



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

MATERIAL DE APOYO

TALLER DISEÑO DE PROYECTOS COMUNITARIOS

Segunda Escuela de Invierno

2020



ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	Presentación	3
II.	¿Qué es un proyecto?	6
	Etapas en la construcción de un proyecto	6
III.	Definición de problemas	8
IV.	Justificación	11
V.	Definición de objetivos	12
	Objetivos y Productos	16
VI.	Diseño de actividades	17
	Organización del equipo	19
	Gestión de recursos	21
VII.	Evaluación	25



I. PRESENTACIÓN

¿Qué son los Proyectos Sociales?

Los **PROYECTOS SOCIALES** son iniciativas que buscan generar una mejora en las condiciones de vida de un grupo social definido previamente (niños, mujeres, barrio), sus beneficiarios, a través de la implementación de una intervención.

En general, los proyectos sociales se enmarcan en una unidad más amplia, los Programas, que son un conjunto de proyectos ligados por temática, localización, beneficiarios, o instituciones que los implementan. Por ejemplo,

- *Programa Quiero mi Barrio*, que busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de barrios que presentan problemas de deterioro urbano y vulnerabilidad social, a través de un proceso participativo de recuperación de los espacios públicos y los entornos urbanos de las familias.
- *Programa Chile Crece Contigo*, sistema de protección integral a la infancia dirigido a todos los niños y niñas del país, junto a sus familias, de forma de acompañarlos y apoyarlos en su desarrollo

Los programas y proyectos pueden ser, como en el caso de los ejemplos señalados, diseñados desde el Estado u otro tipo de instituciones hacia los beneficiarios, de acuerdo a sus propias definiciones. Se trata de una forma de gestión que considera un estudio de las problemáticas que afectan a los beneficiarios y que intenta resolverlas, pero que no considera a los beneficiarios en la formulación ni en la implementación de la solución.

Sin embargo, existe otra forma de gestión de proyectos sociales que intentan **involucrar a los mismos beneficiarios** en la **identificación de sus necesidades**, el **diseño de las soluciones** y la **ejecución de las actividades** que permitan alcanzarlas.



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

En esta modalidad de trabajo, además de entregar una solución concreta a los problemas detectados, se busca que los **beneficiarios sean capaces de organizarse**, priorizar sus necesidades y plantear alternativas de solución. Se trata de procesos que enfatizan la **participación**, la **organización** y el **empoderamiento** de las comunidades y las personas que las conforman.

La labor que ustedes realizan en sus comunidades el mejor ejemplo de este trabajo participativo.

Para asegurar que todas las personas u organizaciones interesadas puedan presentar sus proyectos y garantizar la transparencia en la elección de las propuestas que pueden ser financiadas, se utiliza la modalidad de los **fondos concursables**. Por ejemplo:

- *Fondos de Desarrollo Vecinal (FONDEVE)* otorgado por las municipalidades, que recibe proyectos de interés común que contribuyan al fortalecimiento de las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias y al fortalecimiento de las redes locales existentes en cada barrio.
- *Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)*, orientado a que las personas y sus familias puedan desarrollar sus capacidades y acceder a los bienes y servicios disponibles para ellas en las redes locales, entregando apoyo a comunidades y apoyo a familias en situación de pobreza, a través de apoyo al microemprendimiento, apoyo a emprendimientos sociales, programa de empleabilidad juvenil, y programa preparación para el trabajo.
- *FONDO DE INICIATIVAS CULTURALES DE VALPARAÍSO (FICVAL)*, que busca propiciar el desarrollo cultural de la comunidad de Valparaíso, impulsando propuestas comunitarias locales que fomenten la participación, la creatividad, la formación artística y el trabajo cooperativo entre los actores culturales locales

En esta modalidad, las instituciones que ofrecen financiamiento proponen las reglas que regirán los **concursos** (periodo de tiempo durante el cual se pueden presentar proyectos), denominadas **bases de postulación**.



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

Los proyectos que postulan a estos fondos deben cumplir con los requisitos de postulación que exigen las bases en cuanto a quiénes pueden postular, los plazos de entrega, los documentos de respaldo y el formulario de presentación en el que se debe diseñar el proyecto.

Si bien estos **formularios de presentación** pueden variar de una institución a otra, solicitan información en relación a:

- ❖ Describir y justificar un **problema** que se quiere resolver
- ❖ Describir y justificar la **solución** que se propone
- ❖ Describir de qué **manera** se implementará esa solución
- ❖ Detallar los **recursos** humanos y financieros involucrados en el proyecto
- ❖ Describir una estrategia de **evaluación** que permita saber si se logró lo propuesto en el proyecto.

Pero para diseñar buenos proyectos no sólo es necesario conocer las bases de postulación y completar los formularios exigidos, sino también:

- ✦ **Conocer los principales elementos que componen un proyecto:** objetivos, actividades, evaluación, entre otros.
- ✦ **Comprender la lógica** tras la formulación de los proyectos,
- ✦ **Contar con herramientas técnicas** que permitan facilitar la elaboración de proyectos
- ✦ **Manejar lenguaje técnico** que permita redactar buenos proyectos, y sobretodo
- ✦ **Comprender la utilidad de transformar nuestras ideas o iniciativas en proyectos:** actividades orientadas, planificadas y pueden lograr mejores resultados.

Este manual tiene como propósito ser una herramienta que les permitan adquirir las habilidades anteriormente señaladas y a través de ustedes traspasarlas a sus agrupaciones o comunidades. El conocimiento debe democratizarse y utilizarse para el beneficio colectivo!

En este encontrarán una descripción de las etapas de construcción de un proyecto, consejos útiles para desarrollar cada una de estas etapas y herramientas para trabajar junto a sus vecinos.

Esperamos que les sea útil en su trabajo!!

Atentamente,

Red de Bibliotecas Populares del Gran Valparaíso



II. ¿QUE ES UN PROYECTO?

Un **PROYECTO** es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades, o de resolver problemas.

Un proyecto hace referencia a:

- un conjunto de **actividades** y acciones que se deben emprender
- que no son actuaciones espontáneas, sino **ordenadas** y **articuladas**
- que combinan la utilización de **diferentes tipos de recursos**
- que se orientan a la consecución de un **objetivo o resultado** previamente fijado
- que se realizan en un **espacio y tiempo determinado**
- y que se justifican por la existencia de una **situación-problema que se quiere modificar**

Un proyecto nos permite:

- **Transformar** la situación **actual** (problemática) en la situación **deseada**
- **Traducir las ideas en acciones**: hacer algo concreto, en un tiempo determinado
- Seleccionar las **formas más adecuadas** de intervenir la realidad
- Utilizar los **recursos** disponibles de la **mejor manera** posible
- **Obtener productos y resultados**

ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO

Para formular un proyecto, resulta muy útil seguir una secuencia en base a algunas preguntas orientadoras:

1) **Definir el Problema**

El problema es el obstáculo principal que deseamos superar con la realización de este proyecto. Comienza con una inquietud de que algo debe cambiar hasta que tenemos una idea concreta y precisa de **QUÉ ES** lo que queremos cambiar o **QUÉ ES** lo que está mal.



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

2) La Justificación

La justificación es el **POR QUÉ** se quiere hacer este proyecto, cuales son las razones que hacen necesario el proyecto.

3) Los Objetivos

Es el **PARA QUÉ** se quiere hacer este proyecto, que se espera obtener del proyecto en caso de que tenga éxito

4) Las Actividades y Metodología

Es el **CÓMO** se va a hacer el proyecto, como organizar y secuenciar las actividades.

5) El Plan de Trabajo

Es el **CUÁNDO Y DÓNDE**, se va a hacer cada actividad del proyecto

6) Los Recursos (necesarios y disponibles)

Es **CON QUÉ Y CON QUIÉN** contamos Y **QUÉ NOS FALTA**, para realizar el proyecto.

7) Evaluación

La evaluación nos ayuda a saber **QUÉ OBTUVIMOS** con el proyecto. Se trata de revisar los resultados de lo que hemos planificado, siguiendo criterios conocidos y conversados en la comunidad.

Ahora revisaremos cada una de estas etapas.



III. DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

Las comunidades, al igual que las personas, tienen necesidades de distinta naturaleza: materiales, sociales, culturales, entre otras.

Las **NECESIDADES** son aquellas cosas que una comunidad considera **esenciales** para ella y que por distintas razones **no las posee**. Esta situación provoca ciertos conflictos, ciertas problemáticas a ser abordadas.

Por tanto, un **PROBLEMA** puede ser definido como estado o **situación insatisfactoria**, que no puede ser resuelta, en forma autónoma, por los afectados.

El primer paso en la generación de un proyecto consiste en detectar que problema queremos resolver por medio de nuestra intervención. Para ello, no sólo es necesario **identificar** las diversas problemáticas que afectan a una comunidad, sino también **comprender** cómo se relacionan entre ellas y **jerarquizar** cuál de ellas será intervenida a través del proyecto.

Frente a esta situación, es necesario profundizar en la definición del problema, con el objetivo de tener la mayor cantidad de elementos sobre la mesa. De esta forma, se podrá definir más claramente que es lo que se quiere hacer, y como lograrlo de la mejor forma posible.

Para ello debemos dedicar un tiempo a conocer el problema que queremos resolver y generar una caracterización que nos permita conocer el escenario donde intervenir. Este proceso se denomina **EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**.

En la evaluación diagnóstica, es importante considerar un **análisis de problemas**, es decir

- Analizar la situación en relación con la problemática en la forma que la perciben los involucrados
- Identificar los problemas principales en este contexto; visualizar las relaciones de causa - efecto en el árbol de problemas
- Mostrar las interrelaciones entre los problemas; y
- Comenzar a mostrar el camino para solucionar los problemas.



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

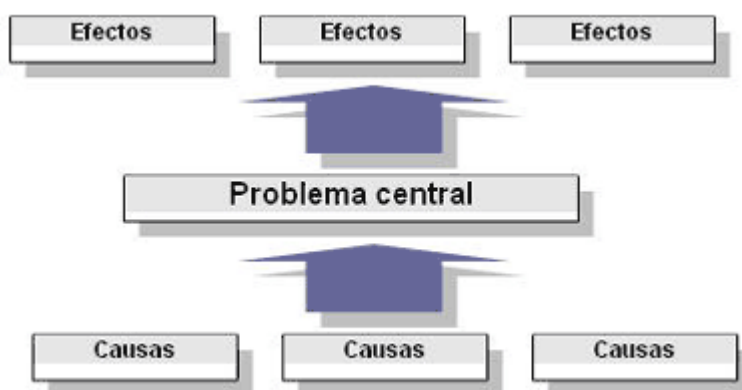
Una manera de realizar este análisis, es a través de la construcción del **árbol de problemas**, el cual es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, ordenadas según causa o efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

El árbol de problema consta de:

Problema central: identificado cómo aquella situación crítica que se intervendrá a través del proyecto

Causas: se refiere a los factores que están influyendo o provocando la situación denominada como problema.

Efectos: se refiere a las consecuencias que provoca la existencia del problema.



Una vez armado este esquema, se hace bastante más simple evaluar posibles estrategias de solución, ya que se puede tener claridad sobre las diversas causas o efectos relacionados con el problema, lo que nos permite tener claro sobre cuales aspectos específicos vamos a trabajar, cuales están fuera de nuestro alcance, y cuales son competencias de otras instancias. A la vez, podemos visualizar los efectos que podemos esperar con nuestra intervención.

Además de analizar los problemas, el diagnóstico nos debe **proporcionar información sobre la comunidad** en la que se trabajará. Lo que esperamos conocer es:

- Una **caracterización de la comunidad** donde se desarrollará el proyecto
 - o Cantidad y características de las personas que viven allí
 - o Organización (¿tienen directiva?, ¿quienes son líderes? ¿quiénes participan en actividades? ¿quiénes se vinculan con redes (municipio, consultorio, escuelas)?
 - o Modalidad y canales de comunicación entre los vecinos



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

- Antecedentes de participación en problemas comunitarios (¿han intentado organizarse? ¿han hecho actividades similares anteriormente? ¿cómo les ha resultado?)
- Los **recursos existentes**, sean estos
 - humanos (personas dispuestas a colaborar)
 - materiales
 - espacios físicos disponibles
 - experticias particulares de vecinos
 - instituciones que pueden apoyar la actividad

Es muy importante que la información que obtengamos del diagnóstico considere la **participación activa de los beneficiarios**, no sólo como informantes, sino también en el análisis de problemas y las decisiones que se tomen a partir de esta instancia (qué problema afrontar).

Así tendremos mayores posibilidades de que el proyecto **responsa a las necesidades reales** de los beneficiarios y es una primera instancia para **involucrarlos en el desarrollo** futuro del proyecto.

Es importante, además, que el diagnóstico sea una herramienta de trabajo que podamos utilizar durante todo proyecto. Para eso, la información se debe presentar en forma **clara**, lo más **completa** posible, pero también ser **pertinente**, ya que no todos los datos tienen la misma importancia y es necesario seleccionar en función del proyecto particular que información resulta más relevante.

Todo esto nos permitirá cumplir con el propósito de la evaluación diagnóstica, el cual es:

DECIDIR INFORMADAMENTE

Una vez identificado **qué es** lo que queremos resolver a través en el proyecto (problema), podremos argumentar **por qué** es necesario realizar este proyecto.



IV. JUSTIFICACIÓN

En la justificación del proyecto deben presentarse los criterios y las razones que fundamentan la realización del mismo, que permitan comprender de manera clara a cualquier persona que lea el proyecto **por qué** es necesario realizarlo.

El objetivo de la justificación el proyecto es **convocar**, se trata de:

- persuadir a otros a **colaborar en el equipo de trabajo** del proyecto
- hacer visible a los **beneficiarios** la importancia de realizar el proyecto y, por ende, de la importancia de su **participación**
- involucrar a otras **instituciones que pueden entregar recursos** para la realización del proyecto

Para que esta justificación sea completa y correcta, debe contemplar principalmente dos aspectos:

- Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución.
- Hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema.

Ahora bien, las razones por las cuales se intenta abordar un problema pueden ser muy variadas: hay una necesidad y no existe un servicio para satisfacerla, el servicio existente es insuficiente, se quiere mejorar la calidad de estos, entre otros. En ocasiones puede ayudar el explicitar los efectos dañinos o nocivos de la **no intervención**, es decir, mostrar las consecuencias que traería el hecho de que el problema se mantuviera en el tiempo.

Una correcta justificación el proyecto **muchas veces define si un proyecto será o no aprobado**, por ello es muy relevante redactar este apartados con suficiente dedicación.



V. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos dan cuenta de la **situación futura** o del **estado final** del problema una vez realizado el proyecto. Es una **imagen anticipada** de la realidad que se espera construir y que resuelve las carencias, los déficits y las necesidades definidas en el Diagnóstico.

En otras palabras, los **objetivos** indican la finalidad del proyecto, es decir,
para qué se realiza el proyecto

Los objetivos orientan nuestro proyecto. Los buenos objetivos, entonces, deben:

- **Enfocarse a la solución del problema:** los objetivos son la solución que proponemos para el problema detectado, por tanto, siempre deben ser pertinentes con éste.
- **Ser importantes:** que sean relevantes y reflejen la necesidad de la intervención, en relación a la justificación realizada en etapas anteriores.
- **Ser claros:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no genere ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- **Ser realistas,** es decir, tener la certeza de que se pueden lograr y no aspirar a cosas demasiado grandes para nuestra organización
- **Ser desafiantes y alcanzables:** si los objetivos son percibidos como un reto para el cual es necesario expresar nuestras capacidades, resultaran estimulantes. Asimismo, deben ser vistos como alcanzables, puesto que de otro modo, si se ven como imposibles de lograr, desaniman.
- **Ser observables,** que podamos ver concretamente sus avances y saber que los hemos logrado
- **Ser congruentes entre sí:** que sigan una misma línea y apunten a lo que queremos conseguir.
- **Ser definidos en el tiempo.** Los objetivos precisan de un horizonte temporal, sea a corto, mediano o largo plazo.
- **Ser elaborados participativamente:** si los integrantes del equipo colaboran en la definición de objetivos, les resultará más fácil apropiarse de estos y comprometerse con su logro.



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

Los objetivos pueden ser de **dos tipos**, organizados jerárquicamente:

El **objetivo general** es el propósito central del proyecto, expresa el logro deseado y posible de obtener frente al problema como un todo. Es el intento de responder las siguientes preguntas: ¿Qué queremos hacer? ¿Qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema?

Una vez definido el objetivo general, estamos en condiciones de concretar y desglosar las preguntas planteadas anteriormente, en acciones parciales que nos permitan conseguir la meta u objetivo general que nos planteamos. Con esto nos estamos refiriendo a los llamados **objetivos específicos**, que son especificaciones que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general de un proyecto. La necesidad de su formulación está dada por el grado de abstracción o generalidad que tenga el objetivo general. Un proyecto podría llegar a tener un solo objetivo específico. Depende de la amplitud de éste.

Veamos un ejemplo:

- **Objetivo general:**
 - *“Formar un boletín comunitario en el microcampamento Maipú.”*
- **Objetivos específicos:**
 - Transmitir la historia del microcampamento Maipú
 - Difundir información en relación al proceso de postulación a la vivienda
 - Generar un espacio de participación y contacto intergeneracional entre los distintos pobladores.
 - Difundir las distintas actividades realizadas en el microcampamento Maipú



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

Además, es importante saber que los objetivos deben **redactarse de una manera especial**.

- 1) Los objetivos siempre proponen una **acción**: difundir, realizar, generar, conseguir, aumentar, etc. En nuestro idioma, las palabras que expresan acciones son los **verbos**. Por consiguiente, un objetivo siempre debe comenzar por un verbo. Por ejemplo: **Aumentar**.
- 2) Los objetivos siempre deben expresar con claridad **qué es lo que se quiere conseguir** con la acción. Es decir, que es lo que se quiere difundir, realizar, generar, conseguir, aumentar. Siguiendo con el ejemplo: Aumentar **los ahorros comunitarios**.
- 3) Finalmente, los objetivos siempre están sujetos a las particularidades de un proyecto específico. Por tanto, debemos **expresar el contexto** para el cuál están pensados. No queremos aumentar los ahorros comunitarios de todo un país, o de todos los microcampamentos, sino de uno en específico. Así también, probablemente el proyecto tendrá un plazo de realización. Estos elementos (entre otros) nos ayudan a acotar los objetivos, a aterrizarlos a lo que en realidad haremos. De esta manera nuestro ejemplo podría ser: Aumentar los ahorros comunitarios **de las familias del campamento La Esperanza, previo a la apertura del proceso de postulación a la vivienda**.

Por tanto, una forma de hacer más fácil la formulación de los objetivos, es tener en cuenta una serie de preguntas al momento de construirlos. Estas pueden ser:

- **Qué** es lo que se quiere lograr, si aumentar los ahorros individuales, generar un fondo comunitario para invertir en otros proyectos, o fortalecer el trabajo entre los pobladores.
- **Quién o Quienes** son los destinatarios del proyecto, es decir, a quien esperamos beneficiar: todos los pobladores, los adultos mayores, quienes tienen menos ahorros, entre otros.
- **Cuándo** queremos hacerlo, si en invierno, o durante todo el año, o sólo en fechas específicas, etc.
- **Dónde** lo vamos a realizar, con qué personas esperamos trabajar, etc.



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

Por otra parte, hay algunas palabras que debemos **evitar** al definir objetivos:

- **Para** (o sus sinónimos, con el fin de): los objetivos expresan para qué realizamos el proyecto. Incluir “para” dentro de un objetivo es proponer otro objetivo dentro de un mismo objetivo. Esto suele ocurrir al plantearnos objetivos generales. Por ejemplo:
Fortalecer el trabajo común entre los pobladores del campamento 4 canchas **para** apoyar a las familias que aún no obtienen sus viviendas.
En este caso debemos preguntarnos ¿cuál es el propósito final del proyecto? ¿Fortalecer el trabajo común entre los pobladores? ¿O apoyar a las familias que aún no obtienen sus viviendas? Son dos objetivos relacionados, pero que expresan finalidades distintas.
En caso de elegir lo segundo como objetivo general (apoyar a las familias...), fortalecer el trabajo común puede ser un objetivo específico que nos ayude a conseguir apoyar a las familias que aún no obtienen su vivienda.
- **A través** (o sus sinónimos: por medio de, entre otros). Así como los objetivos expresan para qué realizamos el proyecto, “a través” nos indica cómo lo lograremos. La pregunta cómo no debe responderse en los objetivos, sino en el paso siguiente, en el diseño de actividades. Por tanto debemos evitarla al redactar nuestros objetivos. Por ejemplo:
Crear juntas de vecinos infantiles en el microcampamento Quebrada de Macul **a través** del trabajo semanal de voluntarios con niños y niñas
El propósito (¿qué queremos lograr?) se responde con la primera parte del apartado: Crear juntas de vecinos infantiles en el microcampamento Quebrada de Macul
Contar que lo haremos a través del trabajo semanal de voluntarios con niños y niñas responde más bien a cómo pretendemos lograrlo, es decir, a nuestro plan de trabajo.



OBJETIVOS Y PRODUCTOS

Algunas veces en los proyectos, además de los objetivos, nos solicitan describir sus productos. ¿Qué son los productos?

Como se ha visto, los objetivos se relacionan con la finalidad del proyecto, el **para qué** estamos haciendo lo que estamos haciendo.

Los productos, en cambio, refieren a los resultados que se esperan conseguir en términos concretos y de acuerdo a los objetivos, por lo cual su formulación se realiza en términos de actividades ya realizadas o logros obtenidos. Esto sirve para contrastar con los resultados que se obtengan luego de la ejecución del proyecto, en tanto los productos sean realizados tal cómo están propuestos. Esta es una forma de establecer los **criterios** para evaluar el proyecto. Por ejemplo:

Objetivo: Implementar un sistema de ciclovías en la Región Metropolitana durante el año 2006

Producto: 100 kms. de ciclovías construidos en el Región Metropolitana en diciembre de 2006.

Para que los **productos** sean concretos, es necesario **cuantificar** lo que esperamos conseguir, detallar los beneficiarios, el tiempo y el lugar donde se logrará lo propuesto.



VI. DISEÑO DE ACTIVIDADES

Una vez que sabemos **qué** es lo que queremos hacer (objetivos), es necesario definir **cómo** lo lograremos. Para ello, debemos elaborar un plan de trabajo que nos permita alcanzar los logros propuestos, es decir, diseñar las **actividades concretas** en las que se traducirán los objetivos.

El diseño de las actividades se basa en el diagnóstico realizado, es decir el primero que debemos saber es **cuál es la necesidad o problema que se pretende abordar a través de la actividad**.

En segundo lugar nos tenemos que preocupar de **qué cosas se han realizado anteriormente** con este objetivo, cuales han resultado y cuales no. Si existen evaluaciones de esas experiencias es bueno acudir a ellas y considerar los elementos útiles y evitar repetir errores.

Un punto importante para diseñar las actividades es **pensar a qué personas está destinada la actividad** y tratar de recoger información de esos grupos. Un ejemplo que puede clarificar este punto lo representan las actividades que a veces se programan para jóvenes, pero con una mirada desde los adultos, que tienden a no conocer o respetar las diversidades culturales de los jóvenes o programan en base a sus propios intereses de adultos y que finalmente convocan a muy pocos jóvenes.

Es importante no olvidar que las actividades se planifican en base a objetivos puntuales de un proyecto o de una organización. Entonces al planificar las actividades también es necesario **preguntarse** en que medida esta actividad **contribuye a lograr los objetivos planteados**. Las actividades siempre deben estar en relación con los objetivos del proyecto. Un error común en el diseño de proyectos es crear actividades antes que se definan los objetivos del proyecto, lo cual debe evitarse. Es necesario saber qué es lo que se quiere conseguir, para después seleccionar cuales son los mejores medios para lograrlo.

La importancia de una adecuada **planificación** del diseño de actividades y la conformación del equipo de trabajo, facilita la implementación de las actividades al momento de ejecutar el proyecto.



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

De esta manera, en el diseño de las actividades resulta útil:

- **Visibilizar todas las tareas** que involucra realizar una actividad.
- Distribuir las actividades de acuerdo a una **secuencia lógica y operativa**.
- **Fijar plazos razonables** para realizar las actividades, de acuerdo a criterios internos (recursos humanos) y criterios externos (características de los beneficiarios; períodos de vacaciones).
- Considerar las **características** de las personas a las que está destinada la actividad.
- **Transformar** las necesidades o problema **en resultados** para la organización en relación a los objetivos.
- Pensar en experiencias similares, **tomando lo útil** de estas y mejorando aquellos aspectos que no fueron bien planificados.
- Definir las posibles actividades en base a los **recursos disponibles** (humanos, espacio físico y materiales).
- Estimar de recursos a invertir.
- Pensar las estrategias de **difusión** (como logramos que las personas estén informadas sobre la actividad) y **convocatoria** (como logramos que las personas participen de la actividad) y.
- Definir de roles en el equipo o comisiones y de coordinador.
- Distribuir las tareas en base al **tiempo disponible** y las **habilidades** de las personas.
- Que todas las personas de la organización **se sientan incluidas**, al hacer una distribución de tareas.
- Establecer formas de **evaluación** para saber si las actividades fueron exitosas.

Una herramienta útil para planificar las actividades del proyecto es el **cronograma o carta Gantt**. Esta representación gráfica de la secuencia de las actividades permite visualizar el conjunto de las acciones, quienes son los responsables y evaluar si estas se han realizado en el tiempo programado.

<u>Semanas</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Actividades											
<u>Compra materiales</u>	X	X									
Confeción artesanías	X	X	X								
Búsqueda puntos de venta		X	X	X							
<u>Publicidad</u>			X	X							
Venta productos				X	X	X	X	X	X		
Rendición económica			X	X					X	X	X
<u>Evaluación final</u>										X	X



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO

Junto con definir **cómo** desarrollaremos las actividades, es necesario conformar un equipo de trabajo, es decir, **con quiénes trabajaremos** para lograr los objetivos propuestos.

Un equipo de trabajo implica, más allá de un grupo de personas, una organización de acuerdo a roles (funciones y responsabilidades) y jerarquías, para facilitar la toma de decisiones.

Al momento de conformar un equipo de trabajo es necesario que este responda a las necesidades de las distintas actividades que se realizarán, optimizando los recursos humanos de los que se dispone.

De esta manera, en la conformación de equipos es importante:

- diseñar una **estructura de roles** (*organigrama*) que se adecue a las actividades que deben desarrollarse.
- crear mecanismos de **control, coordinación y supervisión**, que permitan mantener un sistema de evaluación interna del equipo.
- **delimitar los roles**, es decir, **definir las funciones y responsabilidades** que cada “cargo” involucra.
- identificar las **habilidades de los distintos integrantes**, para ubicarlos en los roles en que éstas puedan desplegarse, al servicio del resto del equipo.
- delimitar los **canales de comunicación** al interior del equipo. Si bien pueden existir canales de comunicación abiertos e informales, es bueno tener claro cuales son las instancias formales de información (por ejemplo, el monitor al coordinador de equipo, el coordinador de equipo al coordinador general), para que esta circule de manera fluida y sin distorsiones.
- diseñar **instancias de entrega de información, de discusión y toma de decisión** (reuniones, por ejemplo), así como llevar actas o notas ‘oficiales’ de estas instancias, que permita testimoniar, contrastar y verificar los acuerdos, las fechas importantes, las definiciones, los responsables de llevar a cabo actividades y las resoluciones del equipo durante la implementación del proyecto



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

- **promover una identidad de equipo**, que favorezca el compromiso con el proyecto y mantener buenas relaciones entre los integrantes (lo cual puede lograrse, por ejemplo, con la creación de ritos o actividades recreativas)
- Considerar que una **misma persona puede desempeñar distintos roles**. Esto se define de acuerdo a la disponibilidad de recursos humanos y las actividades (y su correspondiente tiempo de ejecución) que requiere el proyecto.

Una herramienta útil para la conformación de equipos de trabajo es el **organigrama**, el cual es una representación gráfica de la estructura del equipo y sus canales de comunicación. Por ejemplo, en el caso de un equipo de trabajo para organizar un evento, podemos considerar la siguiente organización:



Como ejemplo, algunos roles que pueden definirse en un equipo de trabajo son:

- **coordinador general**: está a cargo de la gestión del proyecto y del equipo de trabajo.
- **coordinador interno**: cuya función es coordinar a los distintos sub-equipos.
- **coordinador externo**: relación con instituciones que apoyan el proyecto o cuya participación es necesaria para su implementación (por ejemplo, para obtener autorizaciones o financiamiento)
- **coordinador de equipo**: se hace cargo de ciertos integrantes que cumplen una función específica (por ejemplo, equipo de difusión; equipo de ventas)
- **encargados**: cumplen funciones específicas dentro de la implementación de actividades, como pueden ser el encargado económico, encargado de piso, entre otros.
- **monitores**: trabajan directamente con los beneficiarios del proyecto.



GESTIÓN DE RECURSOS

Para poder implementar las actividades diseñadas es necesario contar con distintos **recursos**, que es necesario **conocer con antelación** para poder solicitarlos al momento de postular a los fondos concursables. Para ello, se realiza un **presupuesto**, que es una **planificación de todos los recursos involucrados en el proyecto**.

Los presupuestos suelen organizarse de acuerdo a dos clasificaciones: una referida al **tipo de recursos** involucrados y otra de acuerdo a las **fuentes** de donde se obtendrán los recursos.

En cuanto al **tipo de recursos** que son necesarios para implementar las actividades, se suele distinguir entre:

- **Materiales:** se refiere a los productos necesarios para realizar las actividades del proyecto: (globos, cartulinas, plumones), los que generalmente caducan al realizarse las actividades. Suele ser uno de los gastos más visibles cuando uno planifica
- **Equipamiento:** estructura material necesaria para realizar el proyecto, y que probablemente sobreviva a este. Por ejemplo, mesas, sillas, computadores, escenarios, amplificación.
- **Recursos Humanos:** personas con *habilidades* necesarias para realizar el proyecto. Puede tener distintos grados de calificación (profesional, técnica, experiencia en aquel tipo de trabajo, etc.)
- **Infraestructura:** gastos relativos a construcción, reparación o habilitación de espacios y edificaciones (o servicios relativos a estos: alcantarillado, luminarias). Usualmente, los fondos concursables no financian gastos de infraestructura, por sus altos costos. Sin embargo, existen fondos específicos que se dedican a este tipo de recursos: proyectos de mejoramiento de vivienda, proyectos de recuperación de espacios urbanos, etc.
- **Gastos Indirectos:** son aquellos que se refieren generalmente a servicios que se utilizan en las actividades (locomoción, energía eléctrica). Suelen ser los más difíciles de visibilizar.

Además, los presupuestos suelen organizarse de acuerdo a **las fuentes** desde donde se obtendrán los recursos para el proyecto, distinguiendo entre:



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

- **Aportes solicitados:** son aquellos recursos que los responsables del proyecto piden a la institución que otorga los fondos a los que postula
- **Aportes propios:** son aquellos recursos que los responsables del proyecto comprometen para la realización del proyecto, y se encuentran en la misma comunidad. Por ejemplo, equipamiento (cocina, sillas) o recursos humanos (monitores de talleres)
- **Aportes de terceros:** algunas veces, en los proyectos se considera la posibilidad que además de los aportes que puedan comprometer los mismos realizadores y los que entregue la institución a cargo de los fondos, otras instituciones contribuyan a co-financiar las actividades. En este caso, son los responsables del proyecto quienes deben conseguir estos aportes. Como ejemplo, sedes de juntas de vecinos, infraestructura de colegios, personal de consultorio que acuda a dar una charla o donaciones de empresas (alimentos, premios) son parte de estos aportes de terceros.

Un presupuesto (con variaciones entre distintos tipos de proyectos) se organiza de la siguiente manera:

	Aportes solicitados	Aportes propios	Aportes de terceros	Total
Materiales				
Recursos humanos				
Equipamiento				
Infraestructura				
Gastos indirectos				
Total				



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

Algunas **recomendaciones** para realizar un buen manejo de recursos son:

Al momento de diseñar el proyecto (es decir, **antes** de su implementación)

- **Visibilizar todos los distintos tipos de gastos** al realizar el presupuesto, preguntándose: ¿Qué y cuántos **materiales, equipamiento, infraestructura y recursos humanos** necesitamos para desarrollar cada actividad que hemos creado? ¿Qué **gastos indirectos** están involucrados?
- **Planificar la distribución de los recursos** durante todo el desarrollo del proyecto. Posiblemente sólo se puedan solicitar fondos una vez, por eso la planificación de actividades debe realizarse con antelación. Es muy recomendable, en conjunto con el cronograma de actividades, realizar un *cronograma financiero*, que indique qué recursos es necesario tener y cuánto es posible destinar (económicamente) en cada momento del proyecto.
- Preguntarse **cómo se pueden conseguir** los recursos que se necesitan:
 - ¿Con qué parte de estos recursos necesarios **contamos**?
 - ¿Qué parte de todo lo que necesitamos **podemos conseguirlo** con personas o instituciones que tenemos a mano?
 - Y, finalmente ¿qué es necesario **solicitar** a los fondos a los que se postulará?
 -

Las instituciones que financian proyectos en general valoran muy positivamente que **se soliciten los menos recursos posibles**, y que quienes postulan contribuyan con **aportes propios** y sean capaces de **conseguir aportes de terceros**.

- **Leer muy bien las bases de postulación.** En general en ellas aparecen las condiciones y limitaciones respecto al financiamiento. Por ejemplo, qué tipos de gastos son financiables y cuáles no, monto máximo financiado por cada tipo de gasto, proporción de recursos que se pueden destinar a recursos humanos (en general, un porcentaje reducido del total del presupuesto), proporción entre recursos solicitados y recursos aportados por los mismos organizadores, entre otros.
- **Justificar los recursos solicitados.** Para ello, es recomendable asociarlos a las actividades específicas a las que estarán destinados. Puede hacerse mención a los recursos involucrados



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

en cada actividad al momento de describirlas o anexarse un presupuesto detallado por cada actividad para explicitar de mejor manera **por qué se solicitan** esos recursos.

Durante el desarrollo del proyecto:

- Mantener el **orden en la gestión financiera y administrativa**:
 - **Exigir cada boleta.**
 - **Respaldar cada gasto** que no se pague por la vía de boletas a través de **comprobantes** firmados por quien presta el servicio y quien es responsable de la gestión financiera del proyecto.
 - Archivar todas las boletas y comprobantes.
 - Fotocopiar boletas y comprobantes
 - Es muy recomendable **anotar tras cada boleta a qué gasto estuvo asociada**, pues no siempre entrega ese detalle (por ejemplo, en caso de bazares o tiendas de abarrotes, en el que sólo aparece el total de la compra)
 - También es aconsejable realizar las compras en lugares donde las boletas sí entreguen el detalle de lo comprado.
 - Llevar una **planilla de rendición** (que muchas veces se exige) donde se anoten todos los gastos realizados.

Y una vez finalizado el proyecto, es recomendable

- Realizar **una cuenta pública** ante el equipo de trabajo y beneficiarios, contando cómo fueron utilizados los recursos involucrados en el proyecto. Una cuenta pública es una señal de transparencia y permite mantener confianzas en los equipos, y entre estos y sus beneficiarios.
- **Mantener respaldos de los documentos financieros y administrativos** (planillas de rendiciones, boletas) por un mediano plazo (al menos, 1 año), en caso que se soliciten auditorías o sea necesario presentarlos en alguna institución.



VII. EVALUACIÓN

Así como debemos definir objetivos, diseñar con antelación las actividades y describir cómo gestionar los recursos involucrados en el proyecto, al momento de diseñar un proyecto es muy importante definir cómo vamos a evaluarlo, es decir, cómo podremos saber **qué obtuvimos** con el proyecto, y si lo que obtuvimos estaba **de acuerdo a lo planificado**.

La evaluación tiene como finalidad **retroalimentar**, es decir, **informarnos** acerca de los progresos alcanzados en el plan propuesto para así, entregarnos **criterios** para la **toma de decisiones** respecto a las actividades **futuras**.

Por esta razón, la evaluación no sólo se realiza una vez finalizado el proyecto, sino que puede realizarse en distintos **momentos**: como una **evaluación diagnóstica** (para conocer el escenario en el que se trabajará, antes de la implementación del proyecto), como **evaluación de proceso** (durante la ejecución del proyecto), como **evaluación final** (correspondiente a la evaluación de resultados una vez concluido el proyecto) y como **evaluación de seguimiento** (generalmente, para evaluar el impacto del proyecto a largo plazo o verificar si los resultados logrados se mantienen en el tiempo).

Para realizar una buena evaluación, esta debe cumplir con tres criterios básicos:

- ser **planificada** paralelamente al diseño de objetivos, actividades y productos;
- contar con buenos **indicadores**;
- **realizarse** cuándo y cómo se planificó

¿Qué es un *indicador*?

Cómo su nombre lo señala, un indicador es un criterio que sirve para registrar, medir cuantificar o cualificar algo, *indicando en qué medida* se encuentra, lo cual sirve para establecer comparaciones.

Por ejemplo:

- las calificaciones del colegio son indicadores del aprendizaje obtenido;
- el rating es un indicador de cuán visto es un programa de televisión;
- en el fútbol, las tarjetas rojas son indicadores de infracciones graves;

MOMENTOS Y TIPOS DE EVALUACIÓN



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

Como ya revisamos, la **evaluación inicial o diagnóstico** es necesaria en tanto un buen conocimiento del problema orienta la construcción de soluciones adecuadas. Tener información suficiente y precisa acerca del problema, sus causas, consecuencias y circunstancias en que se produce; los beneficiarios y sus características, permitirá realizar un proyecto que se adecue al escenario dónde se llevará a cabo y optimice la utilización de recursos existentes.

La **evaluación de proceso** corresponde a un monitoreo de las acciones ya realizadas, es decir, se trata de una instancia de retroalimentación (por parte del equipo, de los beneficiarios y/o de las instituciones que patrocinan el proyecto) acerca de la implementación del proyecto, con el propósito de **proporcionar criterios** que orienten la toma de **decisiones sobre el desarrollo futuro** del proyecto.

Algunos de los ámbitos a evaluar y las posibles decisiones que se pueden tomar son, por ejemplo:

- **Redefinir la población objetivo:** reduciendo o aumentando el número de beneficiarios, segmentándolos en subgrupos de acuerdo a sus características u homogeneizándolos, focalizando atención en algún subgrupo específico, entre otros.
- **Modificar la estructura, el funcionamiento y la metodología** de las actividades del proyecto: por ejemplo, el lugar y el horario de realización de actividades; trabajar en grupos pequeños o más amplios; reforzar algunas actividades (difusión, convocatoria); entre otras.
- **Modificar la estructura y funcionamiento del equipo de trabajo:** reasignar responsabilidades, distribuir los recursos humanos según las necesidades que surjan en el transcurso del proyecto, delimitar roles, mejorar canales de comunicación al interior del equipo, entre otros.
- **Controlar la posible aparición de prácticas o resultados no deseados.**
- **Tratar de cumplir,** de ser pertinente, las **nuevas expectativas o necesidades** de los beneficiarios del proyecto.
- **Negociar con instituciones externas:** revisar y ajustar plazos, productos y recursos; evaluar la coordinación entre estas instituciones y el equipo.



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

La **evaluación final**, en tanto, esta orientada a evaluar los **resultados** del proyecto, en términos de:

- **Logros:** se refiere a si los objetivos del proyecto fueron cumplidos o no.
- **Productos:** se refiere a si los productos comprometidos se materializaron tal como fueron propuestos.
- **Actividades:** respecto si las actividades se realizaron de acuerdo a cómo fueron planificadas.
- También puede evaluarse:
- **Impacto:** ponderación de la importancia relativa de los resultados en comparación con la magnitud total del problema con el cual se relaciona.
- **Eficiencia:** tiene como objeto el análisis de los recursos o insumos utilizados para realizar las actividades y obtener los resultados o productos esperados. Es decir, si ha optimizado el uso de los recursos materiales y humanos de los que dispone.
- **Evaluación Interna:** es decir, del equipo de trabajo (cumplimiento de las tareas asignadas, comunicación dentro del equipo, etc.)
- **Satisfacción:** se refiere a la valoración de los participantes, en términos positivos o negativos, sobre diversos aspectos del proyecto: las actividades, las personas que participaron, los materiales utilizados, el beneficio del proyecto, su pertinencia. En general, evaluamos la satisfacción de los beneficiarios cuando preguntamos ¿Qué le pareció... ?

El siguiente esquema resume los distintos momentos de la evaluación y qué puede ser evaluado en cada uno de ellos:



RED DE BIBLIOTECAS POPULARES DEL GRAN VALPARAÍSO

ANTES: Evaluación Diagnóstica

- **Problema** ¿qué queremos resolver?
- **Caracterizar beneficiarios** ¿cómo son las personas que participarán del proyecto?
- **Recursos disponibles** ¿con qué contamos? ¿qué nos falta?

DURANTE: Evaluación de proceso

- **Desarrollo de las actividades** ¿hemos realizado lo planificado?
- **Equipo** ¿cómo ha funcionado la organización del equipo?
- **Recursos** ¿hemos gestionado los recursos de acuerdo a lo planificado?
- **Beneficiarios** ¿han participado? ¿el proyecto los ha beneficiado?
- **Estrategias utilizadas** ¿qué ha funcionado? ¿qué no? ¿por qué? ¿cómo mejorarlo?
- **Necesidades emergentes** ¿existen nuevas necesidades?

P
R
O
Y
E
C
T
O

AL CONCLUIR: Evaluación Final

- **Objetivos** ¿cumplimos los objetivos?
- **Actividades** ¿realizamos todo lo planificado?
- **Recursos** ¿ocupamos los recursos de manera eficiente?
- **Satisfacción** ¿cuál es la percepción de los beneficiarios sobre el

POSTERIORMENTE: Evaluación de Seguimiento

- **Permanencia** ¿Se han mantenido los logros en el tiempo?