Por Ejemplo

Identificación de involucrados:

Institución	Grupos de interés	Otros
• Compañía de autobuses • Medios de comunicación	• Pasajeros • Conductores • Propietarios	• Público en general

A continuación se prioriza analizar dos grupos como los de incidencia directa:

Aspecto	Compañía de buses	Pasajeros
Problemas	• Pérdidas económicas causadas por - autobuses fuera de servicio - pago de víctimas	• Retrasos causados por accidentes • Sufrimiento para las víctimas y sus familias
Intereses	• Operaciones económicamente viables	• Transporte seguro, conveniente y barato
Potenciales	• Capaz de influenciar directamente el problema	• Boicot (la única manera de influenciar el problema)
Interrelación	• Dependiente de la cooperación de los pasajeros	• Pueden escoger otras compañías de autobuses si fuera necesario

Nota: Se decidió priorizar los intereses de los pasajeros como base para el proyecto.

c) Análisis de los objetivos

Este proceso permite realizar una detección de las posibles soluciones al problema planteado. Estas soluciones deben ser expresadas de manera contraria al problema y a los enunciados sobre causas y efectos del árbol de problemas.

Esta etapa también permite identificar concretamente la población afectada directamente por el proyecto.

Se deben realizar los siguientes pasos:

- *Transformar los problemas en objetivos*, lo cual se entiende como realizar el enunciado de los problemas en situaciones positivas o condiciones deseables y posibles, y no redactarlo como un problema en sí.

- *Tener en cuenta que: el problema central es el objetivo central, las causas son medios, los efectos son fines*. Con esto se quiere decir que se debe diseñar un árbol de objetivos, el cual tiene la misma forma que el árbol del problema, pero con la diferencia de que las causas son las raíces y los fines son las ramas.

- *Revisar y validar el árbol de objetivos*, debiendo analizar la consistencia del objetivo planteado con sus medios y fines. Esto debe ser ajustado las veces que se considere necesario por parte de los evaluadores.

  El proceso de ajuste implica corregir, añadir o eliminar alguna frase, o bien descartar los objetivos que no sean considerados como fundamentales para el proyecto.

d) Análisis de las alternativas

Este proceso corresponde a las diferentes formas que se tienen para solucionar el problema detectado y planteado en el proyecto

Dicho de otra forma, corresponde a los diversos medios con que se cuenta para lograr el objetivo planteado.

De las soluciones alternativas que se planteen, y de su respectiva valoración, surge la estrategia que será aplicada para el proyecto.

Estas estrategias son analizadas en función de aspectos específicos, tales como tecnología, localización, tiempo, riesgos, costos, entre otros.

Para realizar este análisis de alternativas se deben seguir los siguientes pasos:

- *Excluir objetivos no deseables o realizables*, debiendo realizar un análisis de todos los objetivos planteados, desechando los que no son posibles de realizar o los que no son deseables en el momento del estudio.

- *Definir acciones que permitan lograr los objetivos*, debiendo especificar las actividades que aportan y permiten el logro de los objetivos definidos, tomándolas como un medio para superar el problema central.

  Lo anterior puede llevarse a cambio por medio de:

- Lluvia de ideas de actividades

- Propuestas concretas, esto se da sólo cuando se tiene un conocimiento acabado del tema y el diagnóstico plantea el tipo de actividades factibles de realizar.

- Otra metodología similar

- *Establecer las alternativas posibles,* debiendo establecerlas utilizando los medios y las acciones ya definidas. Se deben organizar las alternativas posibles para realizar el análisis de la selección o combinación, para posteriormente definir la alternativa acorde al proyecto.

Luego de realizar el análisis de las alternativas, y una vez seleccionadas, se debe analizar si éstas son del tipo "excluyentes" o "complementarias", vale decir, en el primer caso, que son alternativas que no se pueden realizar en paralelo, o, en el caso de las segundas, y como bien dice la palabra, se complementan entre sí.

e) Elaboración de la estructura analítica del proyecto (EAP)

Este proceso se realiza posterior a la confección del árbol de objetivos, y posterior a haberlos ajustado con la alternativa seleccionada.

Los pasos para realizar la EAP son:

- *Ajustar el árbol de objetivos de manera, debiendo organizarlos en un esquema de cuatro niveles jerárquicos*, este esquema debe contener lo siguiente:

  - Fin: Correspondiendo al nivel superior o ramas, manteniéndose el establecido en el árbol de objetivos original, debiendo excluir los fines intermedios.

  - Propósito: Que corresponde al problema central o tronco, debiendo también mantener lo establecido en el árbol de objetivos

- Componentes: Referido a los medios o raíces. Se ajusta según la alternativa seleccionada. Además se debe especificar según productos.

- Actividades: Medios de punta de raíz. Éstos también deben ser ajustados según la alternativa seleccionada. Se especifican acciones gruesas que pueden representarse mediante costos de insumos

- *Esquema de la Estructura analítica del proyecto***,** la cual debe ser congestionada igualmente en forma de árbol. Este esquema representa la alternativa de solución factible y viable y, a partir de este se inicia la construcción de la matriz del marco lógico del proyecto.

Segunda Etapa: Matriz del Marco Lógico

Luego de las cinco etapas señaladas en los puntos anteriores, se procederá a realizar la Matriz del Marco Lógico o también conocida como MML, la cual resume los principales aspectos del proyecto. Esta Matriz tiene una lógica vertical y una lógica horizontal, y debe ser aplicada tal como se señaló en el punto 3.1 de este apartado.

2. ELEMENTOS PARA LA EVALUACIÓN

En primer lugar, es importante conocer ¿Qué es la Evaluación? Y ¿Para qué se evalúa? Pues bien, evaluar es el proceso de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor que tiene un determinado bien, objeto, proyecto, servicio, u otro concepto. Es la determinación del valor de algo o alguien en relación a criterios establecidos respecto a ciertas normas.

La evaluación se usa generalmente para realizar caracterizaciones de temas de interés de todo tipo de empresas.

Desde el punto de vista de un proyecto, evaluar es un proceso mediante el cual se realiza la determinación de si realizar o no ciertos cambios generados por éste, a partir de la comparación del estado actual en que se encuentra y el estado en que se encontraría al ejecutarlo.

En base a lo anterior la evaluación se realiza para conocer en qué medida un proyecto logra o logrará cumplir con los objetivos que se plantea.

La evaluación de un proyecto aporta gran información para la toma de decisiones, por lo que además se le considera como una actividad que se orienta a la mejora de la eficacia de los proyectos, en base a los fines que éste tiene, y también a la promoción de una mayor eficiencia en la asignación de los recursos disponibles.

Cabe señalar que la evaluación no es un fin en sí, sino que corresponde a un medio que sirve al momento de optimizar la gestión de un determinado proyecto.

Ahora bien, ya se conoce en parte a qué corresponde una evaluación, pero ¿para qué evaluar? Básicamente esta respuesta puede ser respondida señalando las funciones que tiene la evaluación dentro de un proyecto, radicándose en lo siguiente:

- La función esencial de ésta es la comprobación de si se cumplieron o no los objetivos planteados en el proyecto, y la medida en que se llevó a cabo ese alcance.

- Otra de sus funciones radica en que la evaluación entrega a los usuarios toda la información requerida, para, en base a ello, tomar decisiones por la alta gerencia o alto mando.

- Por otra parte, la evaluación orienta y motiva respecto a los procesos que integran el proyecto en sí, pudiendo estructurar de diferente manera si no están de acuerdo con lo requerido.

- Además, la evaluación permite la reformulación de los objetivos, en caso de que ésta no arroje el resultado esperado.

Ningún proyecto, independiente del tipo que sea éste o de los fines que espere cumplir, puede concluir sin una evaluación. Con esto se quiere decir que un proyecto no termina sin antes verificar si se han cumplido los objetivos planteados, si las metodologías con las adecuadas y si se cumplen plazos, gestión, recursos estimados, presupuestos elaborados, entre otros aspectos.

En una evaluación se deben identificar claramente cinco aspectos esenciales, como son:

- Aspectos que se cree necesarios de considerar en la evaluación

- Indicadores que se utilizarán para realizarla

- A qué y quiénes se va a evaluar, esto es las personas a incorporar, el entorno del proyecto, los responsables de él, entre otros aspectos.

- Plazos a considerar en la evaluación

- Documentos de registro de la evaluación realizada

El proceso de evaluación de proyectos sociales contempla varias atapas, pero antes de estudiarlas, debemos tener presente que se deben tener dos puntos muy claros:

a) Programación de la evaluación y establecimiento de los términos de referencia

A pesar de que todas las etapas tienen una gran importancia, esta es la base para que todas las posteriores puedan realizarse.

Esta etapa incluye el conjunto de tareas que se realizan previo a la evaluación en sí, en la cual se establecen los contenidos preliminares, considerando:

- Qué se va a evaluar
- Por qué se va a evaluar
- Quién realizará la evaluación
- Para qué se realizará la evaluación
- Cómo se realizará la evaluación
- Cuándo se realizará la evaluación
- Dónde se realizará la evaluación

Si bien es cierto esto resulta similar al proceso de formulación del proyecto, aquí no se está definiendo el sector beneficiario, sino más bien se expresan en términos del proceso de evaluación en sí.

Las consideraciones anteriores, para que no resulten tediosas de argumentar, se deben agrupar en tres subgrupos, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 1: Esquema de programación de una evaluación

Contenidos	Pasos	Responsable
Por qué evaluar	Tomar la decisión de actuar según criterios establecidos	Organización
Para qué, qué y cómo evaluar	Preparación de los términos de referencia	Organización
Quién, cuándo y dónde evaluar	Elaboración del programa o proyecto de trabajo	Equipo evaluador, a partir de los términos de referencia

- Por qué evaluar: Donde se debe tomar la decisión de evaluar en base a los criterios que fueron establecidos. Este proceso debe ser realizado por la organización que ejecutará el proyecto. Este paso corresponde al momento inicial de la primera fase, es decir es el punto de partida para la evaluación del proyecto.

  Este punto debe quedar lo suficientemente claro por la organización que ejecuta el proyecto, pero además por la población beneficiaria y el equipo que realizará la evaluación.

  Alguna de los motivos del por qué evaluar son los siguientes:

- Exigencia administrativa de los altos mandos de la organización ejecutora del proyecto.

- Motivos más técnicos, como la detección de una insuficiencia en la ejecución del proyecto, que podría llevar al no cumplimiento de los objetivos planteados

- Ampliación de la acción social o de los componentes aplicados al proyecto

- Necesidad e aumentar el conocimiento respecto al nivel de desempeño de la intervención realizada por el proyecto y los efectos que ésta ha provocado.

- Para qué, qué y cómo evaluar, donde se debe realizar la preparación de los términos de referencia del proyecto. Este punto, al igual que el anterior, también debe ser preparado por la organización que ejecuta el proyecto.

  La elaboración de los términos de referencia de la evaluación del proyecto es el soporte documental, a raíz del cual se construyen los cimientos de la evaluación.

  Los términos de referencia incluyen las preguntas a las que da respuesta la evaluación de proyectos a realizar

- Por último se establece el quién, el cuándo y el dónde evaluar, proceso que contempla la elaboración del programa de trabajo, o proyecto de evaluación, que debe ser realizado por el equipo evaluador, basándose en los términos de referencia. Este deberá contener los aportes técnicos que se requieran, completando y describiendo los capítulos que se contemplarán, que pueden ser:

- El ámbito de aplicación del proyecto

- Procedimientos metodológicos a utilizar

Como se observa en lo explicado en los tres pasos anteriores, los términos de referencia tienen una importancia trascendental, por lo que es importante ahondar un poco más en lo que a él se refiere.

El establecimiento de los términos de referencia en forma correcta es de vital importancia para los resultados que arrojará la evaluación de proyectos que se realice, pues muchas de ellas no son consideradas como exitosas debido a que los términos de referencia se han centrado en detalles que no contemplan especificaciones referentes al propósito con el que se realiza la evaluación, por lo que, a la hora de formularlos, es importante considerar como punto de partida el objetivo de la evaluación y además basarse en propuestas globales, evitando los detalles muy acabados.

Los términos de referencia contemplan varias partes, las cuales son:

1) Antecedentes del Proyecto, donde se contempla:

- Contexto y razón de ser del proyecto.
- Descripción del proyecto, donde se señalan los principales elementos de la matriz del proyecto.

2) Objetivos de la evaluación, donde se contempla:

- Razones referentes a las decisiones formales
- Razones referentes al desempeño del proyecto
- Uso que será dado a los resultados generados por la evaluación del proyecto

3) Ámbito de aplicación y métodos, donde se contempla:

- Ámbito de aplicación de la evaluación
- Tipo de análisis, métodos que se utilizarán y el grado de detalle que se incluirá

4) Cuestiones a tratar, que incluye:

- La definición de si se tratarán todos los cuestionamientos y áreas o si se seleccionarán sólo algunas para el análisis (lo que se refiere a la eficiencia, eficacia, pertinencia, impactos y viabilidad)
- Grado de especialización

5) Equipo evaluador, que contempla:

- Número de miembros del equipo evaluador
- Funciones de cada uno de los miembros del equipo evaluador
- Cualidades requeridas, que son requisitos para los integrantes del equipo evaluador (como perfil profesional, experiencia, entre otras)

6) Calendario, que contempla:

- Fechas aproximadas de realización de las actividades de la evaluación
- Asignación de tiempos a cada una de las actividades, ya sea que se realicen antes, durante o después del trabajo de campo

7) Consultas sobre el terreno, lo cual se refiere a tener claro quiénes son las autoridades, instituciones y/o grupos a los que consultar diferentes cuestiones sobre el trabajo de campo a realizar.

8) Elaboración de informes, el cual contempla:

- Plazos que se estipulan para realizar la versión preliminar del informe y el final
- Especificaciones del modelo que se utilizará para el informe final

Ya entrando concretamente a las etapas del proceso de evaluación, se puede decir que éste contempla siete fases, las cuales son:

a) Decisión de evaluar, la cual contempla las siguientes actividades:

- Seleccionar el proyecto y los temas a evaluar
- Dar las razones por las cuales se realizará la evaluación del proyecto seleccionado
- Acordar los términos en que se desarrollará la evaluación, esto entre el financiador y la organización receptora

b) Preparar los términos de referencia, en el cual se comprende:

- Determinación del objetivo de la evaluación
- Decisión del ámbito de aplicación y el momento en que se llevará a cabo la evaluación
- Preparar un borrador de los términos de referencia
- Solicitar a los participantes comentarios respecto al borrador de los términos de referencia
- Preparar la versión final de los términos de referencia de la evaluación de proyectos que se está realizando

c) Seleccionar y contratar al equipo evaluador, lo cual contempla:

- Tomar la decisión sobre la composición del equipo evaluador y las características que serán requisitos para cada uno de ellos
- Identificar a los candidatos apropiados que ocuparán los cargos dentro del equipo evaluador
- Negociar los contratos de cada uno de los integrantes del equipo evaluador

d) Trabajo preparatorio y de planificación, el cual contempla:

- Preparar el programa de trabajo para la evaluación del proyecto
- Revisar la documentación que se tiene a disposición
- Iniciar los estudios previos a la evaluación del proyecto
- Preparar el programa final de trabajo para la evaluación del proyecto

e) Llevar a cabo la evaluación del proyecto, lo cual contempla:

- Preparar el trabajo de campo
- Recopilar los datos
- Ordenar los datos y estructurar la información que de ellos se recoge
- Analizar los datos recogidos

- Realizar una presentación de conclusiones preliminares

f) Preparación del informe de evaluación, lo cual contempla:

- Coordinar los informes que presenten los diferentes integrantes del equipo de evaluación
- Redactar la versión preliminar del informe de evaluación del proyecto

g) Fase final, la que contempla actividades como:

- Entregar el informe preliminar a los interesados para recoger posteriormente comentarios que servirán para posteriores modificaciones
- Incorporar al informe preliminar los comentarios y aportes recibidos
- Preparar la versión final del informe de evaluación del proyecto
- Entregar las experiencias para que sirvan de base para los tomadores de decisiones de la organización ejecutora del proyecto que fue evaluado
- Realizar recomendaciones
- Publicar el informe y distribuirlo en los interesados

Ya teniendo claras las etapas por la que pasa una evaluación de un proyecto social, es importante conocer otro ítem de evaluación que es la evaluación de impactos, que se analiza a continuación.

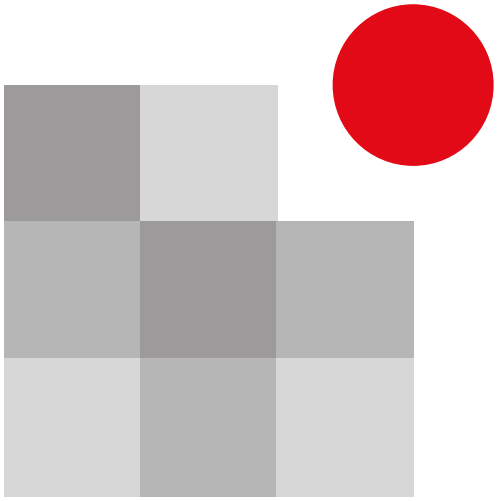
La evaluación de proyectos supone los siguientes puntos:

- Compara información para la toma de decisiones
- Requiere de la investigación, medición y comparación
- Las diferencias teóricas y metodológicas radican en los universos de análisis y en las variables a ser aplicadas, además de los indicadores e instrumentos de medición a aplicar.
- Existe una tradición evaluativa que proviene ya sea del análisis económico o de la investigación social.

- Hay diferencias en la evaluación entre quienes ponen como prioridad los costos y los que priorizan el logro de los objetivos.

En base a los puntos anteriores, se puede señalar que evaluar puede significar diferentes cosas, pudiendo tener además distintos alcances.

TALLER DE APLICACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

ELABORACIÓN DEL DISEÑO PARA UN PROYECTO SOCIAL

1. DESARROLLO DE UN CASO A PARTIR DE UNA SITUACIÓN REAL

Para poder comprender de mejor manera a lo que el diseño de un proyecto social se refiere, teniendo en cuenta sus principales partes, necesitamos de la generación de:

- Diagnóstico de la situación problema
- Detección del problema central
- Árbol del problema
- Elaborar el árbol de objetivos a raíz de la creación del árbol de problemas

1.1 Diagnóstico de la situación problema

Pongámonos en el caso de que una empresa de estudios ciudadanos detecta que en Chile, en los últimos 10 años, se han venido generando serios problemas de desempleo, pues el mercado está siendo cada vez más exigente en cuanto a los requisitos para iniciar trabajos en las empresas.

Lo anteriormente expuesto lleva consigo una serie de problemas, pues los niveles de pobreza aumentan y crece además la delincuencia en las calles.

Es entonces como detectamos que la situación problema es que: “debido a las exigencias de las empresas respecto a los estudios de sus trabajadores ha habido un aumento del desempleo, generando mayor delincuencia”.

1.2 El problema central

Si bien es cierto ya está realizado el diagnóstico de la situación problema, debemos tener claro cuál es el problema central en el cual nos enfocaremos.

Para la definición del problema central tenemos que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Se define como una carencia o déficit
- Se presenta como un estado negativo
- Es un situación real no teórica

- Se localiza en un población objetivo bien definida

- No se debe confundir con la falta de un servicio específico

Como vimos en los párrafos anteriores, el diagnóstico del problema es que: “debido a las exigencias de las empresas respecto a los estudios de sus trabajadores ha habido un aumento del desempleo, generando mayor delincuencia”, ¿pero es el aumento del desempleo el problema central?.

Pues bien, el aumento del desempleo no es el problema central en lo que al aumento de la delincuencia se refiere, y teniendo en cuenta los puntos anteriores, podríamos decir que el problema central del proyecto podría ser definido como:

“Bajo nivel educacional de los jóvenes”

Lo anterior principalmente pues, si el problema es el aumento de la delincuencia generado por un aumento del desempleo, debemos analizar qué es lo que conlleva a ese aumento del desempleo, que será lo que llevará a erradicar el problema de raíz.

Es principal en esto el que el problema central sea bien definido, pues de lo contrario estaremos tratando situaciones que no son lo que provoca el problema social a solucionar.

1.3 Construcción del Árbol

Como bien podemos recordar, el árbol de problemas es una técnica participativa, que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema, por lo tanto es complementaria y no sustituye a la información de base.

El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos.

La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

Como hemos visto en materias anteriores, la primera etapa para la construcción del árbol del problema es detectar el problema central, el cual ya sabemos que es:

“Bajo nivel educacional de los jóvenes”

Luego de haber detectado el problema central, se procede a realizar la exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central, o también llamada la copa del árbol.

Recuerde tener presente que:

- Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales.
- La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen.
- Cada bloque debe contener sólo un efecto.

Para este caso podemos identificar los siguientes efectos:

- Inadecuada inserción social
- Bajos ingresos
- Baja Inserción social
- Alto grado de alcoholismo
- Alta incidencia de drogadicción
- Bajo nivel de productividad
- Altos índices de delincuencia

Luego de haber detectado los efectos, se debe realizar la identificación de las relaciones que se producen entre ellos, orientados hacia el problema central. Esto es, identificar si los efectos encontrados son parte de otros que ya detectamos, debiendo clasificarlos en función de ello.

Es así como en este caso, podemos detectar un efecto central que es la inadecuada inserción social, el cual deriva en tres efectos diferentes:

- Bajo nivel de Baja Inserción social
- Alto grado de alcoholismo

- Alta incidencia de drogadicción

A su vez, estos tres efectos derivados de la inadecuada inserción social tienen sus efectos derivados. Se detecta que la baja inserción social lleva consigo dos efectos:

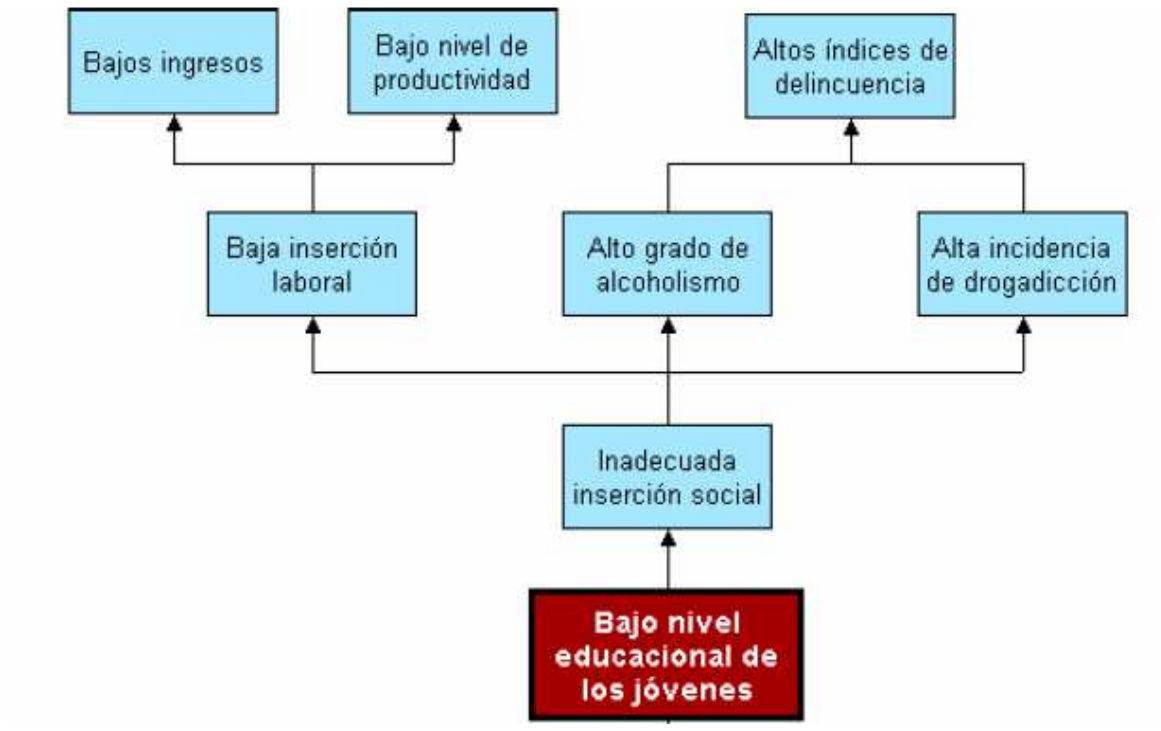
- Bajos ingresos

- Bajo nivel de productividad

Por otra parte, el alto grado de alcoholismo y la alta incidencia de drogadicción llevan consigo un efecto en conjunto, que es los altos índices de delincuencia.

Luego de tener todo lo anterior, se procede a confeccionar el diagrama de efectos del árbol, quedando en este caso como sigue:

Figura Nº 1: Diagrama de efectos del árbol del problema



Extraído de Martínez, R y Fernández, A "Árbol de Problema y Áreas de intervención"

Es importante tener presente en esta etapa, que si los efectos que se detectan son de importancia, el problema central necesita de una solución y de ser así, se pasa a la siguiente etapa que es la detección de las causas que lo originan.

Es así entonces como se debe identificar las causas que originan el problema y las interrelaciones entre ellas, al igual como se hizo con la identificación de efectos.

La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el Problema Central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e interrelacionando.

Una buena técnica es preguntarse ¿por qué sucede lo que está señalado en cada bloque? La respuesta debiera encontrarse en el nivel inmediatamente inferior.

Se deben identificar todas las causas, aun cuando algunas de ellas no sean modificables, deteniéndose en el nivel en que es posible modificarlas. Hay que recordar que lo que se persigue es elaborar un modelo causal para la formulación de un proyecto y no un marco teórico exhaustivo de causas.

Se debe tener presente que cada bloque debe contener sólo una causa.

Para este caso, podríamos decir que las causas serían las siguientes:

- Ineficacia del sistema educacional
- Medio ambiente favorable al estudio
- Docentes con mala preparación
- Currículum inadecuado
- Poca oferta de cupos para ingresar a los establecimientos
- Bajo estímulo al estudio
- Alto grado de hacinamiento
- Se da poca importancia a la educación
- Los alumnos tienen la necesidad de comenzar a trabajar desde muy jóvenes

Al igual que en la identificación de efectos, luego de haber detectado las causas, se debe realizar la identificación de las relaciones que se producen entre ellas, orientadas hacia

el problema central. Esto es, identificar si las causas encontradas son parte de otras que ya detectamos, debiendo clasificarlos en función de ello.

Es así como podemos decir que se detectan dos causas más importantes, las que derivarán en otras que se relacionan con ellas:

- Ineficacia del sistema educacional
- Medio ambiente favorable al estudio

La ineficacia del sistema educacional lleva consigo tres causas derivadas, que son:

- Docentes con mala preparación
- Currículum inadecuado
- Poca oferta de cupos

Por otra parte, la causa relacionada con el medio ambiente poco favorable para el estudio por parte de los jóvenes lleva consigo dos grandes causas, que son:

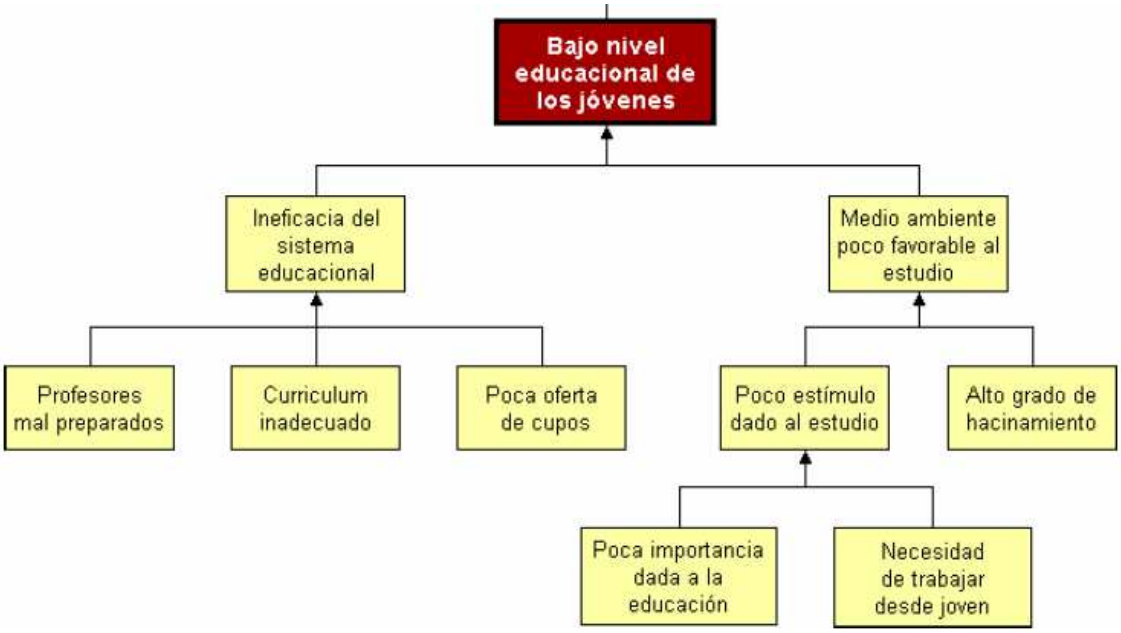
- Existe poco estímulo al estudio
- Alto grado de hacinamiento

A su vez, el poco estímulo al estudio es generado por:

- La poca importancia que se le da a la educación
- La necesidad que tienen los jóvenes de trabajar desde jóvenes

Luego de tener todo lo anterior, se procede a confeccionar el diagrama de causas del árbol, quedando en este caso como sigue:

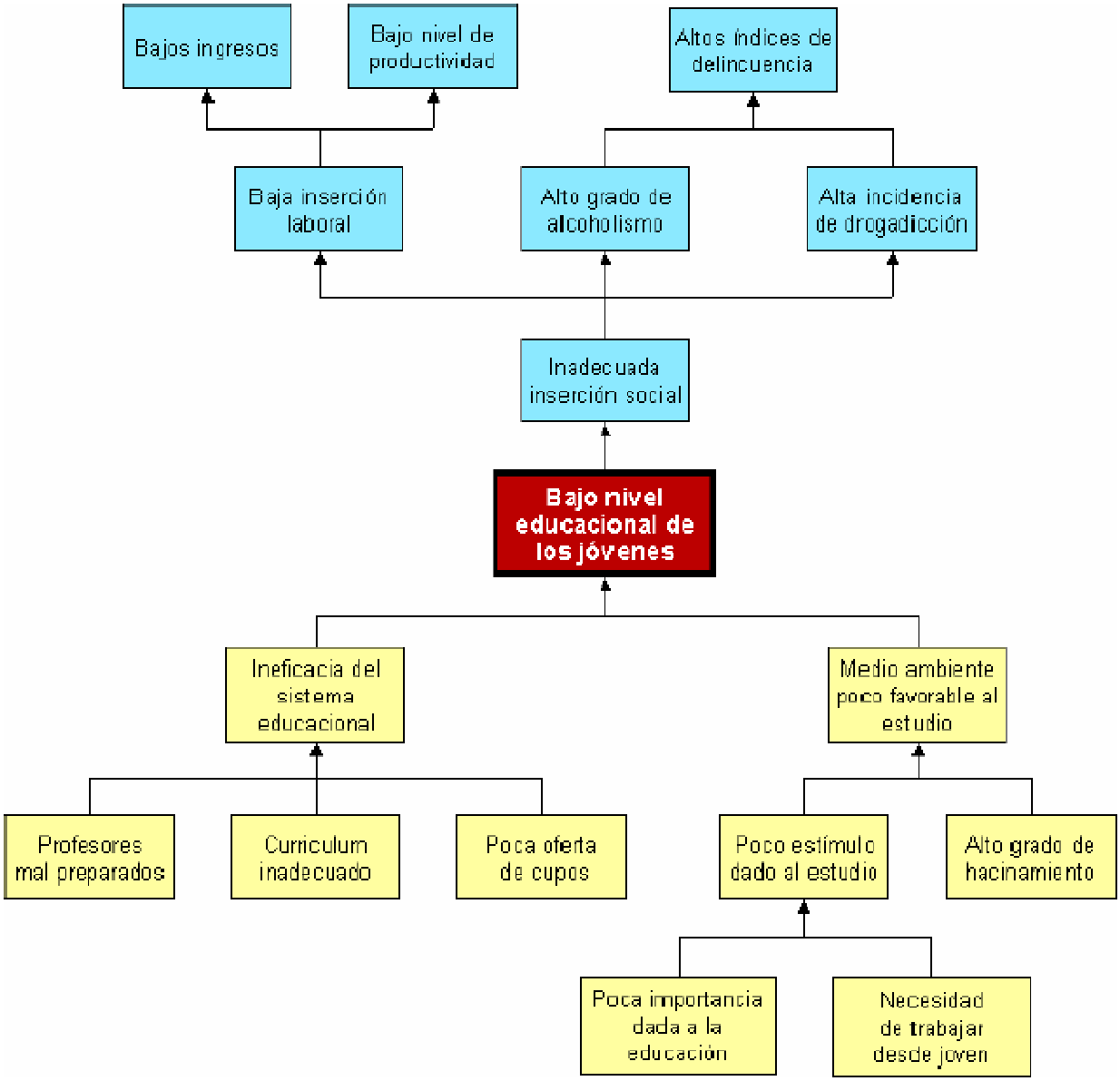
Figura Nº 2: Diagrama de causas del árbol del problema



Extraído de Martínez, R y Fernández, A "Árbol de Problema y Áreas de intervención"

Es así como, luego de confeccionados los diagramas de efectos y causas del árbol del problema, se procede a juntarlos, dando creación al árbol de problemas final, quedando como sigue:

Figura Nº 3: Árbol del problema



Extraído de Martínez, R y Fernández, A "Árbol de Problema y Áreas de intervención"

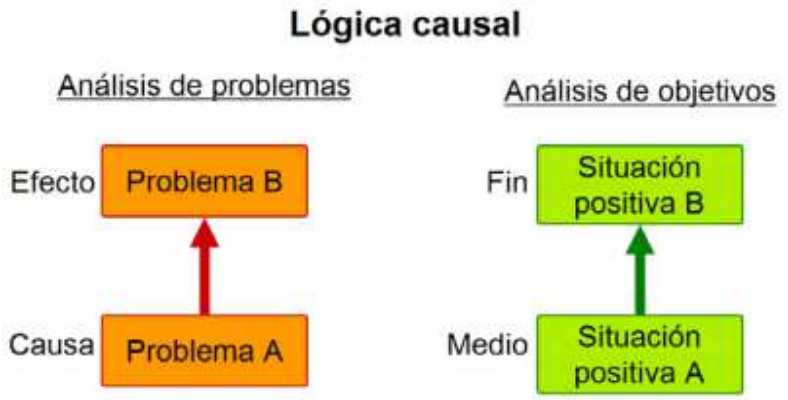
1.4 Del árbol de problemas al árbol de objetivos

Ya conocimos de qué tratan el árbol del problema y el árbol de objetivos, y cómo se construye cada uno de ellos. Ahora bien, sabemos que el segundo se construye en base a lo detectado en el primero, concluyendo de que esto se realiza mediante una lógica causal.

El análisis de objetivos, realizado para construir el árbol de objetivos, utiliza la misma metodología de lógica causal que el árbol de problemas, sólo se diferencian en que el árbol de problemas aplica una lógica causa – efecto en el análisis de los problemas y, por otra parte, el árbol de objetivos aplica una lógica medios – fines en su análisis de objetivos.

Recordemos entonces que esta lógica puede ser comprendida mediante la siguiente figura:

Figura N°4: "Lógica Causal"



En la figura se aprecia que el Problema A es causado por un problema determinado, el cual tiene su efecto en un Problema B; por otra parte la Situación positiva A tiene un medio que la crea, teniendo además un fin que se encuentra en la situación positiva B.

Utilizando la lógica causal, el árbol de problemas sirve de base para construir el "mapa de soluciones" o árbol de objetivos. Cada problema es transformado en su correspondiente

situación positiva u objetivo. La clave está en que si la lógica causa-efecto entre problemas es consistente, entonces igualmente lo será la lógica medios-fines entre los objetivos.

Ahora bien, al momento de relacionar el árbol de problemas con el árbol de objetivos en una ejemplo práctico, podemos comprender a cabalidad a lo que se refieren los párrafos anteriores.

Supongamos que se detecta que en una esquina de una determinada ciudad ha aumentado considerablemente la cantidad de accidentes de los buses de la locomoción colectiva que por ahí transitan. Pues bien, lo que se debe hacer primero es confeccionar el árbol del problema, realizando lo siguiente:

PASO 1: Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.

PASO 2: Formular en pocas palabras el problema central, el cual, en este caso, es

PASO 3: Anotar las causas del problema central

PASO 4: Anotar los efectos provocados por el problema central

PASO 5: Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un Árbol de Problemas.

PASO 6: Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Posterior a la confección del árbol de problemas, se procede a realizar la confección del árbol de objetivos, debiendo hacerlo como sigue:

1. Formular todas las condiciones negativas del Árbol de Problemas en forma de condiciones positivas que son: deseadas y realizables en la práctica.

2. Examinar las relaciones “medios – fines” establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema.

3. Si fuera necesario hay que:

- Modificar las frases existentes

- Añadir frases nuevas en el contexto de las relaciones “medios – fines”

- Eliminar Objetivos que no sean efectivos o necesarios

Luego de recordar cómo se construye el árbol de objetivos, a raíz del árbol del problema, procedemos a continuar con el caso expuesto, recordando siempre que el árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas.

En primer lugar entonces se debe dar estado positivo al problema, para así dar origen al “objetivo central del proyecto”. En este caso entonces el problema central era el bajo nivel educacional de los jóvenes; al pasarlo a un estado positivo podría quedar como: “Alto nivel educacional de los jóvenes”

Luego de ello debemos entonces cambiar las condiciones negativas de las causas y efectos de los problemas por estados positivos, que serán llamados, tal como lo señalamos, como medios o fines.

Se debe tener claro que las causas serán convertidas en medios y los efectos serán convertidos en fines

La estructura a presentar es la misma que en la del árbol del problema

Recordemos que para este caso se identificaron los siguientes efectos, los cuales los convertiremos en fines para lograr el objetivo central:

- Inadecuada inserción social, siendo reemplazada por adecuada inserción social

- Bajos ingresos, reemplazada por buenos ingresos

- Baja Inserción social, por buena inserción social

- Alto grado de alcoholismo, por bajo grado de alcoholismo

- Alta incidencia de drogadicción, por poca incidencia de drogadicción

- Bajo nivel de productividad, por alto nivel de productividad

- Altos índices de delincuencia, por bajos índices de delincuencia.

Es así como ya se detectaron los fines para el árbol de objetivos, debiendo ahora clasificarlos de la misma manera que los efectos del árbol de problemas, distinguiendo que:

Existe un fin central que es la adecuada inserción social, el cual deriva en tres fines diferentes:

- Alta Inserción social
- Bajo grado de alcoholismo
- Poca incidencia de drogadicción

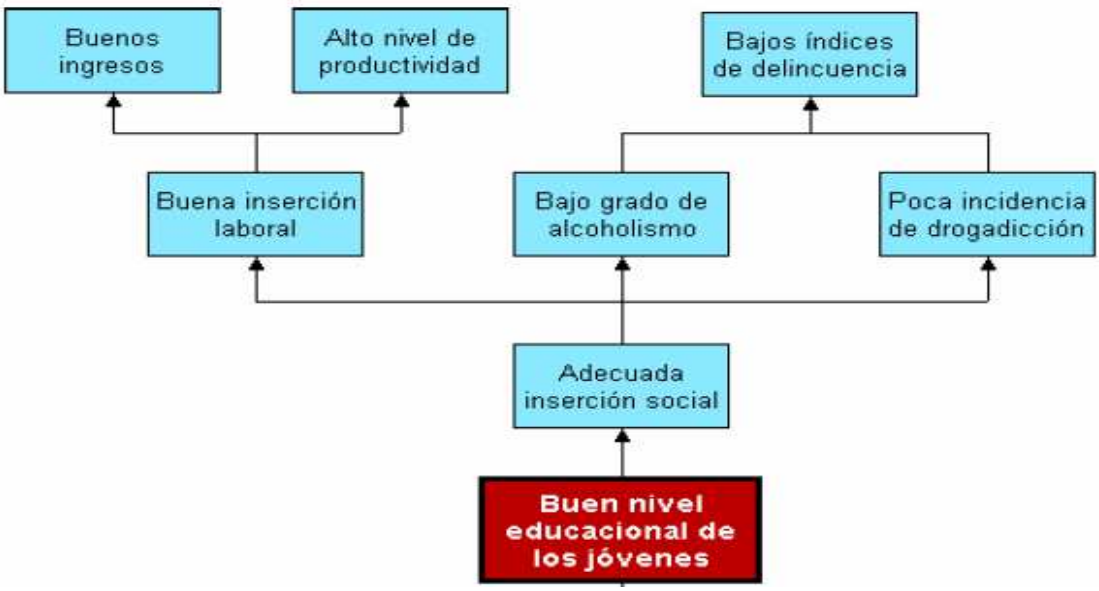
A su vez, estos fines derivados de la adecuada inserción social tienen sus fines derivados. Se detecta que la alta inserción social lleva consigo dos fines:

- Buenos ingresos
- Alto nivel de productividad

Por otra parte, el bajo grado de alcoholismo y la baja incidencia de drogadicción llevan consigo un fin en conjunto, que es los bajos índices de delincuencia.

Luego de tener todo lo anterior, se procede a confeccionar el diagrama de fines del árbol quedando en este caso como sigue:

Figura N°5: "Diagrama de Fines del árbol de objetivos"



Extraído de Martínez, R y Fernández, A "Árbol de Problema y Áreas de intervención"

Luego de haber convertido los efectos en fines del proyecto, se procede a convertir las causas en los medios para cumplir el objetivo definido, es así como debemos recordar que las causas detectadas fueron las siguientes:

- Ineficacia del sistema educacional
- Medio ambiente favorable al estudio
- Docentes con mala preparación
- Currículum inadecuado
- Poca oferta de cupos para ingresar a los establecimientos
- Bajo estímulo al estudio
- Alto grado de hacinamiento
- Se da poca importancia a la educación
- Los alumnos tienen la necesidad de comenzar a trabajar desde muy jóvenes

Para modificarlas, debemos pasarlas a un estado positivo, para así convertirlas en medios, quedando como sigue:

- Eficacia del sistema educacional
- Medio ambiente favorable al estudio
- Docentes con buena preparación
- Currículum adecuado
- Oferta suficiente de cupos para ingresar a los establecimientos
- Alto estímulo al estudio
- Se da alta importancia a la educación

Al igual que en la identificación de fines, luego de haber detectado los medios, se debe realizar la identificación de las relaciones que se producen entre ellos, orientados hacia el

objetivo central. Esto es, identificar si los medios encontrados son parte de otros que ya detectamos, debiendo clasificarlos en función de ello, lo cual está en la misma relación que la clasificación de las causas (pues recuerden que son las mismas pero redactadas en positivo).

Es así como podemos decir que se detectan dos medios más importantes, los que derivarán en otros que se relacionan con ellas:

- Eficacia del sistema educacional
- Medio ambiente favorable al estudio

La eficacia del sistema educacional lleva consigo tres medios derivados, que son:

- Docentes con buena preparación
- Currículum adecuado
- Oferta suficiente de cupos

Por otra parte, el medio relacionado con el medio ambiente favorable para el estudio por parte de los jóvenes lleva consigo dos grandes medios, que son:

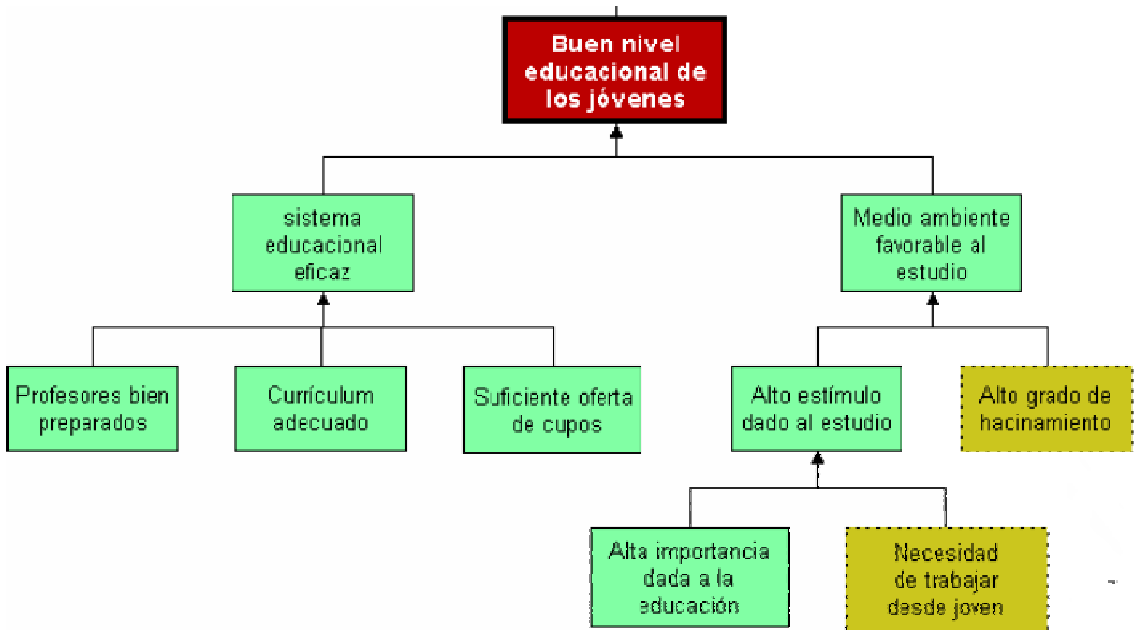
- Alto estímulo al estudio

A su vez, el alto estímulo al estudio es generado por:

- La alta importancia que se le da a la educación

Luego de tener todo lo anterior, se procede a confeccionar el diagrama de medios del árbol, quedando en este caso como sigue:

Figura N°6: “Diagrama de Medios del árbol de objetivos”



Extraído de Martínez, R y Fernández, A “Árbol de Problema y Áreas de intervención”

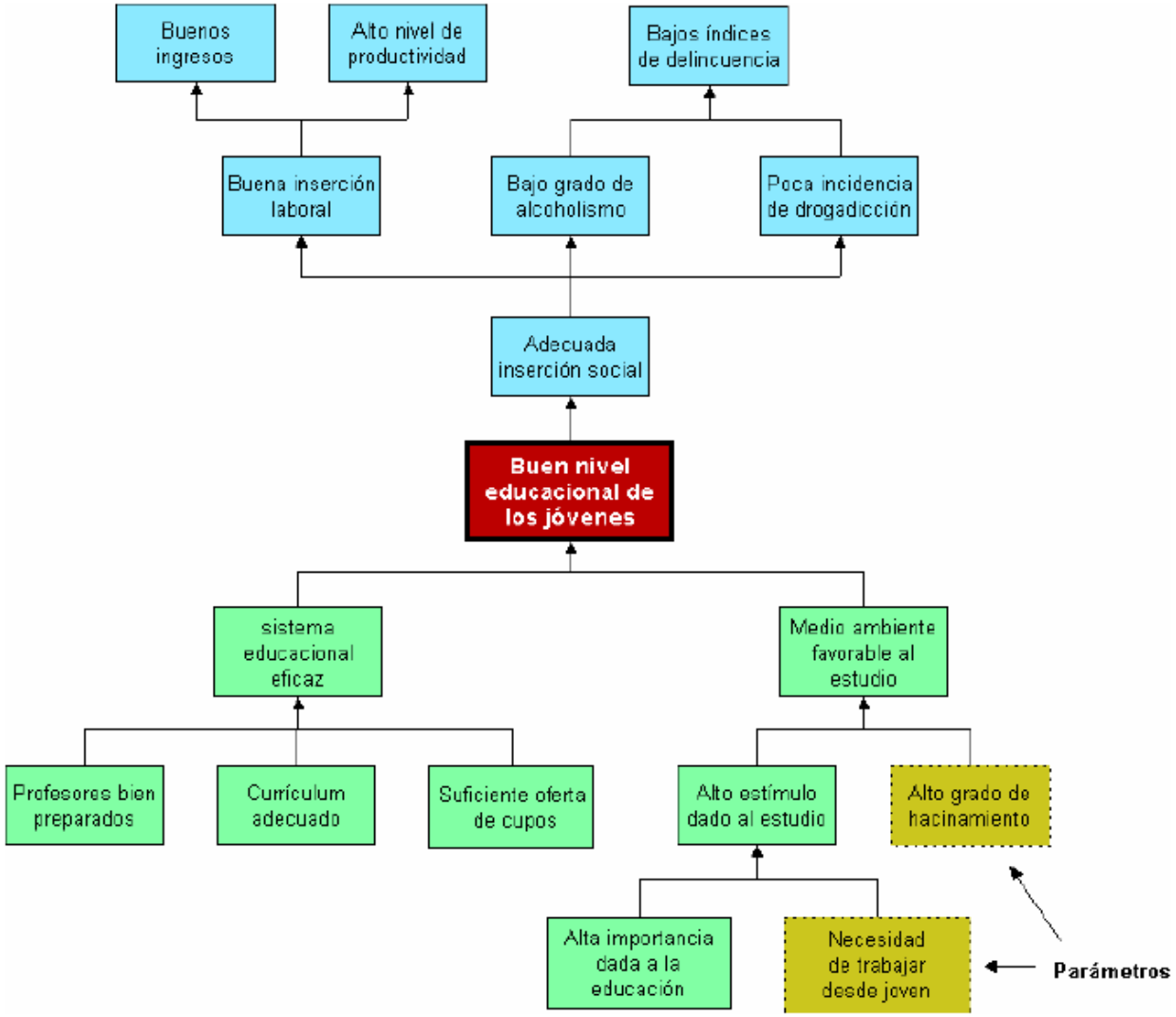
Tal como se observa en el diagrama, hay dos causas que no pueden ser convertidas a estado positivo, las cuales son:

- Alto grado de hacinamiento
- Necesidad de los jóvenes de trabajar desde temprana edad

Lo anterior pues no es posible usarlos como medios, pues no es una causa fácil de erradicar, las cuales son más bien consideradas un parámetro para identificar claramente la intervención social que hará el proyecto.

Es así como, luego de confeccionados los diagramas de medios y fines del árbol de objetivos, se procede a juntarlos, dando creación al árbol de problemas final, quedando como sigue:

Figura N°7: “Árbol de Objetivos”



Extraído de Martínez, R y Fernández, A “Árbol de Problema y Áreas de intervención”

1.5 Técnicas

Si bien es cierto ya se han aprendido todos los temas necesarios relativos al diseño de proyectos sociales, es importante en este punto repasar nuevamente la técnica para confeccionar el árbol del problema, instrumento central para su buena confección, pues engloba y aplica los conceptos de mayor importancia en los proyectos sociales, como son:

- Percepción de la situación problema
- Diagnóstico
- Definición del problema central
- Hipótesis, causas y efectos

Si bien es cierto esto ya se vio en la Unidad 1, es importante repasarlo en esta última unidad.

Todos estos conceptos son de gran importancia al momento de crear un proyecto, cualquiera sea su tipo, pero más aún en lo que a proyectos sociales se refiere.

En virtud de todos ellos, sin restar importancia al resto, es de vital importancia el saber aplicar una técnica para elaborar el árbol de problemas, que será la base para poder detectar claramente la base de nuestro proyecto.

Si bien es cierto nos centraremos en el “árbol de problemas”, es importante tomar la técnica desde el inicio, que parte básicamente con la detección y análisis del problema que origina el proyecto.

En base a lo anterior, hay algunas etapas que se deben desarrollar antes de crear el árbol de problemas final, tales como:

- Análisis del problema
- Gráfico del árbol de efectos
- Gráfico del árbol de causas

En primer lugar, y tal como se señala en los puntos anteriores, se debe realizar un análisis del problema central que origina el proyecto, el cual debe ser realizado en forma correcta debiendo, en primer lugar, conocer el problema en sí.

Lo anterior quiere decir que se debe realizar la identificación plena del problema, para así poder proponer alternativas de solución que respondan a ese problema.

El realizar una buena identificación del problema es determinante para la obtención de un buen resultado de un proyecto, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia que implica la preparación del mismo.

Es preciso tener presente que no se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente.

En base a lo anterior, lo primero que se debe realizar en el análisis del problema es su identificación central, lo cual quiere decir que se debe buscar la forma de expresar comprensivamente la cuestión que deseamos resolver.

Entonces, la primera actividad por hacer es la *definición del problema central* en estudio, el cual parte con la manifestación de una situación problema.

En esta primera etapa se debe analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación analizada. Esto debido a, como se ha explicado anteriormente, la normal existencia de múltiples causas que pueden explicar el problema y los efectos que se derivan de ello requieren de un análisis exhaustivo.

En virtud de lo anterior, se recomienda partir con una primera instancia denominada "*lluvia de ideas*", en la cual se deben establecer cuál es, a juicio del grupo de analistas o del creador del proyecto, el problema central que afecta al grupo que se quiere analizar (que son partícipes del proyecto o a los cuales va dirigido). En esto lo que se aplica son los criterios de prioridad y selectividad.

Para realizar lo anterior es recomendable que:

- Se realice la formulación del problema central en estado negativo.
- Se centre el análisis de causas y efectos en torno a un solo problema central. Esto permitirá acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones.
- No se confunda el problema con la ausencia de una solución. Pues no es lo mismo decir falta un hospital (falta de solución), que decir que existen "Altas tasas de morbilidad" en un área específica (problema).
- Se analicen nodos críticos, entendidos como toda aquella situación o elemento que entorpece el desarrollo eficiente del quehacer de una organización en el logro de sus objetivos institucionales, o bien del adecuado funcionamiento de los procesos de una sociedad o del cumplimiento cabal de sus necesidades. En este sentido, un nodo crítico no es sólo aquel que paraliza completamente el accionar de una institución o

sociedad, sino que también aquel que demora y problematiza el logro de metas, haciendo que éstas sean poco eficientes.

- Se confeccione la matriz de incidencias, la cual muestra en forma resumida los hechos a analizar y qué tanto inciden en el problema.

La segunda actividad por realizar, luego de haber realizado un correcto análisis del problema central, es la de *Graficar el árbol de efectos*.

En esta etapa es donde se realiza la definición de los efectos más importantes del problema en cuestión, de forma de analizar y verificar su importancia.

En otras palabras, se trata de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado, lo cual hace que sea necesaria la búsqueda de soluciones.

En esta etapa, una vez identificado el problema central, se grafican los efectos hacia arriba, algunos de los cuales podrán estar encadenados y/o dar origen a varios otros efectos, para ello hay que seguir un orden causal ascendente.

Si se determina que los efectos son importantes y se llega, por tanto, a la conclusión que el problema amerita una solución, se procede al análisis de las causas que lo están ocasionando.

Luego de haber graficado el árbol de efectos, se realiza una tercera actividad, la cual consiste en Graficar el árbol de causas.

Este árbol de causas se realiza a partir del problema central y hacia abajo (contrario al árbol de efectos). En este proceso se deben identificar e incluir todas las causas que pueden originar el problema.

Es de gran importancia en este punto el determinar el encadenamiento que tienen estas causas. En particular, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensa que están originando el problema.

Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado.

Dicho de otra manera, en la medida que se resuelvan las últimas causales del encadenamiento se puede decir que, analíticamente, se está contribuyendo a superar positivamente la condición negativa planteada.

La cuarta y última actividad, luego de graficar el árbol de efectos y de causas, se procede a *Graficar el árbol de problemas*.

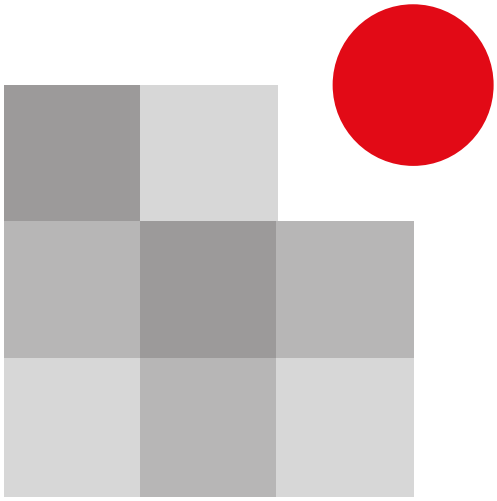
Este punto se realiza luego de que se han identificado las causas y efectos del problema central, debiendo integrarlas en un sólo cuadro (ver la siguiente continuación del ejemplo).

El árbol de problemas representa el resumen de la situación del problema analizado.

Es importante señalar que, en esta primera etapa de la preparación de un proyecto, todos los planteamientos, además de contribuir a ordenar el camino a seguir en el desarrollo de las alternativas de solución que se pueda proponer, se hacen en términos de hipótesis de trabajo que se deben corroborar o rechazar en función de la profundización de los estudios que necesariamente hay que hacer, incluido en esto la consulta a los afectados a través de métodos participativos.

Es necesario revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

TALLER DE APLICACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

ELABORACIÓN DEL DISEÑO PARA UN PROYECTO SOCIAL

1.1 Presupuesto

Los presupuestos, son una declaración de los resultados que se esperan conseguir por la implementación del proyecto que se ha diseñado, expresados éstos en términos numéricos. Extendiendo un poco más esta definición, se puede indicar que los presupuestos son planes de acción escritos, que muestran cómo se espera que se desarrollen las operaciones, en un período futuro.

Por Ejemplo

Por ejemplo, suponga que usted decide ir a un cine céntrico con su pareja. Puede confeccionar un presupuesto para llevar a cabo esta actividad y alcanzar su objetivo. Este podría ser el siguiente:

Pasaje de micro	$ 500
2 entradas	$ 2000
100 gr. De chocolate	$ 600
Pasaje de micro	$ 500
	$ 3600

Este presupuesto, señala en qué forma usted ha planificado gastar $ 3.600. Otro ejemplo, sería aquel que muestra los gastos mensuales en que incurre una madre para alimentar a su familia.

Las empresas también desarrollan o elaboran presupuestos, de los cuales los ejecutores de los proyectos sociales a desarrollar no están alejados.

Uno de ellos, puede mostrar lo que ésta espera y planea vender durante el próximo semestre, o durante el próximo año, o en un período más extenso. También existen presupuestos que cubren materias tales como los gastos de publicidad, las horas de trabajo, las necesidades de caja, el gasto de nuevas tecnologías o en producir cierta cantidad de productos, entre otras.

Por Ejemplo

Por ejemplo, suponga que la empresa de confecciones, formada por un Centro de Madres, elabora un presupuesto de ventas para cada trimestre, para un período de un año.

Este presupuesto podría tomar la siguiente forma, como lo muestra el cuadro siguiente.

Cuadro: Presupuesto de Ventas

EMPRESA DE CONFECCIONES "ISABEL" PRESUPUESTO DE VENTAS DE CHALECOS PARA 2014		
Tiempo	**Total Unidades**	**Montos $**
Enero	100	420.000
Febrero	100	420.000
Marzo	100	420.000
Total 1º trimestre (Enero-Mar)	300	420.000
Total 2º trimestre (abril-junio)	300	1.260.000
Total 3º trimestre (julio-sept.)	300	1.260.000
Total 4º trimestre (octb-dic.)	300	1.260.000
Total anual	**1.200**	**5.040.000**

En general, se puede afirmar que los presupuestos, cualquiera sea el procedimiento empleado para su construcción, constituyen una de las herramientas más importantes para la dirección de una empresa, no sólo porque expresan de una manera objetiva, la conducta que se piensa desarrollar en un período futuro, sino también porque constituyen uno de los mecanismos de control más importantes con que puede disponer el administrador.

Ventajas del Presupuesto

Una de las principales ventajas del presupuesto, es que impulsa a la administración del proyecto a desarrollar planes específicos, en relación a los períodos de operaciones

futuras, y luego, a traducir estos planes en cifras que indican en forma fría los resultados que se deben lograr, para cumplir con los objetivos planteados en el diseño del proyecto.

Por Ejemplo

En el caso del ejemplo del centro de madres, el hecho de elaborar el presupuesto obliga a las socias a estudiar sus posibilidades, para determinar así una cifra de producción, 100 chalecos mensuales. También les exige estudiar las posibilidades que tienen de vender.

El objetivo es comprar y vender 1.200 chalecos al año, con un ingreso total de $5.040.000, esta cifra global la han dividido en trimestres, fijándose metas parciales de ventas.

Una segunda ventaja, es que entrega una medida para controlar la conducta desarrollada por la organización en cuanto al proyecto. Cuando se compara la meta presupuestada con la actuación real, se puede ver si el resultado de la actividad, cumplió o no con las metas propuestas.

Incluso, el presupuesto permite medir la actuación individual de las personas que intervienen en el proceso.

Por Ejemplo

En el caso de las tejedoras (para el ejemplo del centro de madres), se ha fijado una cuota mensual de producción de 10 chalecos por socia. Al final de cada mes, se observará cómo lo ha hecho cada una, comparando la meta fijada con la producción real entregada.

En resumen, las dos ventajas principales de los presupuestos son que conducen a la administración a desarrollar planes coordinados y a fijarlos en un presupuesto, y también ayudan al control de la actuación de los empleados, al mostrar las eficiencias y las ineficiencias.

Además existe una tercera ventaja. Un presupuesto, para que sea efectivo, implica la aplicación de buenas formas de organización. Exige, por ejemplo, una estructura de organización bien concebida, con una clara delegación de autoridad, sobre actividades y funciones específicas.

En otras palabras, un presupuesto no sólo debe asignar tareas y responsabilizar a quien corresponda por ellas. También lleva implícita una organización adecuada, para que los responsables de cada actividad la puedan cumplir.

Prerrequisitos de los Presupuestos

Un presupuesto es un plan de acción que se desarrollará en un futuro determinado, en este sentido, se basa en estimaciones sobre ese futuro. Naturalmente, el presupuesto será una herramienta de administración importante, en la medida que su preparación sea llevada a cabo en forma cuidadosa y que las estimaciones sean lo más próximas a la realidad.

Las organizaciones son estructuras dinámicas, en constante modificación. Las personas que trabajan en ellas cambian, se retiran, se incorporan otras nuevas, algunas se trasladan de funciones, hay ascensos, etc. Por otra parte, el medio en el cual se desenvuelve la empresa, también se encuentra en un proceso de cambio continuo; cambian los gustos de la gente, la tecnología, se incorporan nuevas máquinas, aparecen los inventos. La situación económica también se modifica, introduciendo mayores presiones para el cambio en las organizaciones. Si la característica del futuro es el cambio, debe ser incorporado de una u otra forma en el presupuesto, si es que deseamos que éste sea una herramienta efectiva.

Se puede pensar en dos tipos de cambios; aquellos previsibles, detectados por los sistemas de información, y aquellos no previsibles, y que, por lo tanto, generalmente sorprenden. Los primeros pueden ser incorporados en el presupuesto sin mucho problema.

Dado esto, es un prerrequisito fundamental efectuar revisiones periódicas de los presupuestos, con el fin de ajustarlos a la realidad. En otras palabras, no basta con hacer un presupuesto; es necesario revisarlo, ya sea cuando aparecen cambios imprevisibles o estableciendo una periodicidad, es decir, revisando cada cierto tiempo nuestras estimaciones, pues las necesidades del proyecto o los costos asociados a él pueden tener variaciones.

Finalmente, es necesario que el presupuesto funcione. No basta con confeccionar un documento; debe ser utilizado y desarrollar las etapas tal como se han planificado.

Tipos de presupuestos

Los presupuestos pueden ser clasificados en fijos y variables.

- *El presupuesto fijo:* también denominado presupuesto estático, consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Se basa fundamentalmente en el supuesto de que las estimaciones o los pronósticos son correctos.

Por Ejemplo

El presupuesto presentado anteriormente, como ejemplo, corresponde a un presupuesto fijo. En él se hace una estimación de la producción trimestral y anual de la fábrica de confecciones y, también, de las ventas para esos períodos. No se hace ninguna previsión para considerar posibles cambios en las cifras de producción o en las estimaciones de ventas, como resultados de cambios en la situación económica del país, de aumento de los precios de las materias primas, etc., es decir, considera que no se producirá cambio alguno.

Sin embargo, si bien es cierto que se puede tener alguna seguridad en cuanto al costo de los chalecos, la venta de éstos presenta más dificultades. La demanda de este artículo es una variable que las tejedoras no controlan y que puede sufrir cambios bastante serios. Es probable que exista mayor demanda durante los meses de otoño e invierno, que en primavera y verano. Además, está sujeta al poder de compra que tengan las mujeres de la población que, si hay momentos difíciles, eliminarán o postergarán su adquisición. Por lo tanto, establecer una estimación de 100 chalecos vendidos cada mes es arriesgado, ya que las razones que determinan esta demanda, son más difíciles de estimar y de prever.

De esto, se concluye que los presupuestos fijos son más aptos para aquellas operaciones en que los rubros que intervienen no poseen muchas variaciones, como por ejemplo, los costos de los sueldos y salarios, que se supone se mantienen constantes durante el tiempo que dura el contrato colectivo.

También pueden ser utilizados cuando los pronósticos sobre el futuro de la empresa son altamente confiables. Por ejemplo, los colegios que tienen una matrícula más o menos fija, los hospitales, cuya demanda está más o menos calculada. Pero no se podría utilizar, en un fundo agrícola, aquí los pronósticos sobre los resultados de la cosecha no siempre son confiables, ya que están sujetos a muchas contingencias que hacen que el resultado sea a veces impredecible.

- *El presupuesto variable:* se diferencia del presupuesto fijo en que presenta diversas alternativas de resultado y se contemplan las acciones necesarias para cada una de éstas. Se basa en el supuesto de que los pronósticos sobre la actividad de la organización, variarán en algún grado una vez enfrentados con la realidad, donde se deberán llevar a cabo algunos ajustes.

Por Ejemplo

Por ejemplo, el presupuesto de costos de la empresa manufacturera de chalecos, se puede hacer en forma variable, estimando diferentes metas en cuanto a la producción mensual.

El siguiente cuadro señala la manera en que se presentaría esta nueva forma de confeccionar un presupuesto:

Confección de un Presupuesto Variable

NUMERO DE UNIDADES (Chalecos)	**80**	**100**	**120**
Costo de la materia prima (lana) $ 2100 c/u.	168.000	210.000	252.000
Otros costos (cierre) $ 150 c/u.	12.000	15.000	18.000
Costo Total	**180.000**	**225.000**	**270.000**

Este presupuesto variable ha sido fácil de calcular, ya que todos los costos que se han incluido son costos directos, es decir, dependen del número de unidades producidas. Pero existen otros tipos de costos, *los costos fijos,* que representan aquellos rubros que no están relacionados con el volumen de producción

Por Ejemplo

Ejemplos de costos fijos serían, la amortización de las máquinas de tejer, es decir, el pago de las cuotas a la institución que les facilitó el préstamo para comprar las máquinas. También estaría incluido aquí el arriendo del local, del Centro de Madres, para utilizarlo como salón de ventas.

Los costos fijos no figuran en los presupuestos variables. En otras palabras, los presupuestos variables habitualmente incluyen sólo los costos variables o directos; aquéllos que tienen relación con los pronósticos que se estima.

En el caso del cuadro anterior, las tejedoras han establecido un presupuesto para tres niveles de producción, es decir, han determinado los costos considerando tres posibilidades:

- Que fabrican sólo 80 chalecos en el mes.
- Que fabrican 100 chalecos, es decir, que cumplen con el objetivo asignado.
- Que fabrican 120 chalecos, es decir, que superan su objetivo.

Quizás la mayor ventaja de este tipo de presupuesto es que se mantiene el elemento de control y el presupuesto sigue siendo efectivo, a pesar de un aumento o una disminución de la actividad de la organización.

Los presupuestos variables son empleados generalmente por aquellas organizaciones cuyas actividades y niveles de operación son inciertos, debido a la naturaleza misma de la industria de la que forman parte, o en el caso de que las condiciones económicas del país sean fluctuantes. Ejemplos de este tipo de empresas, son las de la construcción.

Aplicación de los Presupuestos

Antes de comenzar a formular los presupuestos sobre la operación de la empresa, es necesario conocer cuáles serán las ventas o ingresos durante el período que se pretende presupuestar. Esta es una cifra clave, de la cual se van desprendiendo todas las otras cifras que debe barajar la organización.

Esta cifra (cantidad a vender o ingreso a percibir), sirve para determinar cuánto se va a producir y de qué tipo será esta producción. También para determinar el volumen de trabajo a utilizar y así estimar los costos y las necesidades financieras requeridas durante el período de producción, para establecer los programas de promoción, etc. Por estas razones, el presupuesto de ventas debe ser el primero que se debe preparar.

a) Presupuesto de ventas: es una estimación de la cantidad de productos que se venderán y de los ingresos que se obtendrán de esa venta, los que se recibirán en un período futuro. Puede cubrir cualquier período, las empresas, basándose en la precisión de sus pronósticos, establecen presupuestos de ventas mensuales, semestrales, anuales e, incluso, para dos y cinco años. Un buen presupuesto de ventas, muestra las ventas estimadas por mes y trimestre. Incluye también las áreas de ventas, es decir, nacional o de exportación, por provincias o por ciudades, etc. y desglosa la venta en los diferentes productos, si es que la empresa fabrica más de uno. Otros presupuestos más simples, muestran sólo una división por meses, subdivididos en zonas o productos.

Por Ejemplo

Siguiendo el ejemplo de las tejedoras, el presupuesto de ventas sería relativamente fácil de confeccionar, siempre que el pronóstico de una venta de 100 chalecos mensuales, sea altamente confiable. El presupuesto de ventas, es para el producto y el área de ventas es una, la población. Sin embargo, es lógico pensar que existe una diferencia marcada en las ventas de chalecos en verano y en invierno. Por eso, se ha preparado un presupuesto que refleje la mayor venta en invierno y la menor venta en los meses de verano, manteniendo el precio de $4.200 por cada unidad.

Presupuesto de Ventas

EMPRESA DE CONFECCIONES "ISABEL" PRESUPUESTO DE VENTAS DE CHALECOS PARA 2014

Tiempo	**Total Unidades**	**Monto $**
Total 1º trimestre (Enero-Mar)	150	630.000
Total 2º trimestre (abril-junio)	450	1.890.000
Total 3º trimestre (julio-sept.)	450	1.890.000
Total 4º trimestre (octb-dic.)	150	630.000
Total Anual	**1.200**	**5.040.000**

La responsabilidad de la preparación de este presupuesto recae normalmente en el ejecutivo máximo de ventas. Sin embargo, pueden participar en su confección otros ejecutivos y asesores, los que pueden aportar información necesaria para la elaboración del documento. Debido a su importancia crítica, no es raro que participe en su preparación la gerencia completa.

Cabe destacar, que siempre es importante conocer la opinión de quienes están trabajando a diario en la venta del producto, es decir, los vendedores, puesto que ellos, por sus conocimientos y experiencia pueden preparar sus estimaciones de ventas dentro de su territorio o área de trabajo. Sus cifras parciales serán revisadas por las personas que dirigen las ventas, basándose en las experiencias pasadas, en las condiciones económicas presentes y futuras, y en sus propias estimaciones de la demanda.

b) Presupuesto de fabricación: una vez que se ha confeccionado el presupuesto de ventas, se debe entregar esta información, a los encargados de la producción. Así, este departamento se encontrará en posición para confeccionar el presupuesto de fabricación, indicando la cantidad de productos que serán manufacturados, los tipos, calidad, etc.

Por Ejemplo

En el caso de las tejedoras, este presupuesto, sería el que se muestra en el siguiente cuadro

Cuadro Nº 6: Presupuesto de Fabricación

EMPRESA DE CONFECCIONES "ISABEL" PRESUPUESTO DE FABRICACIÓN (UNIDADES)					
	1ºTrimestre	2ºTrimestre	3ºTrimestre	4ºTrimestre	**Total Anual**
Chalecos	300	300	300	300	**1.200**

Como se puede apreciar en el cuadro, el presupuesto de fabricación establece un programa de producción constante, ya que cada mes se fabrican cien unidades, es decir, en un trimestre, que consta de tres meses, se fabrican 300 unidades. En este caso, la producción no se ajusta a las ventas estimadas en el presupuesto de ventas,(cuadro Nº 5), ya que las ventas de chalecos tienen una variación cíclica o estacional, es decir, se espera que en invierno se vendan más chalecos que en verano.

Como se puede ver en el cuadro anterior, cada trimestre las socias producirán 300 chalecos. Sin embargo, el presupuesto de ventas varía de un trimestre a otro, teniendo mayor demanda en los meses de invierno.

Como la producción es un flujo continuo, las unidades sobrantes del 4º trimestre (150 unidades), pasan a ser inventariadas para el trimestre que sigue (vuelven al 1º trimestre)

Es así como, el 1º trimestre tendrá acumulado 450 chalecos lo que abastecerá la demanda de 150 chalecos (según presupuesto de ventas), quedando para el 2º trimestre 300 chalecos en stock o inventario, sumándole a esto lo que se produce en dicho periodo (300 unidades), existe un total de 600 unidades para el 2º trimestre. En el 2º trimestre son 450 chalecos los que se venden, por lo tanto, quedan en stock 150 unidades, las que sumadas a la producción del 3º trimestre arrojan un total de 450 chalecos disponibles, las que vuelven a ingresar el 1º trimestre y así sucesivamente, se completa la cadena.

La producción de chalecos se debe programar, de tal modo que durante los primeros meses se produzcan no sólo para satisfacer las ventas que se han estimado, sino también un excedente que se debe acumular para hacer frente a los meses de invierno (abril-septiembre), en que el presupuesto de ventas estima una demanda mayor que la capacidad de producción de las socias.

c) Presupuesto de materias y de compras: el presupuesto de materiales es un complemento del presupuesto de fabricación. En él se detallan las cantidades de las principales materias primas que son necesarias en cada período de fabricación.

La persona o la unidad a cargo de las compras, utilizando toda la información disponible, prepara este presupuesto.

Por Ejemplo

En el caso de la empresa de confecciones de lana, aquella socia que ha tomado a su cargo la compra de lanas podría presentar el siguiente presupuesto, que se muestra en el siguiente cuadro.

Presupuesto de Materiales

EMPRESA DE CONFECCIONES "ISABEL" **PRESUPUESTO DE MATERIALES (EN UNIDADES)**					
Materiales	**Unidades Requeridas al año**	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
Lana	**7.200**	1.800	1.800	1.800	1.800
Cierres	**1.200**	300	300	300	300

Este presupuesto indica la cantidad de materiales que deben ser adquiridos en las fechas especificadas, que serían las seis madejas de lana que se utilizaría por los 1200 chalecos y los cierres, 1.200 en total.

Sin embargo, es conveniente hacer un segundo presupuesto que indique las compras de estos materiales. Este presupuesto señala entonces, cuándo es necesario llevar a cabo las compras, los precios estimados de estas materias primas y la política que lleva adelante la organización para sus adquisiciones. Por ejemplo, es posible que una empresa tenga como política efectuar sus compras trimestralmente, aprovechando así un descuento por cantidad. Otra, lo puede hacer mensualmente, pues no desea mantener almacenado durante mucho tiempo el material, etc.

Por Ejemplo

La Empresa de Confecciones “Isabel”, tiene como política la compra mensual, ya que no dispone del suficiente capital como para llevar a cabo compras mayores. Así, su Presupuesto de Compras sería el que muestra el siguiente cuadro.

Presupuesto de Compras, Confecciones “ISABEL”

EMPRESA DE CONFECCIONES “ISABEL”PRESUPUESTO DE COMPRAS (en $)					
Materiales	1ºTrimestre $	2ºTrimestre $	3ºTrimestre $	4ºTrimestre $	**Total Anual $**
Lana	630.000	630.000	630.000	630.000	**2.520.000**
Cierres	45.000 675.000	45.000 675.000	45.000 675.000	45.000 675.000	180.000 2.700.000

Este presupuesto, permite a la unidad administrativa encargada de efectuar las compras, poder realizarlas con el suficiente tiempo para que estas materias primas se encuentren disponibles cuando el departamento de fabricación las necesite. Ello corresponde a las 7.200 madejas de lana por $350 que era el valor de cada madeja, más los 1.200 cierres por el costo unitario que asciende a $150 c/u.

d) Presupuesto de Caja: una de las ventajas de desarrollar un programa amplio de presupuesto, como los descritos anteriormente, es que permite la confección de un presupuesto de caja, es decir, de un cálculo del dinero que circula en la organización. El movimiento de dinero, al igual que el de materia prima, debe ser programado y controlado. Las provisiones se deben hacer en forma adelantada, para disponer del dinero necesario y así cubrir los requerimientos de la operación de la empresa.

El presupuesto de Caja (o de dinero), consiste simplemente en un pronóstico de cuánto dinero se necesitará durante un período futuro determinado. Para su confección, se estiman los ingresos y gastos probables.

Al confeccionar el presupuesto de caja, de la empresa de confecciones de lana, se ha tenido en cuenta el presupuesto de ventas, que señala una venta menor durante los meses

de verano y primavera. También se ha supuesto que la mitad de las ventas de cada mes se hace al contado y la otra mitad, en cuatro cuotas, a partir del mes siguiente.

Se puede observar de inmediato la importancia de la información que proporciona este presupuesto; durante el primer trimestre de operación, y de acuerdo con las diferentes políticas adoptadas por los miembros de la organización, ésta requerirá de ayuda financiera. En caso de conseguir un préstamo, este presupuesto les indica los períodos en que se produce un exceso de dinero en relación a los gastos, los cuales se pueden aprovechar para pagar el préstamo. En caso de no conseguir el préstamo, deberán adoptar otro tipo de política. Por ejemplo, aumentar los ingresos, comprar los materiales (lana principalmente) utilizando créditos, etc.

Así, la gran ventaja de este presupuesto es que informa sobre los probables excesos o faltas de dinero, lo que nos lleva a estudiar, con anterioridad, soluciones a estos problemas. Si existe un exceso de dinero, se puede cambiar la política de compras y aprovechar los descuentos por cantidad. Si existe una falta de dinero, permite tomar por adelantado las medidas destinadas a financiar ese déficit y así continuar la operación normal de la organización. Existen otros presupuestos; pero, en general, se puede señalar que los presentados anteriormente, son los que se utilizan con mayor frecuencia.

Como ya lo señalamos, se debe tener presente que los presupuestos son un tipo de plan dentro de la empresa y, más concretamente, representan una declaración de los resultados que se espera conseguir, los que pueden ser expresados en términos financieros (por ejemplo, en pesos) o en términos de otras unidades (unidades de productos, horas-hombres, etc.)

Otro tipo de presupuesto es el de Entradas y Gastos, en el cual se estipulan todos los ingresos y los gastos generados por la producción.

Por Ejemplo

Las socias de la empresa de confecciones pueden hacer los siguientes cálculos. Un chaleco ocupa aproximadamente seis madejas de lana, cuyo costo es de $350 cada una. Sobre estos cálculos se puede hacer el presupuesto de entradas y gastos del mes, si se supone que en el mes se vende toda la producción a $4.200 cada chaleco, como en el siguiente cuadro .

Presupuesto de Entradas y Gastos

PRESUPUESTO DE ENTRADAS Y GASTOS: MES DE JULIO	
Gastos	***Entradas***
Lana	100 chalecos a $ 4.200
6 x 100= 600 madejas	$ 420.000
600 x 350= 210.000	$ (210.000)
Diferencia	$ 210.000

Este presupuesto representa el desembolso monetario que se espera hacer durante el mes y, a la vez, los ingresos mensuales que se espera obtener. Incluso, este presupuesto se puede extender, considerando las amortizaciones por la deuda de las máquinas, el arriendo del local de ventas, los ingresos que se deben entregar a cada una de las socias y, finalmente, la utilidad del negocio que se puede guardar para futuras ampliaciones.

El presupuesto anterior da origen al Presupuesto Financiero del mes, que sería como sigue:

Por Ejemplo

PRESUPUESTO FINANCIERO

MES: JULIO

Gastos		Entradas
- Costo Lana	$ 210.000	Venta chalecos $ 420.000
- Arriendo	18.000	
- Amortización máquinas	10.000	
- Reparto socias	140.000	
	$ 378.000	
- Fondo para ampliación	42.000	
	$ 420.000	

Estos tipos de planes (los presupuestos), generalmente son considerados como una herramienta de control. Sin embargo, su confección es una actividad de planificación. Las organizaciones se ven en la necesidad de planificar sus conocimientos de fondos. En este caso, el cálculo es indispensable para la obtención del préstamo y así obtener la adquisición

de las máquinas de tejer, pues dan la oportunidad de constatar de cuánto dinero se puede disponer, para fijar las cuotas de amortización de la deuda.

Una buena administración exige que, en la planificación, se utilicen diferentes tipos de planes de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por lo tanto, se debe pensar en los procedimientos para implementar políticas, tanto de las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos fijados para la empresa, como de los presupuestos, a distintos niveles y grados de amplitud, es decir, *presupuestos generales* para la empresa y, *presupuestos particulares* para las diferentes unidades administrativas.

En resumen, una buena planificación usa todos estos instrumentos y establece, desde luego, la coordinación entre ellos.

Otro tema importante a abordar en cuanto a los presupuestos se refiere, es el control que se ejerce sobre ellos, también llamado "Control Presupuestario"

Los presupuestos, son una estimación de las necesidades futuras, ordenadas de acuerdo a un cierto criterio, cubriendo algunos o todos los rubros de la empresa (por ejemplo, textil, forestal, comercial, etc.), para un período definido de tiempo.

El control presupuestario, es un proceso para encontrar lo que se ha hecho y comparar los resultados reales con los datos correspondientes del presupuesto, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiendo las causas de la diferencia. El control presupuestario es, esencialmente, una forma de control en que las normas se encuentran fijadas o establecidas en un presupuesto. Tiene varias ventajas que conviene destacar.

- Ayuda a obtener un punto de vista general sobre la empresa, lo que es vital para el éxito de la gestión administrativa.

- Es una herramienta importante de coordinación, ya que reúne, en un mecanismo, las diferentes actividades de la empresa. Se pueden apreciar nítidamente las relaciones entre las actividades, cómo encajan unas en otras, por ejemplo, compras y producción; producción y ventas, etc.

- Pone énfasis en el uso del *principio de excepción* (el control es apresurado e incrementado al concentrarse la atención en aquellas excepciones importantes de los resultados esperados). La atención se centra en aquellos puntos críticos, en cuanto a la magnitud de las diferencias; así, se pueden tomar acciones correctivas para solucionar tales problemas.

- Ayuda a fijar responsabilidades. Esta es una contribución vital, ya que mediante su uso, el administrador, que es responsable por una determinada tarea y resultado, queda claramente identificado; bajo este tipo de control, se espera que la persona a cargo de la actividad indicada en el presupuesto, cumpla de acuerdo con lo que en

él se señala, o entregue una explicación razonable por las diferencias que se han producido respecto al objetivo fijado.

Además de estas ventajas, se pueden enumerar los siguientes beneficios, derivados del uso apropiado de los controles presupuestarios:

- Se hacen conocidos los objetivos, a aquéllos que tienen la obligación de cumplirlos.

- Se logra atenuar las decisiones precipitadas, pues las acciones se basan en estudios y en consideraciones cuidadosas.

- Se ayuda a la toma de decisiones, al proporcionar al ejecutivo hechos y cifras.

En resumen, podemos decir que:

- El presupuesto se determina con la consolidación de los costos de los programas de acción.

- El financiamiento necesario del presupuesto de gastos se debe hacer analizando el programa de funcionamiento del proyecto y sus principales rubros de gastos, según magnitud de fondos involucrados.

- Otra acción a realizar es el cálculo de los ingresos mensuales y anuales.

- Es importante analizar qué otros ingresos propios es posible obtener y cuánto se podría lograr con aportes externos. Por ello es que es importante conocer:

  - Cuáles son los otros ingresos propios que genera la comuna donde está incerto el proyecto o que podría generar.

  - Cuál es el porcentaje del Presupuesto que se ha destinado al proyecto.

  - Cuál es el porcentaje del total del presupuesto del proyecto, que corresponde a aporte de externos.

  - Qué tipo de gasto se financia normalmente con el aporte de externos y del propio proyecto.

- También es necesario analizar el presupuesto de los Programas de Acción contemplados por el proyecto

- Finalmente se debe analizar el Presupuesto de Gastos del resto de los programas de acción que pueda tener la empresa, en definitiva, las propuestas nuevas de cada uno de los proyectos involucrados (si es que los hubiera).

Para los programas de acción relacionados fundamentalmente con gastos en: infraestructura, equipamiento, mobiliario, implementación computacional se puede acceder a fuentes de financiamiento como:

- Donaciones de empresas externas
- Recursos propios
- Préstamos bancarios
- Entre otros

En cuanto a los programas de acción relacionados con los gastos corrientes o de operación tales como: capacitación, innovaciones, actividades extras, alimentación, etc. se pueden considerar las mismas fuentes de financiamiento

1.2 Fondos concursables

En lo que a proyectos sociales se refiere, el Gobierno de Chile posee una amplia gama de fondos a los cuales se puede tener acceso cumpliendo con los requisitos por ellos exigidos.

Los programas sociales tienen como objetivo construir una sociedad de seguridades y oportunidades, siendo responsabilidad del Gobierno informar a todos los chilenos y chilenas para que tengan acceso a ellos.

Tenemos claro de que estos fondos van cambiando con el transcurso del tiempo, y se tiene una amplia gama de ellos. Es por eso que en este apartado se darán a conocer los más importantes, que están a disposición de la ciudadanía. Aquí se explicarán los distintos instrumentos de financiamiento que entrega el Gobierno de Chile, de modo que, contando con una información clara y objetiva, las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos de la mejor manera.

El diseño, publicación, admisión, evaluación y adjudicación de los fondos concursables es administrado por un Ministerio específico y se publican de forma anual, por lo que se ruega verificar su actualización o modificación mediante sus respectivas páginas web y teléfonos.

En general, todos los ministerios pueden publicar fondos concursables, pero seleccionamos los más importantes, siendo estos:

- Fondos entregados por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, destacándose aquí:

  - El Fondo Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)

El Fondo Nacional del Adulto Mayor (en adelante FNAM), establecido por ley Nº 19.828, financia proyectos concursables orientados a fortalecer la identidad, el ejercicio de nuevos roles, la autonomía y participación de los adultos mayores en los territorios de todas las regiones del país.

Este fondo financia dos tipos:

a) Proyectos Autogestionados por Organizaciones de Adultos Mayores:

El Fondo Nacional del Adulto Mayor, es un programa del Estado de Chile, establecido en la ley 19.828, que financia proyectos ideados, elaborados y desarrollados por organizaciones de adultos mayores a través de concursos, cuyo objetivo es generar y desarrollar capacidades de autogestión, autonomía e independencia de los adultos mayores participantes.

El Servicio Nacional del Adulto Mayor, en adelante SENAMA, administra el Fondo Nacional del Adulto Mayor en conjunto con los Comités Regionales para el Adulto Mayor.

Pueden participar en este Fondo, *organizaciones de personas mayores* que cuenten con:

- Rol Único Tributario.
- Personalidad Jurídica.
- Certificado de Directiva Vigente y acreditar personería del representante legal, según sea el caso.
- Inscripción en el registro de receptores de fondos públicos
- Todos sus integrantes deben ser mayores de 60 años

b) Iniciativas Gestionadas por Ejecutores Intermedios:

Se entiende como organismo ejecutor a aquellas *Personas Jurídicas de Derecho Público o Privado,* que desarrollen acciones dirigidas a adultos mayores y que presenten un proyecto en el marco de este llamado.

Estas instituciones podrán estar constituidas como corporaciones o fundaciones de Derecho Privado, Entidades Religiosas al amparo de la Ley 19.638, organismos no gubernamentales (ONG's), municipios, entre otros, que hayan desarrollado acciones dirigidas

a personas mayores y tengan identificados a los potenciales beneficiarios del proyecto a postular.

Los postulantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Personalidad jurídica vigente.
- Rol Único Tributario.
- Inscripción en el registro de receptores de fondos públicos.
- El proyecto se debe ejecutar en un plazo de 6 meses.
- Ser un Ejecutor Intermedio con proyectos en estas líneas de financiamiento, es decir:

- Desarrollar iniciativas que favorezcan el financiamiento de acciones de voluntariado de personas mayores.
- Desarrollar iniciativas de servicios sociales para el adulto mayor.
- Desarrollar iniciativas en que mejoren las condiciones de salud para adultos mayores que requieran de cuidado de otros para las actividades de la vida diaria.
- Desarrollar iniciativas que favorezcan la promoción de derechos del adulto mayor y su integración a redes.

- Fondos entregados por el Ministerio de Desarrollo Social

- Fondo Mixto (Ley de Donaciones con Fines Sociales)

El Fondo Mixto es un instrumento público de asignación de recursos creado por la Ley N° 19.885, llamada Ley sobre Donaciones con Fines Sociales, y es administrado por el Ministerio de Desarrollo Social.

Esta ley busca fomentar los aportes privados a iniciativas en favor de personas en situación de pobreza y/o con discapacidad, a través de beneficios tributarios a los donantes.

Por otra parte, el Fondo Mixto financia proyectos mediante un concurso público anual, al que se pueden presentar tanto corporaciones y fundaciones, como las organizaciones comunitarias, territoriales y funcionales que trabajan el tema social.

Para postular al concurso, las fundaciones y corporaciones interesadas deben estar inscritas en el Registro de Instituciones Donatarias, a través del sitio web de Más Por Chile.

Al Banco de Proyectos pueden presentase:

- Corporaciones o Fundaciones de Derecho Privado que tengan por finalidad, de acuerdo al objeto establecido en sus estatutos, proveer directamente servicios a personas de escasos recursos o con discapacidad y haber sido *aprobadas por el Consejo como organizaciones de interés social***.** Lo anterior, les permitirá incorporarse en el Registro de Instituciones Donatarias que para tal efecto lleva el Ministerio de Desarrollo Social. Las Corporaciones o Fundaciones deberán tener, a lo menos, 1 año de antigüedad.

  Con el objeto de ser calificadas, deberán presentar a la SEREMI de Desarrollo Social que corresponda al domicilio de la Corporación o Fundación los siguientes antecedentes:

- Copia legalizada del acta de constitución, estatutos y modificaciones a los mismos si las hubiere.

- Memorias y Balances del año anterior, que acrediten el trabajo con personas de escasos recursos o discapacidad.

- Certificado de Vigencia de la Personalidad Jurídica con Directorio de no más de 60 días de antigüedad.

- Establecimientos educacionales que tengan proyectos destinados a la prevención o rehabilitación de adicciones de alcohol o drogas, para sus alumnos y, o apoderados.

  Estos servicios podrán corresponder a:

- Servicios que respondan a necesidades inmediatas de las personas, tales como la alimentación, vestuario, alojamiento y salud.

- Servicios orientados a aumentar la capacidad de las personas de mejorar sus oportunidades de vida, tales como la habilitación para el trabajo, la nivelación de estudios, o el apoyo a personas con discapacidad para mejorar sus condiciones de empleabilidad.

- Servicios que tiendan a prevenir la realización de conductas que marginen socialmente a las personas, o atiendan o mitiguen las consecuencias de tales conductas, tales como la orientación familiar, la prevención o rehabilitación de adicciones de alcohol o drogas, la atención de víctimas de violencia intrafamiliar, y la difusión y promoción entre las personas del ejercicio de sus derechos sociales.

  Pueden ser beneficiarias del Concurso Público Anual del Fondo Mixto:

- Las mismas organizaciones señaladas a propósito del Banco de Proyectos.

- Las organizaciones comunitarias funcionales o territoriales regidas por la ley Nº 19.418, las que no requieren ser inscritas en el Registro de Instituciones Donatarias.

- Concurso Nacional de Proyectos del SENADIS

El Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) fue creado por mandato de la Ley número 20.422, sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad de fecha 10 de febrero de 2010. A partir de entonces, y en cumplimiento a las funciones que le señala la ley, el Estado de Chile financia, total o parcialmente, iniciativas específicas que potencien la inclusión de las personas con discapacidad en todo el territorio nacional.

En el cumplimiento de una de sus principales funciones, el Servicio Nacional de la Discapacidad desarrolla cada año el Concurso Nacional de Proyectos para la Inclusión Social de Personas con Discapacidad, procedimiento que asegura la transparencia en el proceso de adjudicación, y hace efectiva la participación de las personas con discapacidad y de las Organizaciones que las representan o agrupan, promoviendo la complementariedad de recursos y la continuidad de los proyectos que ejecuten.

Existen tres líneas a las cuales se puede postular:

- Educación
- Salud
- Inclusión Laboral

Las personas beneficiadas con este fondo serán aquellas con discapacidad, inscritas en el Registro Nacional de la Discapacidad (RND vigente).Aquellos cuya edad fluctúa entre 0 y 6 años, que no tienen RND al momento de postular el proyecto, deben presentar su Determinación Diagnóstica (Diagnóstico) firmada por el médico tratante, más el Plan de Tratamiento, ambos de fecha no anterior a 6 meses desde su presentación.

A estos fondos pueden postular:

- Asociaciones Gremiales
- Corporaciones y Fundaciones Cooperativas
- Comunidades y Asociaciones Indígenas conforme a la Ley Nº19.253
- Entidades Religiosas de Derecho Público, constituidas conforme a la Ley Nº 19.638
- Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias regidas por Ley Nº19.418
- Municipalidades
- Organizaciones Deportivas regidas por la ley N°19.712

- Personas Jurídicas de Derecho Canónico
- Servicios públicos u otros organismos de la Administración del Estado
- Sindicatos, Federaciones de Sindicatos y Centrales Sindicales
- Universidades constituidas de conformidad a la Ley.
- Universidades creadas por Ley.
- Sociedades de Responsabilidad Limitada, que facturen un monto igual o menor a 10.000 UF anuales
- Sociedades Anónimas, que facturen un monto igual o menor a 10.000 UF anuales
- Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, que facturen un monto igual o menor a 10.000 UF anuales.
- Municipalidades, Corporaciones Municipales de Educación y Personas Jurídicas sostenedoras de Jardines infantiles, de escuelas básicas, de liceos o colegios (incluye liceos técnicos profesionales) que presenten proyectos bajo la metodología de Transición a la Vida Adulta, y que cuenten con Rol Base de Datos (RBD) del Ministerio de Educación.
- Municipalidades, Corporaciones Municipales de Educación y Personas Jurídicas sostenedoras de Escuelas Especiales que cuenten con Rol Base de Datos (RBD) del Ministerio de Educación y que presenten proyectos que tengan como beneficiarios a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales asociadas a MULTIDEFICIT.
- Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica y Universidades públicas o privadas, reconocidas y acreditada por el Estado.

- Programa P.A.I.S. Joven (Instituto Nacional de la Juventud)

El Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) es un organismo de servicio público encargado de colaborar con el Poder Ejecutivo en el diseño, planificación y coordinación de las políticas relativas a los asuntos juveniles.

El INJUV orienta su trabajo a los y las jóvenes de entre 15 y 29 años, coordinando las políticas públicas de juventud que se originan en el Estado. Asimismo, genera programas que fomentan la inclusión y participación social, el respeto de sus derechos y su capacidad de propuesta, poder de decisión y responsabilidad.

El Programa P.A.I.S. Joven tiene por objetivo promover la participación y el compromiso social de la juventud chilena, por un lado, generando la inquietud por participar y, por otro, facilitando y otorgando las condiciones necesarias para ello.

Para lograr dicho objetivo, el INJUV a través de P.A.I.S. Joven cuenta con 3 fondos concursables para jóvenes durante todo el año, por lo que debes estar atento a su página web y redes sociales para saber cuándo y cómo postular. Estos son:

- Fondo Amover Chile

- Fondo Desafío Clave

- Fondos Temáticos

- Fondo de Embarazo Adolescente

- Fondo de Drogas y Alcohol

- Fondos entregados por el Ministerio Secretaría General de Gobierno

- Fondo de Iniciativas Locales para Organizaciones Sociales

Los recursos del Fondo deberán ser destinados al financiamiento de proyectos o programas que se ajusten a la finalidad de promoción del interés general, en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común.

El Fondo de Iniciativas Locales para Organizaciones Sociales financia dos tipos de proyectos:

- Proyectos de Fortalecimiento

- Proyectos de Mejoramiento de Infraestructura Social.

Se entenderá por proyecto local todo aquel que se desarrolle o tenga impacto directo en una sola comuna de una región**.** La organización ejecutante debe necesariamente tener su domicilio en la comuna en que ejecuta el proyecto.

- Fondo de Fomento de Medios de Comunicación Social

El Fondo de Medios es una iniciativa que busca contribuir al fortalecimiento de los medios de comunicación regionales, provinciales y comunales. Esto se realiza mediante el financiamiento, en forma complementaria, de proyectos relativos a la realización, edición y difusión de programas o suplementos, que permitan reforzar el rol de la comunicación en el desarrollo social y cultural de nuestro país, rescatando la identidad propia de cada una de las regiones, informando sobre su acontecer económico, artístico y cultural, y fortaleciendo los procesos y estrategias educativas locales.

Los proyectos deberán versar sobre las siguientes áreas temáticas:

- Equipamiento e Inversión
- Arte y cultura regionales
- Educación

- Historia general
- Iniciativas de identidad cultural y de género
- Economía y desarrollo regional
- Información regional, provincial y comunal
- Medioambiente

- Concurso FONDEPORTE (Instituto Nacional del Deporte)

Es una herramienta de financiamiento privilegiada para el desarrollo y proyección de la actividad física y deportiva en el país. Este Fondo tiene como objetivo financiar total o parcialmente proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución práctica y desarrollo del deporte en sus diversas modalidades y manifestaciones.

Este Fondo está constituido por la Cuota Nacional y las Cuotas Regionales, las que se conforman con los recursos que les asigna la Ley de Presupuestos, leyes especiales, recursos que destine el IND de su patrimonio y las donaciones de que sea objeto de conformidad a la Ley del Deporte.

El FONDEPORTE financia los siguientes tipos de proyectos:

a) Proyectos de educación física y de formación para el deporte

b) Proyectos de desarrollo de la ciencia para el deporte (investigaciones y estudios)

c) Proyectos de Desarrollo de Organizaciones Deportivas (capacitación y perfeccionamiento de recursos humanos de las organizaciones deportivas)

d) Proyectos de fomento y apoyo al deporte Escolar y recreativo

e) Proyectos de apoyo financiero para el deporte de Competición comunal, provincial, regional, y nacional

f) Proyectos de apoyo para el financiamiento del deporte alto rendimiento y de proyección Internacional

g) Proyectos que financien total o parcialmente, infraestructura deportiva (adquisición, construcción, ampliación y reparación de recintos para fines deportivos)

- Fondos entregados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

- Unidad de Infraestructura

Son convocatorias abiertas a la ciudadanía y que contempla el *Programa de Apoyo a la Reconstrucción del Patrimonio Material* fue creado por el Consejo de la Cultura y las Artes para enfrentar la devastación que dejó el 27F, a través de la recuperación de los inmuebles patrimoniales de las zonas afectadas por el terremoto de febrero de 2010.

El objetivo de este programa es apoyar la recuperación, restauración e intervención de inmuebles patrimoniales, sean de dominio público o privado, dañados tanto por el paso del tiempo como por distintos eventos naturales que han afectado a nuestro país, mediante el cofinanciamiento de la ejecución de proyectos de recuperación.

Los inmuebles beneficiados por el Fondo deberán ser representativos de un valor patrimonial, esto es, que revistan alguna importancia de carácter histórico, urbano, arquitectónico-urbanístico y ser poseedores de una alta significación social y turística para la comunidad en la cual se insertan. Así mismo deben poseer vocación de uso público.

El Programa de Apoyo a la Reconstrucción Patrimonial busca el incentivo de la alianza público-privada, en el cual el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes financia el 50% del proyecto (con un tope de $ 120.000.000) y el gestor responsable, como requisito, debe asegurar el resto del financiamiento con otras fuentes de recursos, pudiendo recurrir para tal efecto a los beneficios de la Ley de Donaciones Culturales.

Pueden postular proyectos personas jurídicas, públicas o privadas, que cumplan los requisitos señalados en las Bases.

Es relevante mencionar que uno de los grandes obstáculos para ser beneficiario de este fondo es contar con la garantía que exige el programa para caucionar los recursos, esto a través de vale vista, boleta de garantía bancaria o póliza de seguro, por igual monto al financiamiento adjudicado.

Quedarán exonerados de otorgar esta caución las municipalidades, los establecimientos de educación superior estatales y los servicios públicos y entidades de la administración centralizada y descentralizada, tales como la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, el Consejo de Monumentos Nacionales, el Servicio de Aduanas, el Servicio Nacional de Turismo, etc.

- Departamento de Ciudadanía y Cultura. Convocatorias abiertas a la Ciudadanía

- TESOROS HUMANOS VIVOS, pudiendo presentarse personas y/o comunidades locales específicas, portadoras de patrimonio cultural inmaterial de alta significación para el país, o bien, de aquellas expresiones en peligro de desaparecer en ámbitos como: artesanía, música tradicional y popular, literatura oral, gastronomía tradicional, festividades religiosas, tecnologías tradicionales, bailes típicos, medicina tradicional, entre otras.

Hasta el año 2013 el Consejo de Cultura había reconocido a 20 Tesoros Humanos Vivos en Chile. Desde 2009 las candidaturas han ido aumentando: 78 en 2009 y 2010; 147 en 2011; hasta llegar a 165 en 2012; contabilizándose un total de 468 en estos cuatro años, que pueden volver a ser postulados.

- FONDO FOMENTO AL ARTE EN LA EDUCACIÓN, el cual financia proyectos educativos y artísticos que buscan aportar a la mejora de la calidad de la educación a través del arte en la formación de niños, niñas y jóvenes, en espacios de educación formal y no formal.

Existen tres líneas de postulación de las cuales dos de ellas corresponden a establecimientos educacionales municipales o particulares subvencionados que incorporan en su Proyecto Educativo Institucional la formación artística de manera sistemática.

La tercera línea corresponde a todas aquellas instituciones (centro cultural, ONG, corporaciones y/o Fundaciones) que desarrollan la formación artística de manera no formal.

Existen además 4 modalidades de postulación que atienden a los diversos intereses de los postulantes, entre ellas, Perfeccionamiento docente y directivo, Implementación y mejoramiento curricular, Extensión y difusión y Equipamiento y material enseñanza.

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Trabajo territorial con las comunas del país y el sector artístico

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes desarrolla diversas iniciativas que buscan promover la descentralización de la cultura y el acceso y participación en cultura por parte de los ciudadanos de nuestro país, entre las cuales están:

- Programa Red Cultura con el fin de promover la circulación de contenidos artísticos por los espacios culturales del país y de propiciar la instalación de capacidades en los gobiernos locales, para una adecuada gestión de los procesos culturales a nivel comunal, buscando un mayor acceso y participación en cultura por parte de la ciudadanía.

- Cultura Local, trabaja en ciclos también bianuales con 40 comunas en todas las regiones del país que cuentan con un centro cultural municipal, buscando generar la vinculación de la comunidad con estos espacios a través de talleres y actividades de formación de audiencias y la actualización de los planes de gestión de estos centros. Este componente se inició el 2012 con 25 centros culturales municipales y se sumaron el 2013 otros 15 centros más.

- Formación técnica para centros culturales municipales, entrega a los equipos directivos y técnicos de estos centros, talleres y pasantías de formación en distintos formatos y contenidos.

- Ley de Donaciones Culturales (Ley Valdés)

La Ley de Donaciones Culturales, más conocida como la "Ley Valdés", es un mecanismo que estimula la intervención privada (empresas y personas) en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales. La Ley establece que Las Empresas donantes tendrán derecho a descontar un 50% de las donaciones que realicen en contra de sus impuestos de 1° Categoría o Global Complementario, según sea el caso, y el otro 50% será considerado como gasto constitutivo de renta, lo que permite en la práctica deducir a estos contribuyentes hasta el cien por ciento del monto donado. Los Contribuyentes del Impuesto Global Complementario, tendrán derecho a imputar el 50% de ellas como crédito en contra del impuesto Global Complementario que les afecta, y el otro 50% puede ser deducido como gasto. Sin embargo, el crédito tributario no puede exceder del 2% de la renta líquida imponible, en el caso del impuesto de Primera Categoría, y no puede exceder el 2% de la Renta Neta Global, en el caso del impuesto Global Complementario, determinada esta en base de ingresos efectivos.

La Ley de Donaciones con fines Culturales apunta a poner a disposición de la cultura nuevas fuentes de financiamiento y se encamina a asegurar un acceso regulado y equitativo a las mismas, para beneficiar a la más amplia gama de disciplinas, actividades, bienes y proyectos artístico-culturales.

Pueden postular:

- Las Universidades e Institutos profesionales, estatales o particulares, reconocidos por el Estado.

- Las Bibliotecas abiertas al público en general o las entidades que las administran.

- Fondo de Fomento Audiovisual

El Fondo de fomento audiovisual financia proyectos, programas y actividades y acciones de fomento de la actividad audiovisual nacional, mediante concursos públicos, licitaciones, asignaciones directas y entrega de premios anuales.

Para el año 2013 se contempló dos modalidades :

- Modalidad de Becas: Con ella se podía obtener el financiamiento total o parcial para estudios de postgrado de magister, doctorado, diplomados, cursos de especialización talleres, workshops y clínicas, pasantías y tutorías, tanto en Chile como en el extranjero, que porten a la formación técnica y profesional de la industria audiovisual.

- Modalidad de actividades Formativas: Esta modalidad ofrecía financiamiento total o parcial para proyectos de formación y capacitación de profesionales y técnicos en los distintos oficios del quehacer audiovisual.

Los postulantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Personas naturales mayores de 18 años de nacionalidad chilena o extranjeros con cédula de identidad otorgada por el Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile

- Personas jurídicas de derecho público o privado, con o sin fines de lucro.

- Quedaron totalmente excluidas las sociedades de hecho.

- Fondo Nacional de la Cultura y las Artes (FONDART)

El Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART) es el instrumento de asignación de recursos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) destinado al fomento de la creación artística (Artes Visuales, Fotografía, Nuevos medios, Teatro, Danza, Artes circenses, Diseño, Arquitectura, Artesanía y Folclor) y su mediación, y a la conservación y difusión del patrimonio material e inmaterial, al desarrollo de las culturas indígenas y de la cultura local, la infraestructura cultural y la formación de capital humano y de conocimiento.

Su estrategia considera la realización de concursos públicos de proyectos e incluye instrumentos para el impulso de nuevas propuestas y apoyos iniciales, como también los destinados a la sustentabilidad y fortalecimiento de organizaciones artísticas y culturales, considerando proyectos de uno y de hasta tres años de ejecución.

Fomentando actividad artística y cultural de calidad en todas las regiones del país, el CNCA a través de FONDART, contribuye al desarrollo armónico, plural y equitativo, garantizando la libertad de creación y los derechos culturales de ciudadanos y ciudadanas.

Este fondo está destinado a creadores, artistas, mediadores, sean éstos personas naturales o instituciones cuya finalidad sea cultural y/o artística. Todos deben acreditar competencia en las materias de los proyectos presentados.

Como requisito se tiene:

- Ser persona natural o jurídica

- Tener un proyecto en alguna de las líneas del concurso

- Cumplir con lo establecido en las bases de la línea de concurso a la cual se está postulando.

- Fondo Nacional de fomento del Libro y la Lectura

Financia, total o parcialmente, iniciativas de fomento, ejecución, difusión y equipamiento que promuevan el acceso a la lectura, la escritura y las artes literarias.

Pueden postular a este fondo Bibliotecarios(as), docentes, editores, escritores, traductores, distribuidores dibujantes de cómics, libreros, medios de difusión escritos, radiales audiovisuales y servicios móviles, instituciones, organizaciones artísticas, organizaciones culturales, artistas, creadores, gestores culturales.

Como requisito para postular se tiene:

- Tener un proyecto en alguna de las líneas del concurso:

  a) Fomento de la Lectura
  b) Becas, Pasantías y Residencias
  c) Fomento de la Infraestructura Bibliotecaria
  d) Fomento a la creación literaria
  e) Fomento del libro

- Cumplir con lo establecido en las bases de la línea de concurso a la cual se está postulando.

- Ser persona natural o jurídica.

- Fondo de la Música

El Consejo de Fomento de la música nacional del consejo Nacional de la Cultura y las Artes apoya la difusión, promoción y desarrollo de la creación y la industria musical chilena a través del Fondo de Fomento de la música Nacional mediante concursos públicos para la creación y perfeccionamiento de orquestas, coros y bandas instrumentales especialmente infantiles y juveniles.

Es una herramienta de financiamiento con que el Estado Chileno reconoce, apoya y estimula, instancias y a personas que destaquen en la difusión de la disciplina y el fortalecimiento de la identidad cultural del país.

- Fondos entregados por el Ministerio del Interior

- Fondo Social Presidente de la República

El ministerio del Interior y Seguridad Pública, a través del Fondo Social Presidente de la República, invita a entidades públicas y privadas para que postulen al financiamiento de proyectos de carácter social que contribuyan a apoyar y complementar las políticas de inversión social del gobierno. Estos proyectos deberán están orientados preferentemente a superar la extrema pobreza y mejorar la calidad de vida de la población; y prevenir y mitigar las condiciones de vulnerabilidad que los afecten.

Los recursos del Fondo Social se canalizan a través de dos modalidades:

- FONDES o Fondos Desconcentrados, destinados a financiar proyectos que se tramitan ante las Gobernaciones Provinciales e Intendencias Regionales y que son postulados por éstas ante el fondo Social, quien los evalúa y aprueba.

Asignado el FONDES a cada Intendencia y Gobernación, en el evento que no sea comprometido en su totalidad, el saldo pendiente es reasignado inmediatamente al Fondo Nacional.

- Fondo Nacional**,** destinado a financiar proyectos que se tramitan ante el Fondo Nacional, siendo éste quien los evalúa y aprueba.

Las líneas de financiamiento, giran en torno a las siguientes cuatro áreas temáticas:

a) Fomento a la vida comunitaria y creación de capital social: Proyectos destinados a actividades sociales que busquen fortalecer los espacios y oportunidades para la vida comunitaria en cada barrio y su entorno. Dentro de esta línea se encuentran aquellos que digan relación con junta de vecinos, centros de madres, clubes sociales, cetros de padres, clubes deportivos, clubes de adulto mayor y *otras organizaciones sociales.*

b) Prevención y Protección civil ante emergencias y desastres naturales: Proyectos que tengan relación con la prevención ante una situación de riesgo de origen natural y/o humano y la protección a las personas, sus bienes y el medioambiente. En esta línea se financiarán proyectos presentados por instituciones como Bomberos, Cruz Roja, Defensa Civil, entre otras.

c) Fomento productivo: Proyectos que tienen como objeto la habilitación y el desarrollo laboral y productivo de diversas organizaciones y asociaciones comunitarias con fines productivos como por ejemplo las asociaciones de pescadores artesanales

d) Acción social: Proyectos presentados por instituciones como corporaciones, fundaciones, centros asistenciales y otros que no persigan fines de lucro y que tengan

como objetivo mejorar la calidad de vida de aquellos grupos de la población que se encuentran en situación de pobreza o vulnerabilidad, y que en el marco de su giro, presenten propuestas que potencien o complementen su labor permanente como organización. Toda postulación de proyecto debe ser coherente con alguna de las líneas de financiamiento antes señalada, caso contrario serán declarados inadmisibles automáticamente.

- Fondo Nacional de Seguridad Pública

La subsecretaría de Prevención del Delito, administra el Programa de Gestión en Seguridad ciudadana (el símil del Fondo Nacional de Seguridad Publica contemplado en el plan Chile Seguro) destinado a financiar proyectos que tengan como propósito en líneas generales, contribuir a la reducción de las probabilidades de ocurrencia de delitos, reducir la percepción de inseguridad de la población ante la ocurrencia de estos eventuales hechos delictuales, reinsertar socialmente a los condenados y abordar la temática de la seguridad desde nuevas áreas de estudios.

Las líneas de financiamiento giran en torno a las siguientes áreas temáticas:

- Prevención Social: Proyectos dirigidos a disminuir los factores de riesgo y potenciar factores protectores a las conductas violentas o transgresoras de ley, para prevenir el surgimiento de carreras delictivas en grupos vulnerables o en riesgo social.

- Asistencia a víctimas: Proyectos destinados a apoyar y asistir a personas que hayan sido víctimas de un delito, así como también a mejorar la percepción de seguridad pública de comunidades expuestas a experiencias de victimización.

- Reinserción social: Proyectos dirigidos a reinsertar socialmente y/o rehabilitar a personas que hayan cometido delitos, o dirigidos a reducir la reincidencia de infractores de ley.

- Prevención situacional: Proyectos destinados a disminuir la probabilidad de comisión de delitos de oportunidad y reducir la percepción de inseguridad de la población en determinados espacios urbanos.

- Innovación y Estudios: Proyectos que están destinados a abordar cualquiera de las cuatro temáticas anteriores desde una perspectiva distinta a la tradicional, a través de la implementación de nuevas tecnologías y metodologías, del uso de nuevos mecanismos de cooperación, de la combinación y uso de procedimientos propios de otras materias, o por medio de estudios que busquen profundizar el entendimiento de problemáticas no resueltas de seguridad pública.

- Programas de prevención en el consumo de drogas (CONACE)

Estos beneficios que son otorgados por el Servicio Nacional para la prevención y rehabilitación del Consumo de drogas y alcohol (SENDA) tienen por objeto financiar programas de prevención universal. Esta considera acciones dirigidas a un grupo de la población, beneficiándose a todos por igual, sin hacer distinción respecto a los potenciales factores de riesgo o de protección que puedan tener. Su propósito principal es informar respecto a los riesgos que implica el consumo de drogas, buscando evitar el consumo en población que aún no presenta conducta de riesgos.

Se financiarán las siguientes áreas:

- Ámbito Territorial : Comprende la reparación y mejoramiento de espacios públicos, áreas verdes como plazas y jardines , junto con su respectiva infraestructura como juegos infantiles, iluminación, limpieza de terrenos, entre otros.

- Equipamiento Organizacional : Comprende la inversión equipamiento computacional, audiovisual, artístico, escénico ; los cuales deben tener una relación directa con actividades que promuevan la prevención de drogas, durante la ejecución del programa presentado

- Ámbito Social: Comprende la inversión en actividades de esparcimiento ciudadano, tales como la implementación de talleres (gimnasia, baile, yoga, ciclos de cine, eventos culturales, etc) campamentos recreativos y exposiciones que promuevan la prevención de drogas, durante la ejecución del programa presentado.

- Educativo Formativo: Este ámbito busca promover inversiones que estén orientadas a ciclos formativos, tales como talleres que promuevan la prevención de drogas y alcoholismo a nivel local, durante la ejecución del programa presentado.

- Fondos entregados por el Ministerio del Medio Ambiente

- Fondo de Protección Ambiental

El Fondo de Protección Ambiental es el primer fondo ambiental creado por ley en Chile (Ley 19.300), a través de él se financian –total o parcialmente- proyectos orientados a la protección o reparación del medio ambiente, el desarrollo sustentable, la preservación de la naturaleza o la conservación del patrimonio ambiental.

El FPA a partir del presente año comienza una nueva etapa. El Ministerio del Medio Ambiente se ha propuesto consolidar al Fondo de Protección Ambiental como el instrumento del Estado de Chile que promueve la participación y la responsabilidad de la ciudadanía en la gestión ambiental del país.

Para ello, el Fondo se fortalecerá, ampliará su cobertura e impacto a diferentes niveles territoriales por medio de distintos concursos y la movilización de recursos públicos y privados, creando con tal propósito una especie de Fondo de Fondos ambientales.

Pueden postular a este fondo organizaciones sociales, juntas de vecinos, clubes deportivos, centros de padres, agrupaciones culturales y ambientales, ONGs y Universidades, las que asumirán la responsabilidad en la ejecución de los proyectos. Los proyectos presentados por los beneficiarios postulantes, deben contribuir a resolver un problema ambiental.

Además, deben asegurar la participación de otras organizaciones e instituciones en la ejecución del proyecto, a través de contribuciones financieras, aportes y/o apoyos de otro tipo. Cada convocatoria establece en las bases especiales del Concurso, los temas de interés prioritario.

Otro objetivo indispensable es que los proyectos deben contemplar acciones educativas hacia la comunidad, que contribuyan a dar sostenibilidad al proyecto. Finalmente, se espera que los proyectos se realicen con la efectiva participación de los miembros de la comunidad.