

# MANUAL

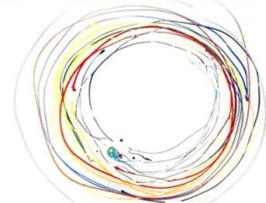
---

## FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIO- PREVENTIVOS

*Andrea Peroni*

*Publicación del Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas*

Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas



Santiago de Chile, 2015

ISBN Obra Independiente: 978-956-368-838-2

Se autoriza su uso público citándose adecuadamente su autoría

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>I.- CICLO DE VIDA DE UNA INTERVENCION SOCIOPREVENTIVA</b>	
<b>.....</b>	<b>9</b>
1. Buenos proyectos de intervención social.....	9
2. Niveles de la planificación social .....	13
3. Etapas del ciclo de vida de una intervención .....	17
4. Preguntas orientadoras .....	19
<b>II.- DIAGNÓSTICO DE UNA INTERVENCION SOCIOPREVENTIVA</b>	
<b>.....</b>	<b>20</b>
1. Acerca del diagnóstico .....	21
2. Problema sociopreventivo .....	31
3. Población vinculada al problema .....	45
4. Localización del problema sociopreventivo .....	50
5. Agrupaciones relevantes.....	53
6. Alternativas para solucionar el problema .....	59
7. Preguntas orientadoras .....	68
<b>III.- ESTRATEGIA DE UNA INTERVENCION SOCIOPREVENTIVA</b>	
<b>.....</b>	<b>70</b>
1. Objetivos, productos y actividades .....	71
2. Matriz lógica .....	85
3. Coberturas .....	93
4. Agrupaciones y redes involucradas .....	99

5. Modelo de gestión .....	103
6. Presupuesto .....	109
7. Preguntas orientadoras .....	119
<b>IV. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>120</b>
<b>V.- REGISTRO DE EXPERIENCIAS SOCIOPREVENTIVAS .....</b>	<b>124</b>
1. Experiencias en América Latina y el Caribe.....	124
2. Experiencia EE.UU .....	133
3. Experiencia Australia .....	139
4. Experiencias África.....	140

## ÍNDICE DE ESQUEMAS, MAPAS Y MATRICES

### Esquemas

Esquema 1 – Claves de un buen proyecto sociopreventivo .....	11
Esquema 2 – Niveles de la planificación social.....	15
Esquema 3 – Ciclo de una intervención social.....	17
Esquema 4 – Etapas en el diseño de una intervención social .....	18
Esquema 5 – Componentes del diagnóstico social.....	21
Esquema 6 – Función prospectiva del diagnóstico.....	24
Esquema 7 – Árbol de Problemas. Esquema General.....	41
Esquema 8 – Árbol de Problemas. Causalidad Explicativa.....	42
Esquema 9 – Árbol de Problemas. Ejemplo Participación de Apoderados .....	43
Esquema 10 – Árbol de Problemas. Ejemplo: Separación forzosa adulto responsable .....	44
Esquema 11 – Delimitación de la población objetivo .....	47
Esquema 12 – Árbol de Medios y Fines. Esquema General.....	63
Esquema 13 – Árbol de Alternativas. Esquema General .....	64
Esquema 14 – Árbol de Alternativas. Ejemplo.....	65
Esquema 15 – Ubicación de los objetivos.....	76
Esquema 16 – Ubicación de los productos .....	78
Esquema 17 – Antecedentes y consecuentes del marco lógico.....	85

### Matrices

Matriz 1- Niveles de la planificación social, ejemplo.....	16
Matriz 2 – Preguntas orientadoras ciclo de vida de una intervención sociopreventiva .....	19
Matriz 3- Producción de información diagnóstica .....	25
Matriz 4- Técnicas información diagnóstica .....	30

Matriz 5- Tipos de población del diagnóstico .....	46
Matriz 6- Caracterización de la Población.....	49
Matriz 7- Caracterización de la Población Ejemplos.....	49
Matriz 8- Tipos de Redes .....	55
Matriz 9- Análisis FODA.....	57
Matriz 10- Análisis Agrupaciones Relevantes.....	57
Matriz 11- Análisis Agrupaciones Relevantes. Ejemplo .....	58
Matriz 12- Criterios de selección de alternativas .....	67
Matriz 13- Criterios de selección de alternativas. Ejemplo.....	68
Matriz 14 – Preguntas orientadoras para la elaboración del diagnóstico de una intervención sociopreventiva.....	69
Matriz 15 – Relación lógica entre niveles de objetivos.....	72
Matriz 16 – Actividades por productos/componentes .....	80
Matriz 17 – Carta Gantt.....	82
Matriz 18 –Descripción de Actividades.....	83
Matriz 19 –Descripción de Actividades. Ejemplo.....	84
Matriz 20 –Matriz de marco lógico.....	87
Matriz 21 –Periodo de implementación .....	94
Matriz 22 –Clasificación de la población beneficiaria .....	95
Matriz 23 –Tipos de beneficiarios. Ejemplo.....	96
Matriz 24 –Cobertura del proyecto .....	97
Matriz 25 –Tipos de cobertura. Ejemplo.....	99
Matriz 26 –Acuerdo de trabajo con las agrupaciones involucradas .....	101
Matriz 27 –Acuerdo de trabajo con las agrupaciones involucradas. Ejemplo .....	102
Matriz 28 –Descripción del equipo ejecutor.....	108
Matriz 29 –Descripción del equipo ejecutor. Ejemplo.....	108
Matriz 30 –Plantilla estimación de costos.....	113

Matriz 31 –Plantilla estimación de costos. Ejemplo .....	114
Matriz 32 –Presupuesto financiero .....	117
Matriz 33 –Presupuesto financiero. Resumen Anual. Ejemplo .....	118
Matriz 34– Preguntas orientadoras estrategia de una intervención sociopreventiva.....	119

## **Mapa**

Mapa 1 - Ubicación Geográfica: Problema, Población Objetivo y Posible Solución. Ejemplo .....	52
---	----

## PRESENTACIÓN

El presente Manual, se elaboró en el marco de la implementación del Programa Juntos Más Seguros, responde a un compromiso del Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, iniciativa de la Subsecretaría de Prevención del Delito, del Ministerio del Interior, dirigida a barrios del país, priorizados por sus condiciones de vulnerabilidad socio-delictual y altos grados de temor, y percepción de inseguridad de la población.

El programa busca disminuir los factores causantes de la violencia, delincuencia e incivildades en el espacio público barrial. Se implementa a través de un proceso de intervención social, de carácter participativo, que incluye iniciativas para:

- Fortalecer la cohesión social; mejorar la convivencia comunitaria.
- Disminuir factores que favorecen el desarrollo de conductas de riesgo en la población infanto-juvenil.
- Tener mayor control policial de la actividad delictual.
- Mejorar las condiciones de seguridad en el espacio público.

Para el logro de tales objetivos, el programa tiene como propósito incrementar las capacidades y recursos comunitarios a fin de producir condiciones de seguridad en el territorio. En dicho marco se desarrolla un programa formativo que fortalece las competencias y capacidades de las comunidades, para diseñar y gestionar planes y acciones que apunten al mejoramiento de la seguridad y el desarrollo barrial. El programa de formación se dirige a líderes locales que ejercen su acción en los barrios

intervenidos por el Programa Juntos Más Seguros, considerándose tanto aquellos que forman parte de las Mesas Barriales Tripartitas, como otros vecinos y vecinas interesados en el desarrollo barrial.

El Manual se presenta en el siguiente orden temático:

1. Ciclo de vida de una intervención sociopreventiva
2. Diagnóstico de una intervención sociopreventiva
3. Estrategia de una intervención sociopreventiva

En el presente documento se entregan conceptos y herramientas *ad hoc* para un diseño de proyectos sociales en el espacio local, y que, por lo tanto, deben aplicarse con flexibilidad y creatividad para adaptarse a las particulares condiciones en que se realiza la planificación y a los requerimientos que la naturaleza del problema o el tipo de solución imponen en materia de diseño. Además se incluye en la bibliografía un conjunto de textos complementarios sobre los temas que el lector desee profundizar.

Finalmente, quisiera agradecer la colaboración de la socióloga Katherine Vega, en el presente documento.

## I.- CICLO DE VIDA DE UNA INTERVENCIÓN SOCIOPREVENTIVA

El presente capítulo se estructura de la siguiente manera:

---

<b>Objetivo de aprendizaje</b>	Conocer los alcances y etapas de la planificación de una intervención sociopreventiva
<b>Temario</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Buenos proyectos de intervención social</li><li>2. Niveles de la planificación social</li><li>3. Etapas del ciclo de vida de una intervención</li><li>4. Preguntas orientadoras</li></ol>

---

### 1. BUENOS PROYECTOS DE INTERVENCIÓN SOCIAL

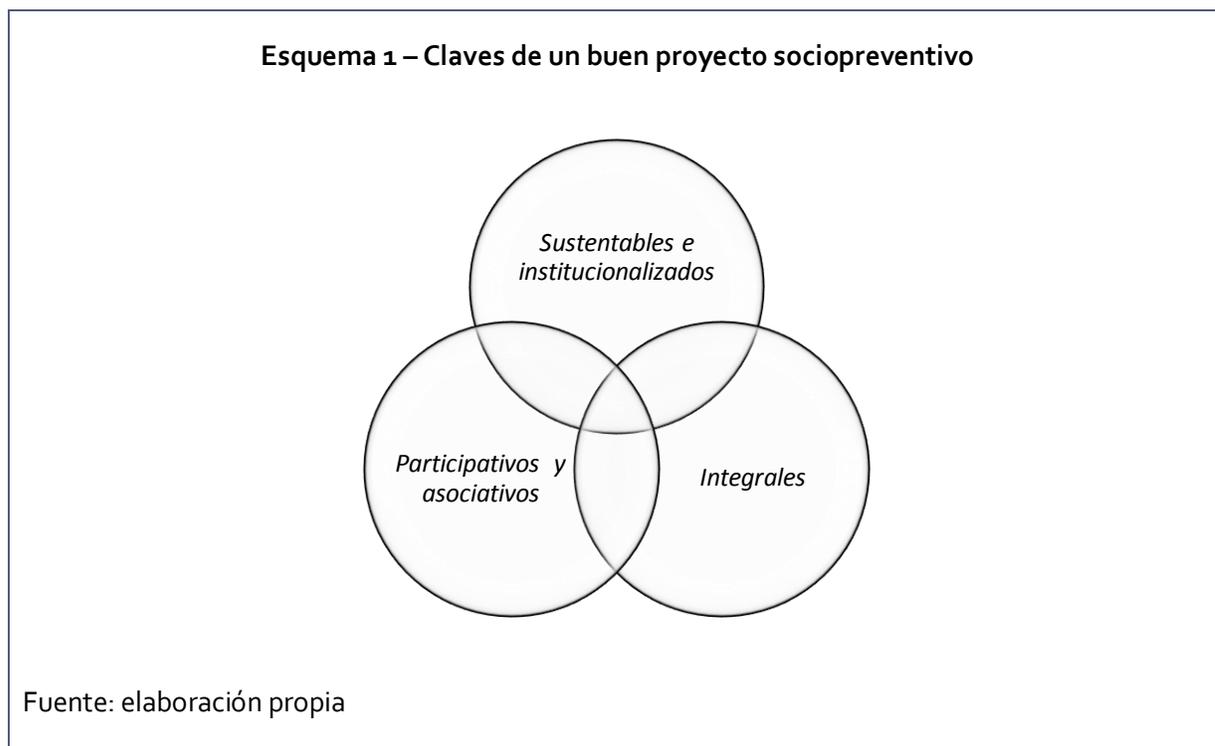
Las intervenciones sociales son un espacio de interacción donde diferentes actores se encuentran para concretar objetivos compartidos y modificar algunos aspectos de la realidad donde viven. Para que las intervenciones logren generar cambios en su entorno, es importante identificar aquellas características que entregan certezas al respecto, como por ejemplo:

✓ *Deben enfocarse de manera participativa y asociativa.* Se refiere a las formas y metodologías de diseño y gestión que procuran incluir protagónicamente a los diversos actores, especialmente a los beneficiarios en las distintas etapas (formulación, ejecución y evaluación). Los proyectos que se formulan previendo esa participación activa se constituyen en instrumentos para la construcción de ciudadanía. El carácter asociativo se refiere a la articulación -

informal o formal- para el logro de fines comunes, entre áreas de los gobiernos locales, instituciones sectoriales, organizaciones de la sociedad civil y/o asociaciones comunitarias, en el territorio. La gestión asociada favorece el desarrollo del capital social. Se vincula al trabajo en red. Siendo la red el resultado de esa estrategia y constituye una modalidad organizativa y de gestión que adoptan los miembros que deciden esa vinculación.

✓ *Deben ser propuestas sustentables e institucionalizadas.* La sustentabilidad se refiere a la posibilidad de arraigo y continuidad que tienen los proyectos, más allá del periodo de apoyo subsidiado. Refiere a un significado multidimensional: socio-comunitario, político y económico. Se genera un proceso de institucionalización cuando los cambios o innovaciones incorporadas por ese proceso pasan a ser prácticas o modos regulares de actuación de los actores y organizaciones involucradas y cuando los costos se incluyen en las correspondientes previsiones presupuestarias

✓ *Deben ser integrales:* se refiere a incorporar enfoques amplios sobre la problemática social a resolver. Las intervenciones deben prever acciones orientadas a los diferentes factores vinculados con los problemas identificados; incluir acciones de promoción, prevención, asistencia y generación de capacidades, articular adecuadamente los diferentes componentes o actividades



Específicamente en el ámbito sociopreventivo, y con base a las experiencias que se presentan en el anexo, los buenos proyectos se caracterizan por el aumento de la prevención del delito, siendo sus características, entre otras, las siguientes:

- ✓ Se ha hecho participar en los proyectos, a los jóvenes, enfatizándose en sus fortalezas y no en sus debilidades,
- ✓ Las metas y los objetivos buscados son determinados con claridad, y compartidos por los actores involucrados.

En ámbitos sociopreventivos donde los niños, niñas y adolescentes son la población objetivo, se destacan como exitosas, las siguientes estrategias de intervención, entre otras:

- ✓ Se tiene en cuenta las diferencias y necesidades étnicas, raciales y culturales, así como los estereotipos de género;

- ✓ Acercamiento a los infantes, por ejemplo visitas a domicilio, cursos, actividades recreativas, actividades sociocomunitarias;
- ✓ Intervenciones en las escuelas: una organización que favorezca la innovación, normas claras y formación en habilidades personales y sociales;
- ✓ Formación para el empleo;
- ✓ En zonas de alto riesgo delictivo: mayor presencia de patrullas policiales;

Por otro lado, los factores que explican el escaso éxito de ciertos programas sociopreventivos, señalan lo siguiente:

- ✓ Existencia de metas vagas o demasiado ambiciosas,
- ✓ Falta de financiamiento,
- ✓ Información no compartida,
- ✓ Débil seguimiento y evaluación,
- ✓ Ausencia de redes,
- ✓ Dificultad de contactar a los grupos en riesgo y mantener su participación

Las experiencias internacionales evidencian que todo programa de prevención del crimen, para que sea exitoso, debe contar con la movilización y la participación de todos los actores sociales involucrados. Es decir, comunidades, autoridades civiles y de policía del área, deben trabajar bajo el supuesto de que la seguridad es la primera categoría de la convivencia y una realidad fundamentada en los escenarios de encuentro ciudadano.

Por lo tanto, el descenso de las estadísticas de criminalidad no debe ser el único ni el principal indicador de seguridad local, especialmente si los estudios de victimización muestran que no todos los delitos son reportados y que la criminalidad oculta es mayor de lo que se cree.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, en Bogotá los niveles de “no denuncia” son más altos en los estratos 1, 2 y 3; 74,35% de los hurtos a personas no son reportados, al igual que 63,65% de los hurtos a residencias.

## 2. NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN SOCIAL

A fin de identificar claramente los alcances de un proyecto sociopreventivo comunitario, se presenta a continuación los diferentes niveles de la planificación social, ello permitirá acotar los alcances y posibilidades de la intervención que se diseñará.

El término planificación tiene variadas aplicaciones, se planifica el quehacer cotidiano, la vida diaria, un evento social y hasta un acontecimiento político o económico. Aunque no se menciona el término planificación se actúa de manera tal que da sentido a tal concepto. Por consiguiente, "la planificación no es nada más que una forma de sistematización del sentido común" (Ezequiel Ander-Egg), que permite seleccionar, ordenar y proponer acciones que al ejecutarse logran determinados propósitos, que procura una mejor utilización de los recursos disponibles.

En términos generales las acciones son productos de las decisiones, sean estén improvisadas o previamente planificadas. El texto pretende contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en situación de pobreza, para lograr tal objetivo, las acciones previas y simultáneas no pueden estar basadas en la improvisación, ni en las buenas intenciones. Un objetivo de tal magnitud amerita un proceso previo, deliberativo, consensuado, participativo que defina los pasos a seguir. En dicho proceso se incluyen los momentos que se requieren para alcanzar el fin propuesto, siendo estos: el conocimiento de la realidad donde actuar, la definición de los propósitos a seguir; el establecimiento de los mecanismos para lograrlo; la ejecución de los mismos y la evaluación e incorporación de aprendizajes.

El proceso de planificación se da en distintos ámbitos de la vida político-social, y los momentos mencionados asumen distintas profundidades según sea el nivel de la planificación al que se refieran. Los niveles operativos de la planificación social suelen denominarse: la política, el plan, los programas y

los proyectos. Comúnmente dichas categorías se utilizan indistintamente, lo que provoca confusión en las conversaciones, distorsiona la organización del trabajo e impide precisar los límites y responsabilidades de cada nivel.

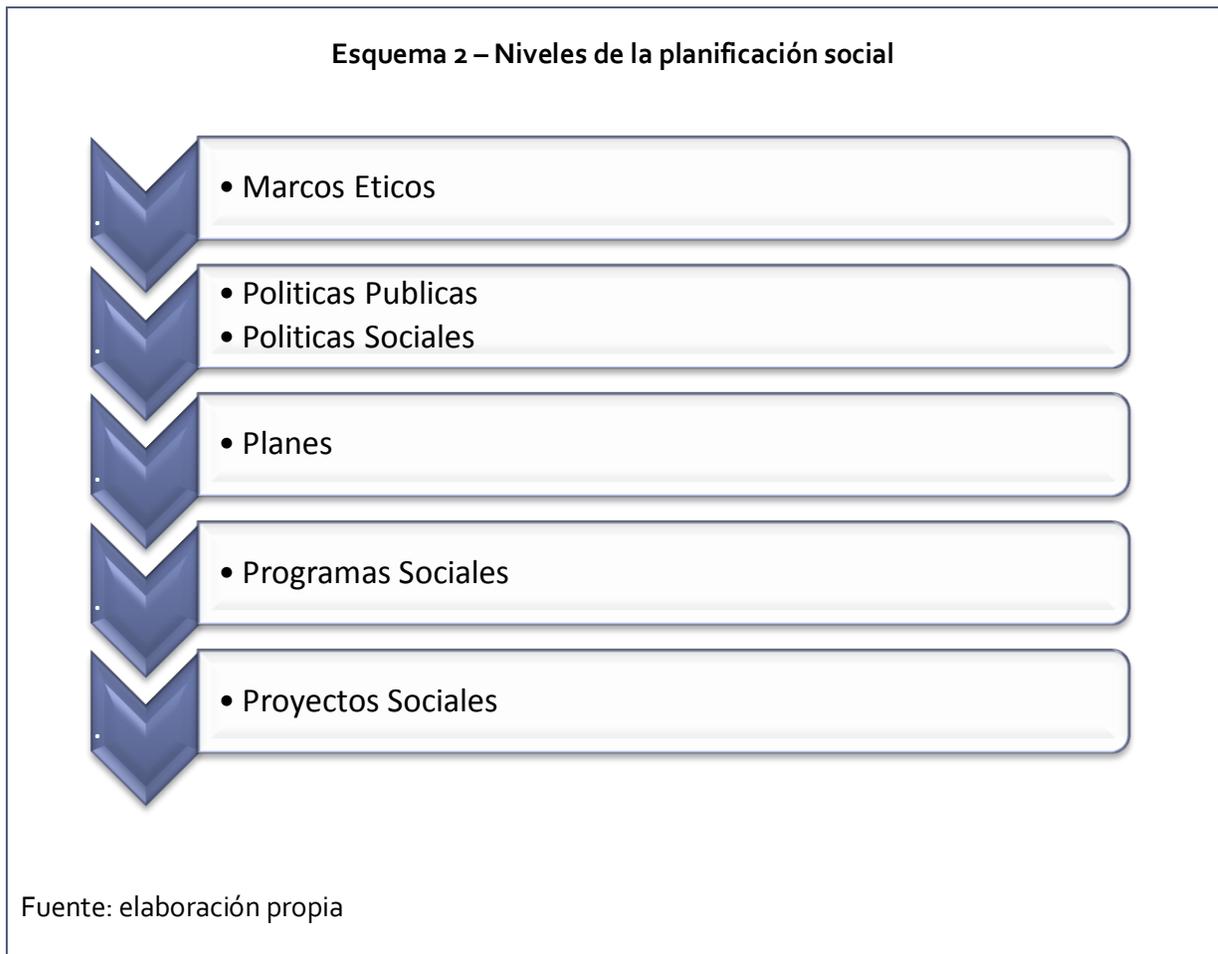
La política debe ser el marco general que contiene las orientaciones que deben seguir la formulación de los programas. Los programas se abocan a aspectos específicos. Y los proyectos se orientan a la obtención de un producto final concreto, que corresponda al objetivo planteado en la política. Los planes dan cuenta de un conjunto de programas que operacionalizan las políticas nacionales, pero también puede haber planes a nivel local o regional. Se caracterizan por la coordinación intersectorial.

A continuación se presenta la definición conceptual de cada uno de los niveles mencionados:

- ✓ Marco ético/político: "Se trata de valores, principios, definiciones éticas, que obligan al Estado, al Gobierno, a las instituciones, a los ciudadanos, en definitiva a la sociedad en su conjunto, a actuar de determinada forma para atender al grupo prioritario y contribuir a su integración social plena" (MIDEPLAN, Secretaría Ejecutiva Comité de Ministros Social. 1999).
- ✓ Política social: "Conjunto de medidas e intervenciones que se impulsan desde el Estado, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de la población y lograr crecientes niveles de integración social, habilitando a los grupos socialmente excluidos..." (MIDEPLAN, Secretaría Ejecutiva Comité de Ministros Social. 1999).
- ✓ Programa social: Conjunto de intervenciones sociales agrupadas en el logro de un mismo objetivo, relativo al mejoramiento de la calidad de vida de una población determinada.
- ✓ Proyecto social: "... las actividades coordinadas que realizan personas, grupos, equipos e instituciones para alcanzar finalidades compartidas.

Estas finalidades son soluciones a problemas y carencias que tienen los actores... Todo proyecto social es una hipótesis de intervención sobre la realidad..." (Martinic, 1997).

Los conceptos antes presentados se pueden visualizar en el siguiente esquema de implicaciones, y en el ejemplo posterior:



<b>Matriz 1- Niveles de la planificación social, ejemplo</b>			
<b>Principios</b>	<b>Política</b>	<b>Programa</b>	<b>Proyecto</b>
Integración social	Política Nacional de la Discapacidad	Programa de Salud Mental, del Ministerio de Salud.	Proyecto de atención en los hogares, de las personas discapacitadas con trastornos psiquiátricos.
Fuente: elaboración propia			

Como se mencionó, no siempre es unívoco el uso de los conceptos presentados en la administración estatal, por ejemplo se denomina simultáneamente:

“Programas regulares: Planificación presupuestaria, Corrección por variables macroeconómicas, rigidez y estandarización de la intervención. Programas emergentes: Programas postulados a Fondo Concursable Ministerio de Hacienda. Proyectos para Fondos concursables: Proyectos específicos de agendas sectoriales y focalizadas. Proyectos de inversión: Proyectos de infraestructura. Ingreso al Banco Integrado de Proyectos. Inversión física.” (F. Salamanca, 2004<sup>2</sup>)

No obstante, la presentación de los niveles operativos tiene como objetivo señalar los crecientes grados de concreción y alcance de cada uno, a fin de concentrarnos en la unidad más operativa dentro del proceso de planificación, los proyectos sociales, los que constituyen el eslabón final de dicho proceso,

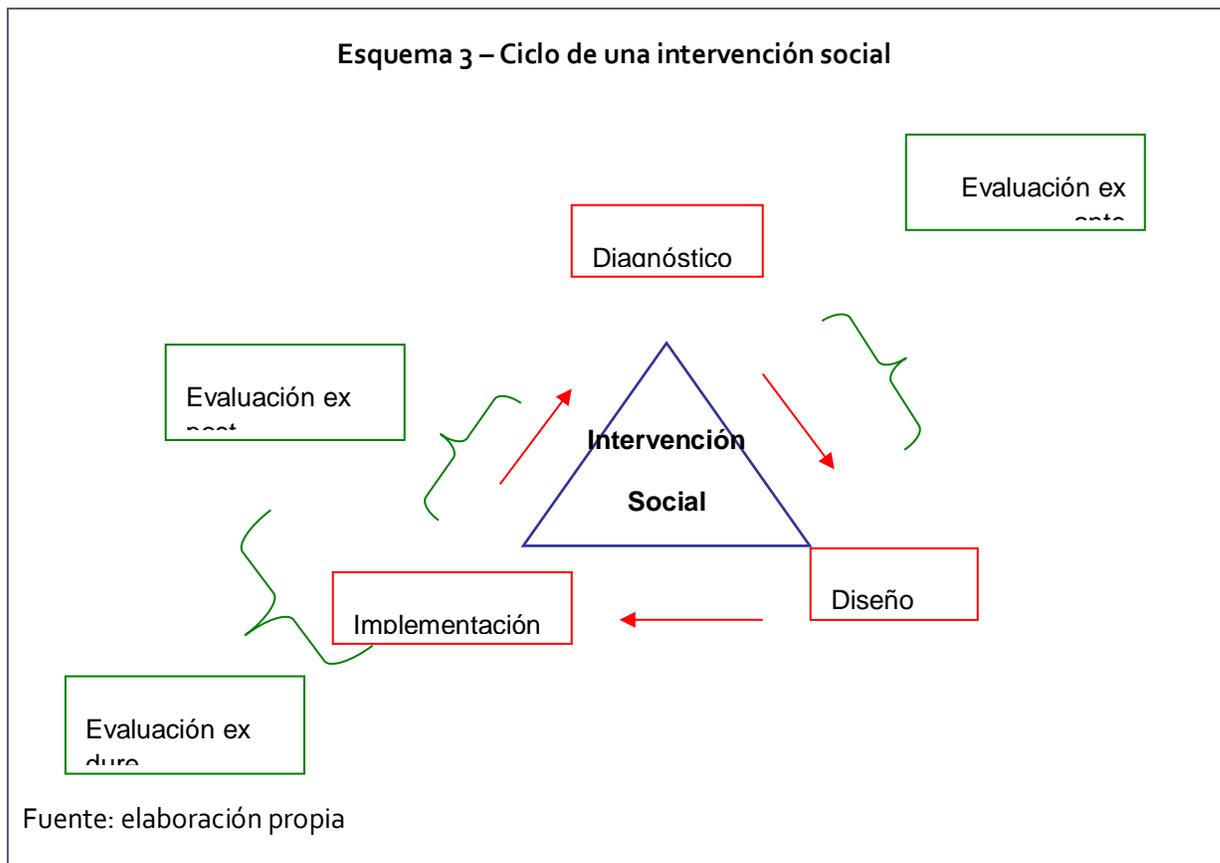
---

<sup>2</sup> F. Salamanca. Diseño de Programas Sociales. Postítulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza, 2004

orientados a la producción de determinados bienes o a la prestación de servicios específicos.

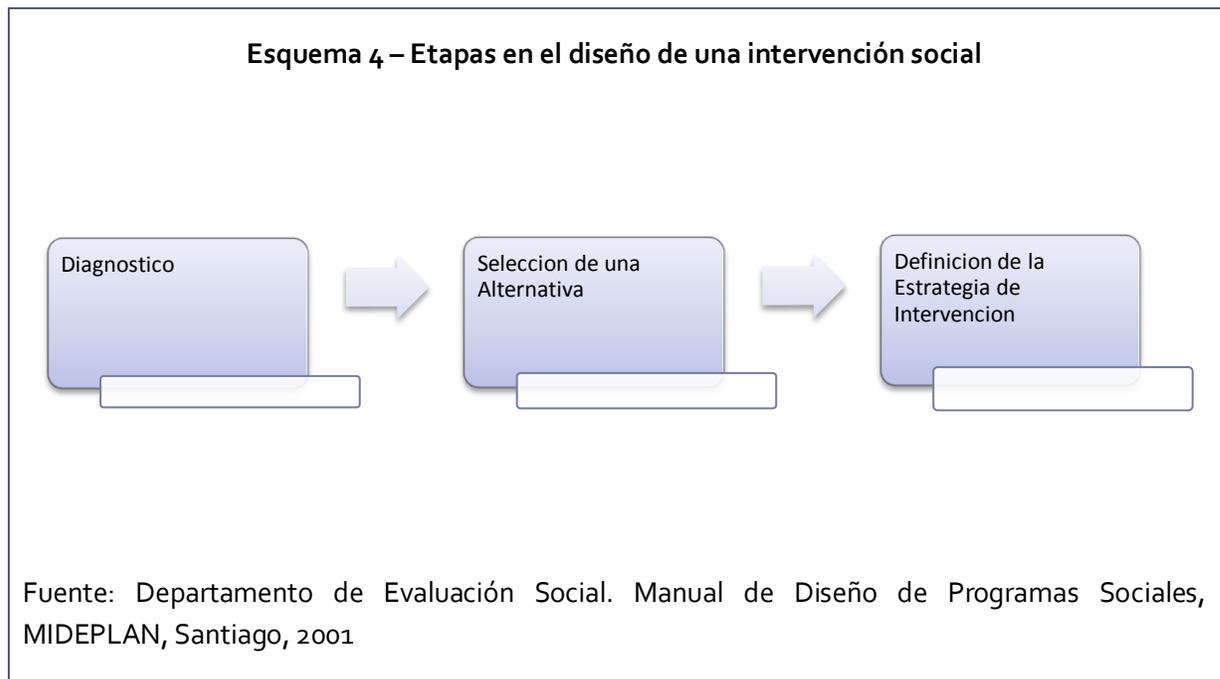
### 3. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UNA INTERVENCIÓN

Los proyectos sociales contienen un proceso de la planificación en sí, con las siguientes etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. Cada una de ellas es relevante y autocontenida en sí, y por otro lado se genera entre las mismas una constante retroalimentación, como se puede apreciar en el siguiente esquema:



Según la FAO “un buen diseño de proyecto debe especificar los elementos esenciales que se requieren para crear un sistema de seguimiento para la ejecución del proyecto y la evaluación consecutiva de los efectos e impactos del mismo”<sup>3</sup>, en definitiva un buen proyecto incluye todas las etapas sin descuidar la evaluación, incorporándola como un momento endógeno de la planificación.

Ahora bien a fin de profundizar en los vértices del triángulo, se presentan a continuación los módulos a través de los cuales se diseña un proyecto, a saber:



En el Diagnóstico y la definición de Alternativas se estructura el Perfil de la intervención. Se describe en profundidad el problema, la población, el déficit, la localización, las Redes y Agrupaciones, y la Línea Base. En relación al conocimiento acumulado en el diagnóstico se perfilan las posibles vías de intervención. Finalmente, en base a la alternativa elegida se delimita y profundiza sobre la Estrategia que se utilizará para llevar a cabo la Intervención.

---

<sup>3</sup> FAO. Pautas para la evaluación de proyectos de cooperación técnica (mimeo) Roma, 1984.

Es esquema que se propone, es estándar y contiene los ítems básicos de una estructura programática consistente. Sin embargo, no pretende limitar, los elementos del diseño, a través de los módulos que le corresponden. Por ello en los proyectos elaborados de forma sectorial o intersectorial, o de acuerdo a otros criterios de financiamiento, se puede incorporar otros componentes. De esta manera los programas que invierten en Capital Humano y/o Social, mantienen una estructura común, pero deben reflejar la dinámica local específica, así como la creatividad que le da sentido.

#### 4. PREGUNTAS ORIENTADORAS

A continuación se presentan un conjunto de preguntas que permitirán orientar el repaso y síntesis de los contenidos del capítulo

##### **Matriz 2 – Preguntas orientadoras ciclo de vida de una intervención sociopreventiva**

<b>Ciclo de vida de una intervención sociopreventiva</b>	1.- ¿Cómo incorporo las tres características de un “buen proyecto social”, en una intervención para mi barrio?
	2.- ¿Cuáles son los niveles de la planificación social? ¿El proyecto para mi barrio se relaciona con alguna política de gobierno?
	3.- ¿Cómo se vincula la evaluación con las etapas del ciclo de vida de una intervención? ¿Por qué es importante tal vinculación?
	4.-¿Cuáles son las etapas del diseño de una intervención social? ¿Cuál consideras mas importante?

Fuente: elaboración propia

## II.- DIAGNÓSTICO DE UNA INTERVENCIÓN SOCIOPREVENTIVA

El presente capítulo se estructura de la siguiente manera:

---

<b>Objetivo de aprendizaje</b>	Identificar la información que se requiere elaborar para poder describir el problema que se quiere resolver, a fin de aportar los antecedentes necesarios para planificar la estrategia de intervención adecuada
--------------------------------	--

---

<b>Temario</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Acerca del diagnóstico</li><li>2.- Problema sociopreventivo</li><li>3.- Población vinculada al problema</li><li>4.- Localización del problema sociopreventivo</li><li>5.- Agrupaciones relevantes</li><li>6.- Alternativas para solucionar el problema</li><li>7.- Preguntas orientadoras</li></ol>
----------------	---

---

## 1. ACERCA DEL DIAGNÓSTICO

El presente capítulo es esencial en la etapa de formulación y debe ser realizado con la mayor precisión posible; ya que si no existe un diagnóstico<sup>4</sup> adecuado las acciones que se propongan con posterioridad serán aleatorias.

La elaboración del diagnóstico conlleva la incorporación simultánea de información y su análisis correspondiente sobre los siguientes componentes:

**Esquema 5 – Componentes del diagnóstico social**



Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, Santiago, 2001

---

<sup>4</sup> La palabra diagnóstico proviene del griego "diagnostikós", formado por el prefijo día, a través de gnosis, conocimiento, significaría "apto para conocer" o "conocer a través de un medio", la situación que sea necesaria. (cf. Ander-Egg).

La elaboración de un diagnóstico debe basarse en la experiencia de quienes trabajan y conocen el tema, los resultados obtenidos en intervenciones similares, las opiniones de la población y el conocimiento acumulado sobre el problema.

La importancia de una adecuada elaboración del diagnóstico radica en la posibilidad de formular una intervención social con base a un análisis exhaustivo de la realidad que se pretende intervenir, de manera de considerar todos los aspectos involucrados en la situación.

En éste sentido, el diagnóstico permite la asignación racional de los recursos disponibles y se convierte en un elemento central de la evaluación *ex ante*, *ex dure* y *ex post*.

El diagnóstico debe hacerse teniendo en cuenta los problemas que se pueden abordar, desde la agrupación o institucionalidad que lo ejecutará.

Si bien el diagnóstico ha de ser lo más exhaustivo posible, lo más importante es que suministre los elementos necesarios de una realidad acotada y precisa, sujeta a ser intervenida. Por tanto, el diagnóstico debe ser específico y relativo al tipo de necesidades que la intervención pretende resolver. No son de utilidad los diagnósticos generales aplicados a realidades específicas.

**El diagnóstico** se define:  
como el proceso de  
análisis, medición e  
interpretación que ayuda  
a identificar situaciones  
problemas y los factores  
causales implicados a fin  
de obtener los  
antecedentes necesarios  
para planificar y orientar  
la acción.

De igual manera, el diagnóstico no puede ser más macro que el programa, en ese caso sería un diagnóstico de una política o de un estudio de investigación. Este debe estar en la escala de los recursos asignados y por consiguiente en la escala del objetivo que se pretende lograr gracias a la intervención.

Ciertamente la elección de los elementos significativos de un buen diagnóstico no es tarea sencilla y para ello se debe apoyar en una guía teórica y en el conocimiento empírico acumulado.

Un diagnóstico cumple con tres funciones principales:

- ✓ Descriptiva
- ✓ Explicativa
- ✓ Prognosis

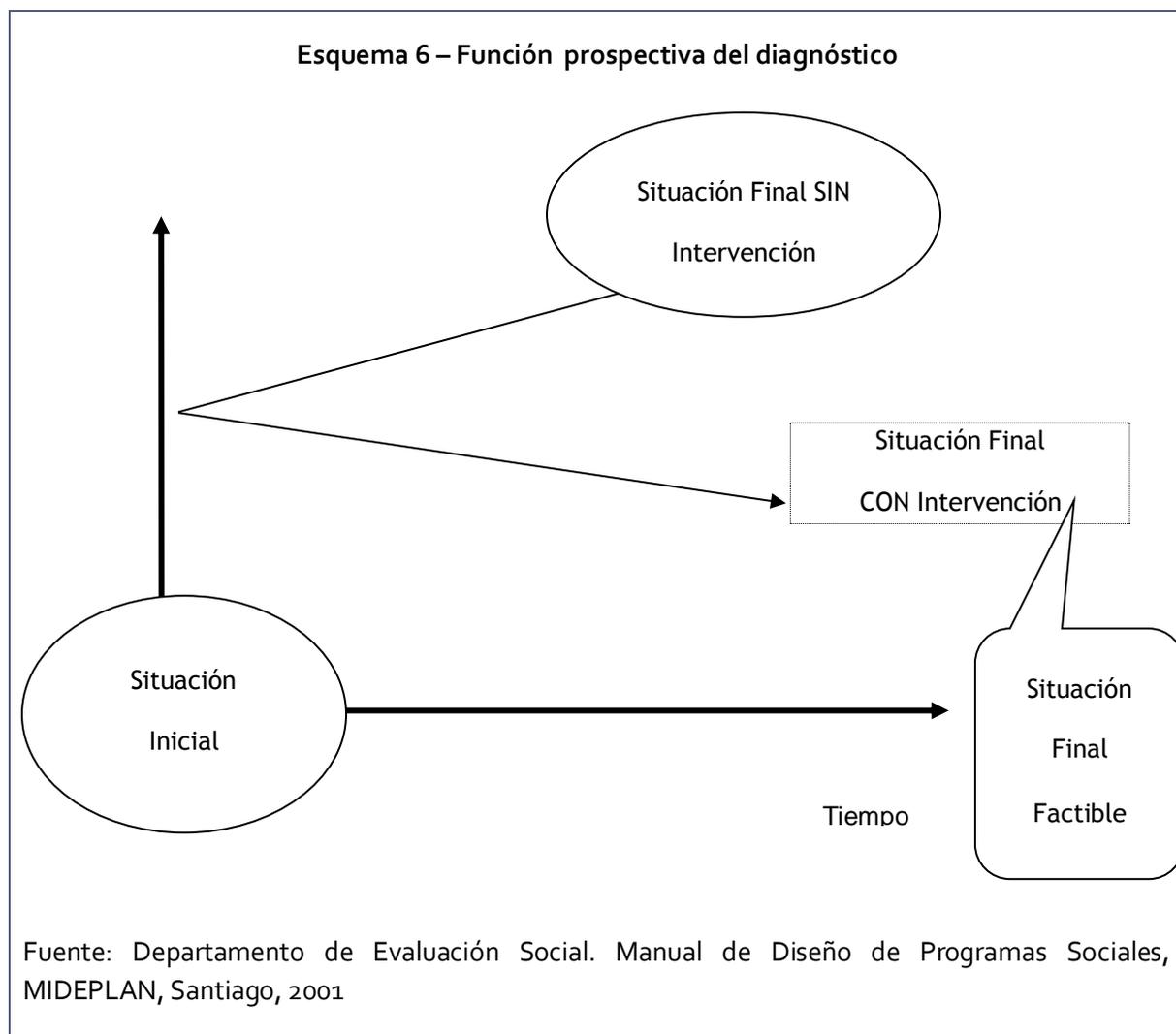
La función **descriptiva**, permite caracterizar la situación que se pretende modificar. La descripción se puede realizar de acuerdo a una taxonomía, la cual consiste en construir un grupo de categorías de clasificación de forma ordenada. La descripción debe realizarse en función de la intervención, no solamente por la producción de conocimiento.

La **explicación** por su parte, indica las relaciones causales existentes entre las variables que determinan la situación actual. Lo fundamental de la explicación es generar un modelo causal explicativo, que puede ser cualitativo o cuantitativo. Al ser cualitativo se refiere a la relación entre las causas y los efectos del problema central, sin determinar la magnitud de dicha relación. La estructura causal cuantitativa permite determinar la relación de variación entre las causas y efectos, dado que permite ponderar las hipótesis relacionales.

La función **predictiva** consiste en determinar cómo evolucionará la situación inicial, de acuerdo a la dinámica de los hechos que se han observado en el pasado y que se observan en el presente. Se trata de pronosticar la situación "sin" la intervención. Permite proyectar las tendencias observadas en la

situación actual y finalmente justificar la importancia de efectuar dicha intervención<sup>5</sup>.

A continuación se grafica la función de pronosis:



<sup>5</sup> Mayores antecedentes sobre la función prospectiva se pueden encontrar en: Pichardo Muñiz Arlette. Planificación y Programación Social. Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1985.

Entonces, el diagnóstico es el proceso de análisis, medición e interpretación que ayuda a identificar: situaciones problemas, los factores causales implicados, la población objetivo y su contexto. Para ello, requiere conocer la realidad en forma exhaustiva, de manera que sea el punto de partida para la intervención.

### ***Producción de información diagnóstica***

Antes de desarrollar los componentes del diagnóstico se presentan las fuentes y técnicas comunes para generar la información necesaria en la elaboración del mismo. Las mismas son de gran alcance y pueden sobrepasar las posibilidades de ser utilizadas por los agentes comunitarios, no obstante se plantean para su conocimiento y porque pueden ser solicitadas a los organismos estatales encargados de su elaboración (información documental, y datos estadísticos). A saber:

<b>Matriz 3- Producción de información diagnóstica</b>	
<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas para generar la información</b>
✓ Revisión de bibliografía temática, documentos sobre el problema, documentos del municipio, etc	
✓ Revisión de experiencias sobre el mismo o similar problema	✓ Sistematización de la información
✓ Fuentes estadísticas	✓ Técnicas cuantitativas : encuestas
✓ Percepción de informantes relevantes, población, etc	✓ Técnicas cualitativas : entrevistas individuales y/o grupales
✓ Relatos elaborados de manera participativa	✓ Técnicas de educación popular, investigación acción, etc
Fuente: elaboración propia	

Las diferentes fuentes y técnicas de investigación aplicadas en la elaboración del diagnóstico social no son excluyentes, sino complementarias. Lo importante es resaltar que la información que se produce debe ser suficiente y fundamentada para orientar la toma de decisiones.

- ✓ **Revisión bibliográfica temática:** es conveniente realizar un examen detenido de la principal bibliografía existente sobre el tema, nacional e internacional. El relevamiento teórico es fundamental para enmarcar el modelo explicativo en el cual se ubica el problema y sus consecuentes alternativas de solución. En la temática que nos ocupa se debe revisar texto como: los PLADECO (plan de desarrollo comunitario) y PLANICOM (planificación a nivel comunal), así como textos de especialistas<sup>6</sup>.
- ✓ **Revisión de experiencias sistematizadas:** la experiencia que se posee sobre intervenciones efectuadas por los planificadores o ejecutores, en relación a un problema similar, es una fuente de aprendizaje invaluable, ya que aporta sobre las fortalezas y debilidades relevantes para la delimitación del problema. Al considerarse la revisión de experiencias similares, efectuadas en la actualidad o con anterioridad, por diversas instituciones (nacionales o extranjeras) permite obtener una mirada más amplia sobre la problemática a tratar. En variadas oportunidades, mientras se está sistematizando o implementando una intervención, se “desvela” un problema que antes no había sido percibido. El único requisito para ser utilizada dicha fuente de información, es la sistematización de las experiencias en base a los resultados obtenidos, en las observaciones directas, los monitoreos, evaluaciones de resultados y de impactos.

---

<sup>6</sup> Por ejemplo: Arraigada Irma. Familias latinoamericanas. Diagnóstico y políticas públicas en los inicios del nuevo siglo. Serie Políticas sociales, N°57, CEPAL, Santiago, 2001.

✓ **Fuentes estadísticas:** Las estadísticas sociales se expresan en indicadores y permiten contar con información válida y confiable para determinar carencias absolutas, brechas o déficit en necesidades básicas de la población (F. Salamanca). Pueden ser útiles para definir la magnitud del problema en base a la magnitud de las carencias detectadas y sus características. En la temática que nos ocupa se permiten medir la vulnerabilidad de los hogares, basándose en indicadores compuestos (Censos) y de encuestas de hogares. Recogen información sobre los grupos que con base en vínculos de sangre, matrimonio, o amistad, comparten el espacio y organizan conjuntamente la supervivencia, esto es, la llamada familia de residencia, hogar censal o unidad doméstica.

Los censos entregan información sobre: orden geográfico: lugar de presencia y de residencia habitual al momento censal; datos sobre el hogar o la familia: relación de cada persona con el jefe de hogar o familia; atributos personales: sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, nacionalidad; características económicas: tipo de actividad, ocupación, rama de actividad económica, categoría (empleador, empleado, trabajador por cuenta propia); propiedades culturales: etnia; características relativas a la educación: alfabetismo, grado de instrucción; datos sobre fecundidad: número total de hijos nacidos vivos.

Entre las encuestas más relevantes, en Chile se encuentra la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen), herramienta básica para la formulación del diagnóstico y evaluación del impacto de la política social en los hogares y programas más importantes que componen el gasto social. La Encuesta Casen plantea los siguientes objetivos generales: Conocer el impacto redistributivo del gasto social, o la forma como se realiza la distribución del gasto social y establecer la proporción que es percibida por los sectores de menores ingresos; Caracterizar a la población por estratos socioeconómicos, según sus condiciones habitacionales, educacionales, inserción al mercado del trabajo, composición de los ingresos familiares; medir los niveles de pobreza en los hogares, y

caracterizar la situación de éstos, y relacionar a los hogares pobres con las otras dimensiones medidas en la encuesta.

✓ **Técnicas cuantitativas:** se enmarcan dentro de la metodología cuantitativa y se utilizan para recoger información. Las encuestas se refieren a un cuestionario de preguntas idénticas, permiten conocer y cuantificar aspectos importantes de la realidad. Se puede aplicar a todos los integrantes de la familia o a parte ellos o de la comunidad. Las preguntas que conforman un cuestionario de este tipo pueden ser abiertas o cerradas. *Cerradas:* se establece un determinado número de categorías de respuesta ya redactadas. *Abiertas:* simplemente se enuncia la pregunta y se deja un espacio para una respuesta libre, luego se codifica. Se diseña la base donde se vaciara la información para su posterior análisis estadístico.

✓ **Técnicas cualitativas:** se enmarcan dentro de la metodología cualitativa y se utilizan para generar información. La información que genera una entrevista es necesaria para dimensionar carencias en áreas de difícil detección estadística (valores, costumbres, actitudes, creencias, etc). Las entrevistas son una experiencia interpersonal, cuidadosamente planeada, con objetivos determinados. Los tipos de entrevistas pueden ser: *En profundidad:* sobre la comprensión del sentido de los relatos de los entrevistados. Menos estructurada; *Focalizadas:* sobre los efectos de un fenómeno vivido por el entrevistado. Mas estructurada; *Grupales:* genera información de percepciones y actitudes en forma rápida y colectiva. Mediante el análisis de la entrevista se obtienen los tópicos de las principales necesidades, creencias, sentidos y expectativas de las familias.

✓ La **percepción de la población afectada** es indispensable de incorporar en la elaboración de un diagnóstico. Cada vez más se sostiene que la sustentabilidad de las intervenciones sociales mantiene una estrecha correlación con el nivel de participación de la población afectada por el problema. Por ello, es fundamental, que desde el diagnóstico se considere

su opinión sobre las causas y los efectos del problema, así como reconocer la importancia de las explicaciones que las personas y las familias dan a su situación. También debe considerarse las potencialidades, fortalezas y recursos de dicha población, ya que serán relevantes en las alternativas de solución que aportarán a la viabilidad de la intervención.

Una modalidad de incluir a la población es mediante la elaboración de **diagnósticos participativos**, siendo un método que permite el conocimiento, a fondo, de los problemas que afectan a una comunidad. Así cuando el punto de vista de quienes están afectados es tomado en cuenta, las familias participan con mayor entusiasmo en la búsqueda de soluciones propias. Para ello el autodiagnóstico debe ser asumido por toda la comunidad.

Por ejemplo, una aproximación al diagnóstico participativo se ejemplifica con las primeras visitas a las familias que participan en el Programa Puente, donde a través del tablero de juegos se conocen las características del hogar y se priorizan sus necesidades.

Los diagnósticos participativos tienen una ventaja que los otros tipos no poseen en la medida que permiten el involucramiento directo de las personas afectadas por la problemática a resolver en consecuencia puede responder la interrogante realizada por Meyer relativa al sentido que "...tiene reunir una gran cantidad de datos, concluir con un análisis objetivo de la situación local, y sugerir una serie de iniciativas basadas en la mejor práctica internacional si los actores locales no creen en la posibilidad de acción, o si las organizaciones son débiles, o si ellos no están conectados?" (Meyer). En ese contexto se plantea que poniendo como foco a la comunidad<sup>7</sup> en la que se intervendrá se puede realizar un diagnóstico que

---

<sup>7</sup> "Se entiende por comunidad un sistema o grupo social de raíz social local, diferenciable en el seno de la sociedad de que es parte en base a características e intereses compartidos por sus miembros y subsistemas que incluyen: localidad geográfica, interdependencia e interacción psicosocial estable y sentido de pertenencia a la comunidad e identificación con sus símbolos e instituciones. La noción de comunidad está

recabe y jerarquice los problemas que le aquejan a la población objetivo, así como las causas y las mejores formas de hacerlo, eso al mismo tiempo que se construye un espacio de coordinación y negociación social, de intercambio y producción de información. En una sola palabra, permite recabar información relativa al problema y manera simultánea permite desarrollar la práctica democrática a través del despliegue de la intersubjetividad que integra miradas diversas y el empoderamiento comunitario y /o institucional, que permiten a su vez aprovechar de la manera más eficiente las capacidades instaladas al interior de la población.

Es particularmente importante definir la percepción de todos los actores respecto del fenómeno, así como los recursos que pueden desplegar en su resolución en la medida que permite anticipar la forma de actuar de los distintos tipos de actores.

A modo de síntesis si se quisiera comparar las ventajas o desventajas de las distintas técnicas para producir información diagnóstica, se puede observar lo siguiente:

<b>Matriz 4- Técnicas información diagnóstica</b>			
<b>Técnicas</b>	<b>Diagnostico participativo</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Encuesta</b>
<i>Ventajas</i>	Participación de la comunidad y motivación de la misma.	Profundidad de los datos obtenidos.	Generalidad de los datos obtenidos.
<i>Desventajas</i>	Presencia de visiones prejuiciosas. Dificultad para reunir a la comunidad.	Se puede realizar a pocas personas.	No profundiza sobre temas específicos.
Fuente: elaboración propia			

---

caracterizada en el componente territorial o por el hecho de que determinadas personas habitan un determinado territorio". (Niremberg)

## 2. PROBLEMA SOCIOPREVENTIVO

El proceso de conocimiento, análisis e interpretación de la realidad, que se desarrolla en el diagnóstico, es dinámico e interactivo. En el análisis del problema se van incorporando y relacionando los otros componentes: Población, Localización, Agrupaciones, Redes. Se establece una retroalimentación circular, en base a la información aportada por cada componente. Sin embargo, para efectos de éste texto y por motivos pedagógicos, se efectuará un desarrollo lineal de los mismos, el que parte por la definición del Problema Central.

La primera aproximación al problema, como objeto de análisis, parte de la concepción que un problema que se presenta como una dificultad que no puede ser resuelta en forma autónoma.

En primer lugar si se ha definido al problema como un conjunto de “necesidades insatisfechas”, cabe detenerse en la aproximación que se debe realizar para detectar ¿qué? o ¿cuál? es la necesidad realmente insatisfecha. No basta que una necesidad sea atendida por la familia/comunidad, debe constatarse su grado de realidad, y respaldarse con datos.

Se entiende por **problema** el conjunto de necesidades insatisfechas, las cuales no pueden ser cubiertas por los afectados, a través de sus propios recursos o calificaciones, ni por la dinámica del mercado. Las necesidades insatisfechas pueden ser manifiestas o latentes.

### **2.1.- Identificación de las necesidades**

En términos generales las personas que desean realizar una intervención conocen las realidades que pretenden intervenir; pero en el supuesto caso que se parta, con un desconocimiento relativo de la realidad, se pueden detectar las carencias objetivas mediante diferentes formas, a saber (Pérez Juste, 1992):

- ✓ Contrastando la situación problema en relación a otras situaciones, y viendo cuan distantes o discrepantes son. Requiere la referencia externa para su detección.
- ✓ Comparando con niveles deseables dignos de ser conseguidos, referidos a visiones valóricas que orientan la identificación.
- ✓ Estableciendo previsiones sobre situaciones futuras.
- ✓ Identificando la ausencia de algo puntual, considerado útil o necesario (servicios, apoyos), identificado a simple vista.
- ✓ Apreciando hechos negativos en la realidad, que no son deseados y provocan efectos perjudiciales.
- ✓ Detectando disfuncionalidades, problemas, en las intervenciones sociales existentes.

En general se debe visualizar los problemas, no como dificultades de los individuos aislados, sino como una situación inserta en una unidad de relaciones interdependientes.

Una vez que se ha detectado el conjunto de carencias objetivas que presenta una determinada comunidad, se deberá proceder a ordenarlas de manera que permita priorizar en aquellas carencias relevantes, según determinados criterios. Por consiguiente, se debe proceder a jerarquizar y seleccionar de entre el listado de carencias, aquellas sobre las que efectivamente se pueda intervenir.

## **2.2.- Priorización de las necesidades**

Al realizarse un buen diagnóstico, se encuentra que la población presenta numerosos problemas y déficit, sin embargo, ninguna intervención podrá dar solución a todas y cada una de ellas. Por tanto es importante fijar algunos criterios que permitan establecer prioridades, para luego definir cuál será el problema central de la intervención.

*Criterios generales que podrían facilitar la priorización de las necesidades:*

- ✓ *Magnitud:* este criterio dice relación con la cantidad de población afectada por la carencia o necesidad y por la preeminencia de dicha magnitud según distinción de sexo y tramo etario.
- ✓ *Gravedad:* la gravedad o seriedad de una carencia no es fácil de definir. Se considerará grave en la medida que atente directamente la vida o calidad de vida actual o futura de las personas o comunidad, ya sea desde un punto de vista económico, social, cultural, emocional y obviamente dependerá del contexto en el cual se esté trabajando.
- ✓ *Posibilidad de prevenir:* este criterio tiene relación con la factibilidad de revertir potenciales problemas o factores de riesgos que atentarán la calidad de vida de la población objetivo.
- ✓ *Importancia para la comunidad:* este criterio es altamente relevante ya que implica la valoración y prioridad que la misma comunidad le otorga a una u otra necesidad o situación, es decir si éstos son o no percibidos por los propios protagonistas.
- ✓ *Biodiversidad afectada:* se refiere al nivel de deterioro en el que se encuentran o encontrarán los diversos recursos naturales, relacionados con el problema y la comunidad.

Obviamente el equipo planificador, ponderará el peso de cada criterio, en relación a la experiencia que ha ido recogiendo durante el diagnóstico y a los objetivos institucionales que representa.

### ***2.3.- Definiendo adecuadamente un problema***

En determinadas instituciones se parte, en la elaboración del diagnóstico, desde este punto, dado que ya ha sido priorizado el problema a resolver. Por consiguiente, el tratamiento del problema, comienza por el dimensionamiento del mismo, previamente pesquisado.

En otras instituciones, se continúa con el procedimiento presentado anteriormente y a partir de este momento se define el problema central.

Priorizadas las necesidades, se deberá proceder a seleccionar aquella carencia que efectivamente pueda ser intervenible. Para ello se requiere una profunda comprensión y delimitación de la misma, de manera tal que su conceptualización sea clara y precisa.

Dicha conceptualización constituirá el problema central y debe estar referido única y exclusivamente a una necesidad de la población objetivo. No debe confundirse con la falta de un bien o servicio. Por ejemplo, en el caso del consumo de alcohol en la familia, el problema central es el alto nivel de consumo y no la falta de programas de recuperación y/o prevención. Los proyectos de recuperación y/o prevención constituyen un bien o servicio necesario para ayudar a prevenir el problema, pero el problema central no radica en la implementación de tales programas, sino en la disminución del nivel de consumo de alcohol. Los respectivos proyectos son el medio que se ha establecido para dar solución al problema.

Una vez que se ha seleccionado el problema, se comienza a describir sus características, a identificar las causas (variables) que lo constituyen. En base a

la información recogida en los tres ejes recién mencionados, corresponde elaborar el modelo causal explicativo del problema a tratar.

Si bien se debe conceptualizar adecuadamente el problema, y a efectos de una intervención es recomendable que éste sea uno por barrio, no se debe olvidar que la realidad es más dinámica y compleja, que el trabajo de conceptualización del problema. Por consiguiente, a continuación se presenta un ejercicio metodológico para tal proceso.

### ***2.5.- ¿Cómo explicar y representar el problema?***

La identificación y precisión del problema central es fundamental para formular correctamente un proyecto. Existen diversas técnicas o herramientas que facilitan el análisis de un problema<sup>8</sup>. A continuación se presenta una de ellas conocida como “Árbol de Problemas”. Se ha optado por dicha técnica porque permite analizar el problema central mediante una jerarquización de las categorías que lo componen. Cabe aclarar que el árbol de problemas es un modelo explicativo, un esquema simplificado de la realidad y se elabora mediante aproximaciones sucesivas.

Esta técnica permite identificar y visualizar los factores causales que están incidiendo en la generación de un problema, la relación entre ellos y los efectos o consecuencias que el problema genera sobre la población.

La distinción entre causas y efectos del problema, es fundamental en la formulación ya que las acciones del proyecto deberán incidir en las causas y

---

<sup>8</sup> Entre las mismas se encuentra la llamada Espina de Pescado, donde se efectúa un razonamiento lineal, en torno a las causas del problema. También existe otra versión estructurada de manera lineal del árbol de problemas, para ello ver: OIT Diseño, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Cooperación Técnica. Ed Unidad de Evaluación y Oficina de Programación y Gestión, Ginebra, 1996. También se pueden realizar el análisis de flujos de información sobre los problemas detectados, según áreas de intervención o problemas.

no sólo en las consecuencias o efectos, pues de lo contrario, difícilmente se podrá incidir en la realidad social.

Los requisitos, recomendables, para la elaboración de la técnica Árbol de Problemas, son los siguientes:

- ✓ El grupo de trabajo debe estar compuesto de manera interdisciplinaria, variada, según diferentes distinciones (genero, profesión, actividad, ubicación de poder, edad, etc).
- ✓ Se debe considerar la opinión de los actores locales/familia/comunidad.

La información para la elaboración del árbol, proviene de las fuentes de información antes mencionadas, así como de las técnicas aplicadas. La información diagnóstica procesada se introduce en el árbol, según las causas que explican el problema.

Dado que el esquema tipo árbol se construye mediante acercamientos sucesivos, es importante no pretender acabarlo en la primera instancia de trabajo colectivo.

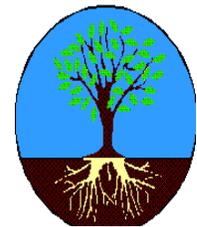
Se construye un esquema de relación tipo ARBOL, en donde:

- ✓ Los **efectos** se ubican hacia arriba, las ramas del árbol.
- ✓ El **problema central** se ubica en el tronco del árbol.
- ✓ Las **causas** se desprenden del tronco hacia abajo, las raíces del árbol.

Los **pasos** para la elaboración del árbol del problema son los siguientes:

- 1º. Identificar el problema central y colocarlo como tronco del árbol. Este se escribe en estado negativo de forma concreta y especificando la dimensión espacial (lugar).

- 2º. Se puntualizan las causas del problema central. Estas conformarán las raíces del árbol. En este momento se toman las variables causales y se agrupan para ordenar las raíces del árbol. Una manera sencilla de realizar esta tarea es construyendo una tipología que permita agrupar variables de acuerdo a una raíz causal común.
- 3º. En tercer término, se lee el árbol desde la causa principal hacia abajo. Este procedimiento permite verificar el esquema de relaciones establecidas y la relación lógica que guardan las sub-causas con la causa principal.
- 4º. En cuarto lugar, se explicitarán los efectos o consecuencias que provoca el problema central. Los efectos serán las ramas del árbol. El establecimiento de los efectos se realiza de la misma manera que las causas. Se reconocen los efectos principales y se agrupan según una tipología común.



A continuación se sugiere una tipología general que puede facilitar la construcción de las raíces y las ramas del árbol. Es importante hacer notar que cada problema requerirá de una organización particular que dependerá de las características del mismo y del diagnóstico realizado.

- ✓ Categorías **socio-económicas** de la familia, del beneficiario o de la comunidad afectada. En esta área causal se agrupan aquellas variables que tienen relación con las características del grupo afectado, grado de disfuncionalidad, condiciones de vida, nivel de ingresos, etc.
- ✓ Categorías correspondientes al **perfil del beneficiario** del programa. Aquí se consideran todas las variables que tienen relación con el nivel educacional, desarrollo biopsicosocial, laboral, oportunidades educativas de la población objetivo, etc. Se relaciona con el capital humano del beneficiario potencial.

Es fundamental incorporar el perfil del beneficiario, es el elemento distintivo de intervenciones con similares problemas, pero con características diversas.

- ✓ Categorías **socio-comunitarias**: se refieren a las instancias organizativas de la comunidad, en distintos ámbitos, por ejemplo: cultural, recreativas, etc. Se relaciona con el capital social existente o no, en torno al problema.
- ✓ Categorías que tienen relación con la **oferta de bienes y servicios** para esa población. En este caso se mencionan las instituciones y las características de los bienes y servicios que brindan para hacer referencia al déficit detectado en el diagnóstico. También se puede referir al nivel de conocimiento de la población sobre dicha oferta, o al nivel de funcionamiento de la misma. Se puede relacionar con el capital físico involucrado en el problema.

La tipología propuesta identifica las causas principales y cada una de ellas constituirá una raíz del árbol. De éstas se desprenderán otras causas que se denominan sub-causas, las cuales deben proporcionar una respuesta lógica a la causa principal que las origina. Una forma de encontrar la implicación lógica causal es preguntar ¿"por qué se produce tal causa"?, la respuesta se convierte en una sub-causa de la causa anterior. Y luego se repite la pregunta enfocándola en la sub-causa ¿"por qué se produce tal sub-causa"?, y la respuesta es el nivel de sub-causa siguiente.

Para la elaboración de los efectos y sub-efectos, se aplica la misma lógica, y la pregunta debe ser: ¿"qué provoca tal efecto"?, la respuesta se convierte en el sub-efecto posterior. Luego se repite la secuencia preguntando: ¿"qué provoca tal sub-efecto"?, y la respuesta puede ser el sub-efecto estructural, último. Si la estructura causal se elaboró adecuadamente, se tendrá la posibilidad de elegir las alternativas de intervención pertinentes.

El grado de profundización de las sub-causas estará dado por las características del diagnóstico elaborado. Si el diagnóstico es exhaustivo, cada causa principal tendrá un número considerable de sub-causas que la explican. Sin embargo, el nivel de profundización lo decidirá el coordinador

del proceso, en la medida que éste considere que la información con que cuenta es suficiente para explicar el problema central y plantearse alternativas de intervención.

En este sentido, es importante hacer notar, nuevamente, que tanto las causas principales como las sub-causas deben basarse en la información obtenida en el diagnóstico y en las relaciones causales establecidas en el mismo. Si apareciera una causa que no estuvo considerada en el análisis efectuado previamente, ésta se debe incorporar y recabar la información necesaria para conocer su incidencia en el problema.

Cabe aclarar que existen distintos puntos de vista sobre cómo direccionar las flechas en las áreas causales. Algunos autores opinan que para evaluar de mejor manera es importante que las flechas vayan hacia arriba. Otros opinan que la explicación causal oriente las flechas hacia abajo. Lo cierto es que si el árbol está bien diseñando mediante una coherencia hipotética razonable, se puede leer sin dificultad independiente del sentido de las flechas.

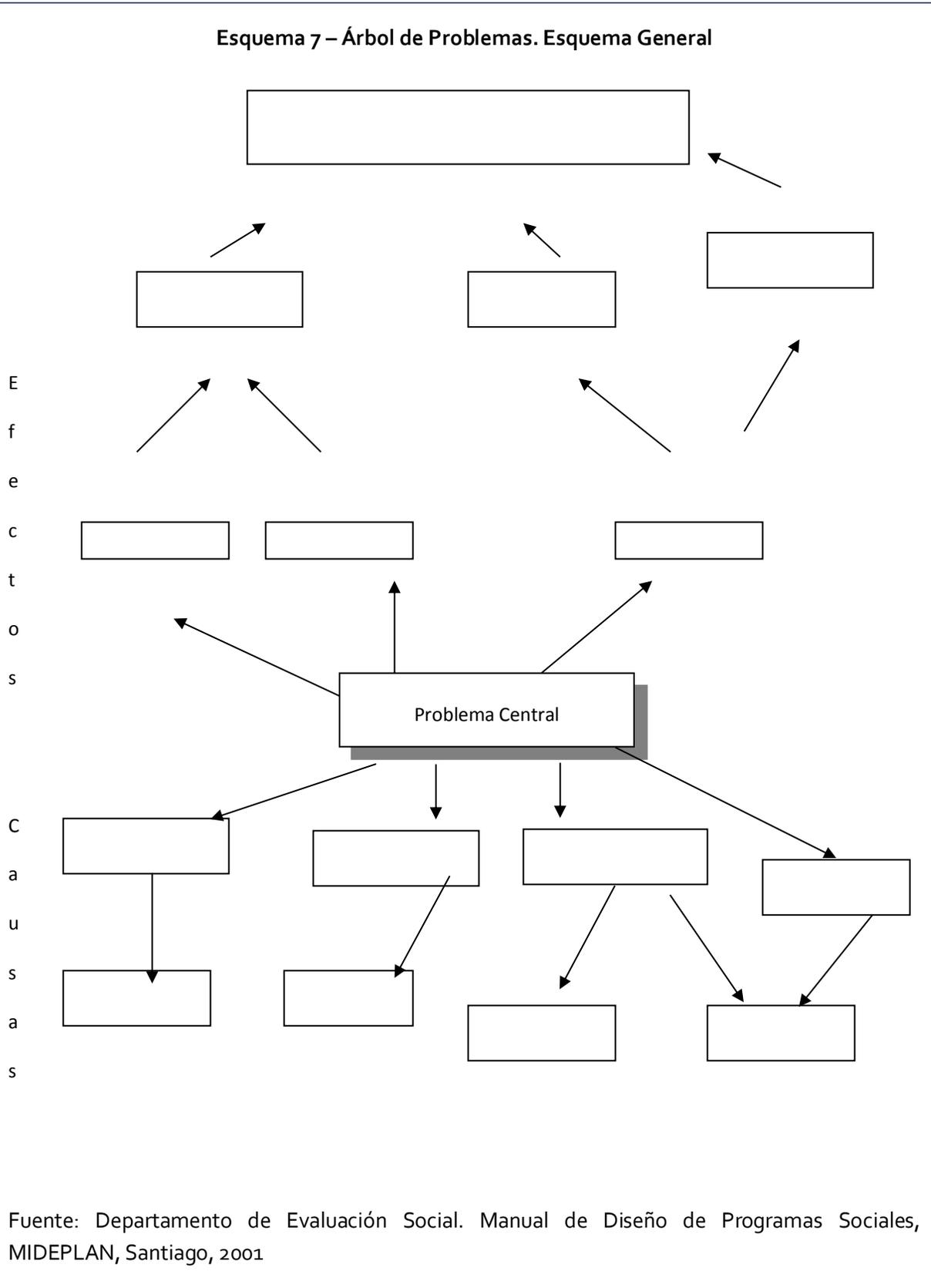
Al momento de redactar los problemas debe recordarse:

- ✓ Escribirlo de forma clara, legible y precisa.
- ✓ Escribir un solo problema central.
- ✓ El problema debe estar redactado en estado negativo.
- ✓ Identificar sólo aquellos problemas existentes no los ficticios, posibles o estructurales.
- ✓ El problema debe significar lo mismo para los distintos lectores. Su lectura no debe provocar diferentes interpretaciones.
- ✓ No indicar la solución del problema en su formulación.
- ✓ Incluir la población afectada y su locación.

A continuación se presentan dos esquemas orientadores para la elaboración del árbol de problemas y luego un árbol de problemas ejemplificando el alto consumo de alcohol.

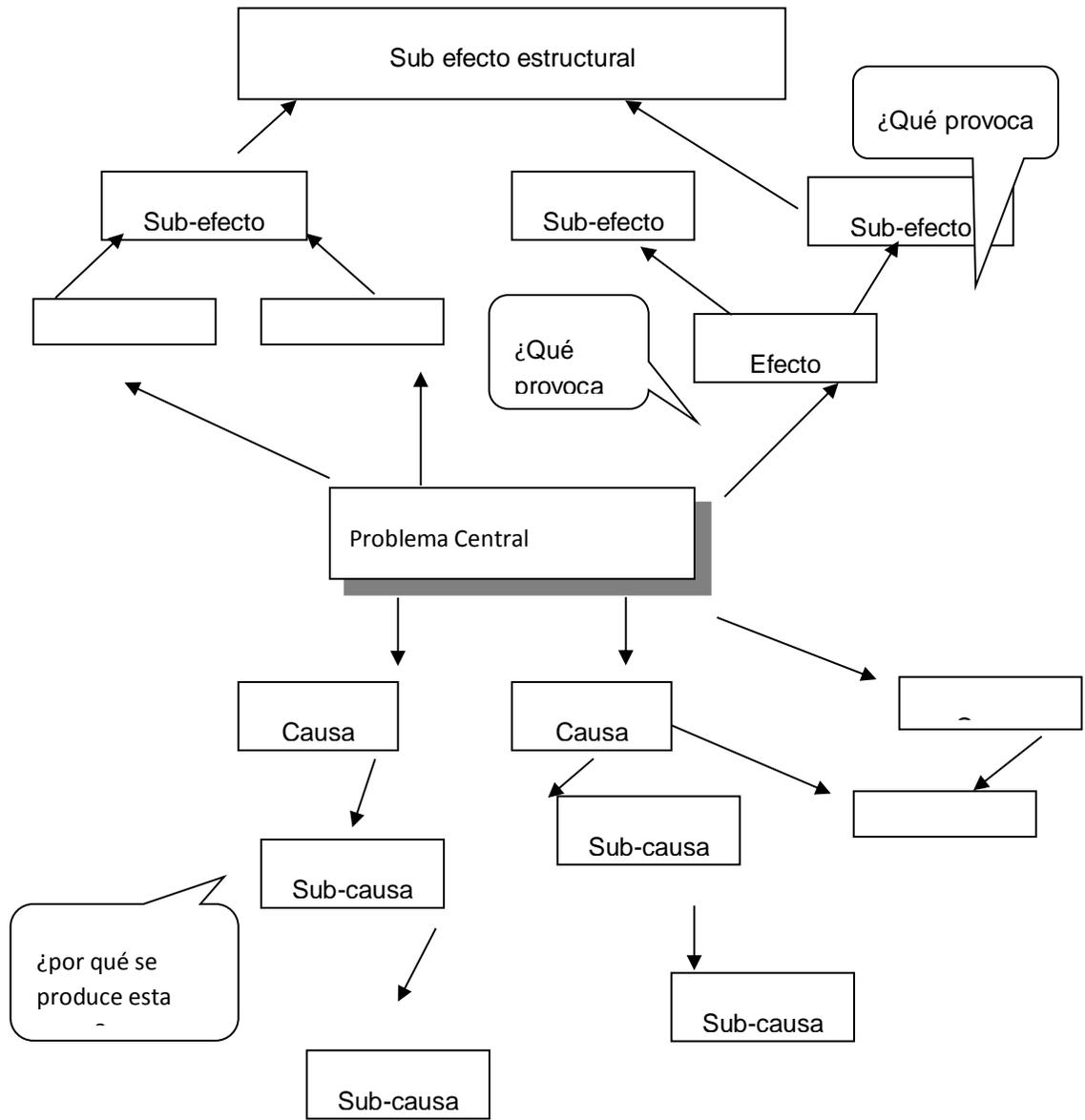
Sin embargo, cabe destacar que a pesar del hecho de que el árbol de problemas describa las principales causas de un determinado problema que aqueja a una determinada comunidad a la que va dirigida la intervención, se cree necesario complementar esta formulación con otra que dé cuenta de las potencialidades y capacidades que subyacen a la misma población, de modo que estos puedan participar de manera activa en la resolución del mismo. En concreto, *potencialidades* son aquellas oportunidades subyacentes al entorno social de la población objetivo. Cabe destacar que solo se deben contar entre estas aquellos fenómenos o tendencias reales, y que la potencialidad se encuentra como fenómeno externo a la población, cuestión por la que debe ser desarrollada por el proyecto. En tanto la *capacidad* se refiere a aquellas fortalezas que si se encuentran bajo el control de la población, relativas a cuestiones organizacionales, recursos materiales o a habilidades (Bobadilla).

Esquema 7 – Árbol de Problemas. Esquema General



Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, Santiago, 2001

Esquema 8 – Árbol de Problemas. Causalidad Explicativa

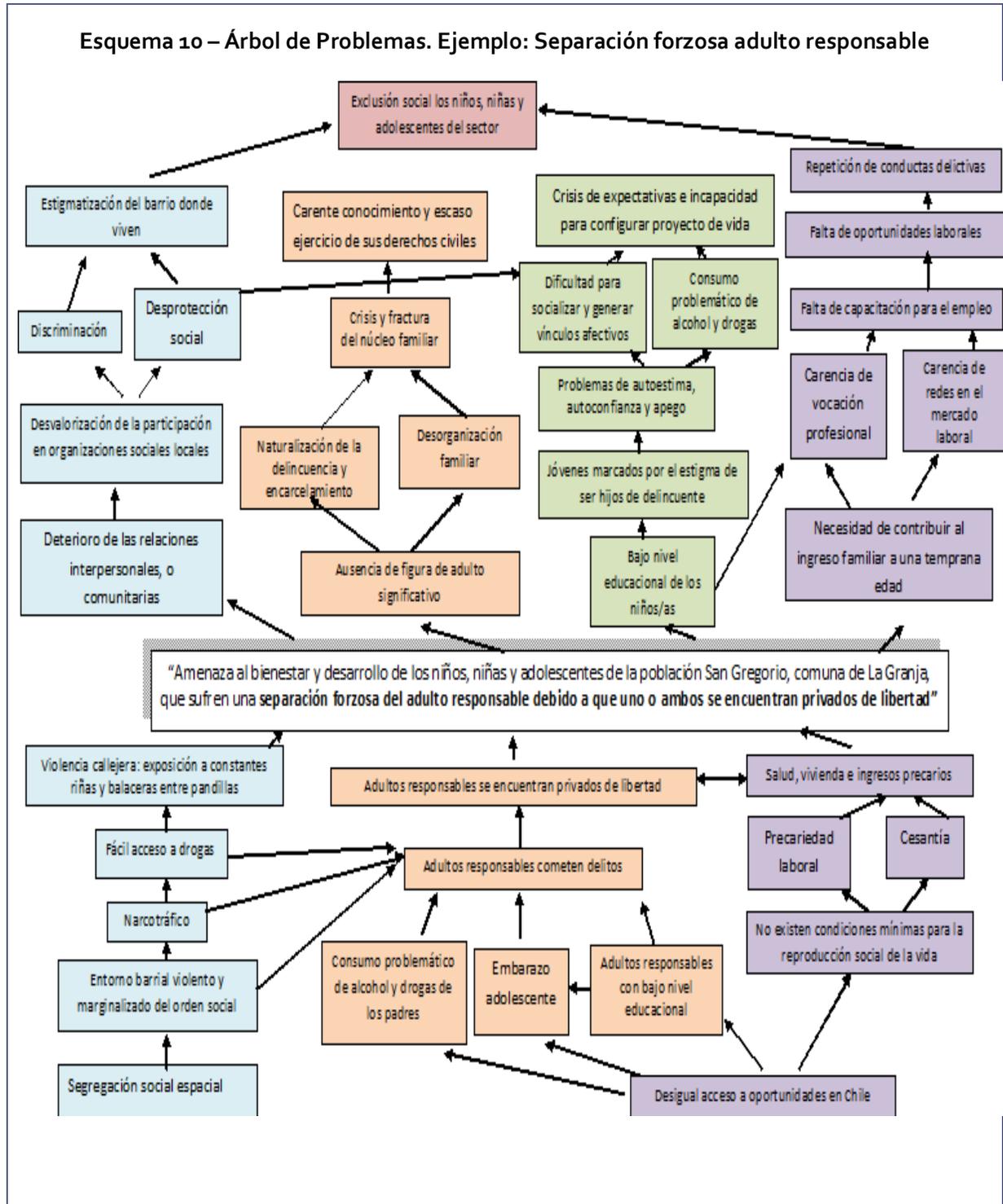


Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, Santiago, 2001

Esquema 9 – Árbol de Problemas. Ejemplo Participación de Apoderados



Fuente: Proyecto: La educación de mis hijos se basa en mi compromiso. Autores: Gabriela Alarcón; Paola Cabrera ; Jennifer Ogaz ; Joan Sierrealta y Solange Pimentel . 2005



En el ejemplo de este árbol se observa como es coherente y secuencial, en la medida en que una causa posee otras subcausas hasta que finalmente se alcanza el problema estructural que le subyace. Lo mismo se puede observar con los efectos y sus consecuencias a un nivel más global. Por otro lado la distinción analítica, que en la realidad puede encontrarse de manera más difusa, permite dar cuenta de las distintas líneas de acción susceptibles a ser llevadas a cabo, es decir, las distintas ramas que componen el problema central que se aborda en la intervención.

### 3. POBLACIÓN VINCULADA AL PROBLEMA

En este punto del análisis diagnóstico, se ha identificado la relación existente entre el problema central y la población, al menos se conoce que una proporción de la población o comunidad presenta una o varias necesidades insatisfechas. Por consiguiente, corresponde precisar las características de la población de manera tal que se pueda avanzar en la elaboración del diagnóstico con un grado de precisión mayor.

Se trata de efectuar un análisis que pueda ir caracterizando con mayor agudeza las fortalezas, intereses, recursos, dificultades, limitaciones, conflictos, percepciones de las familias, de los vecinos del barrio, en relación al problema que se les presenta y a sus posibles soluciones de intervención.

Dado que las necesidades son ilimitadas y los recursos escasos, corresponde delimitar adecuadamente el conjunto de personas/familias/vecinos que se constituirán en los beneficiarios potenciales de la intervención. Para ello se debe tener claridad en el proceso que se efectuará durante la focalización. En

La **población** se refiere al conjunto de personas que comparten, al menos, un mismo atributo. En el caso de tratarse de un proyecto social, dicho atributo corresponderá a una necesidad insatisfecha, presente o futura

dicho proceso se caracterizan y describen los diferentes tipos de población, hasta determinar quiénes serán los beneficiarios potenciales.

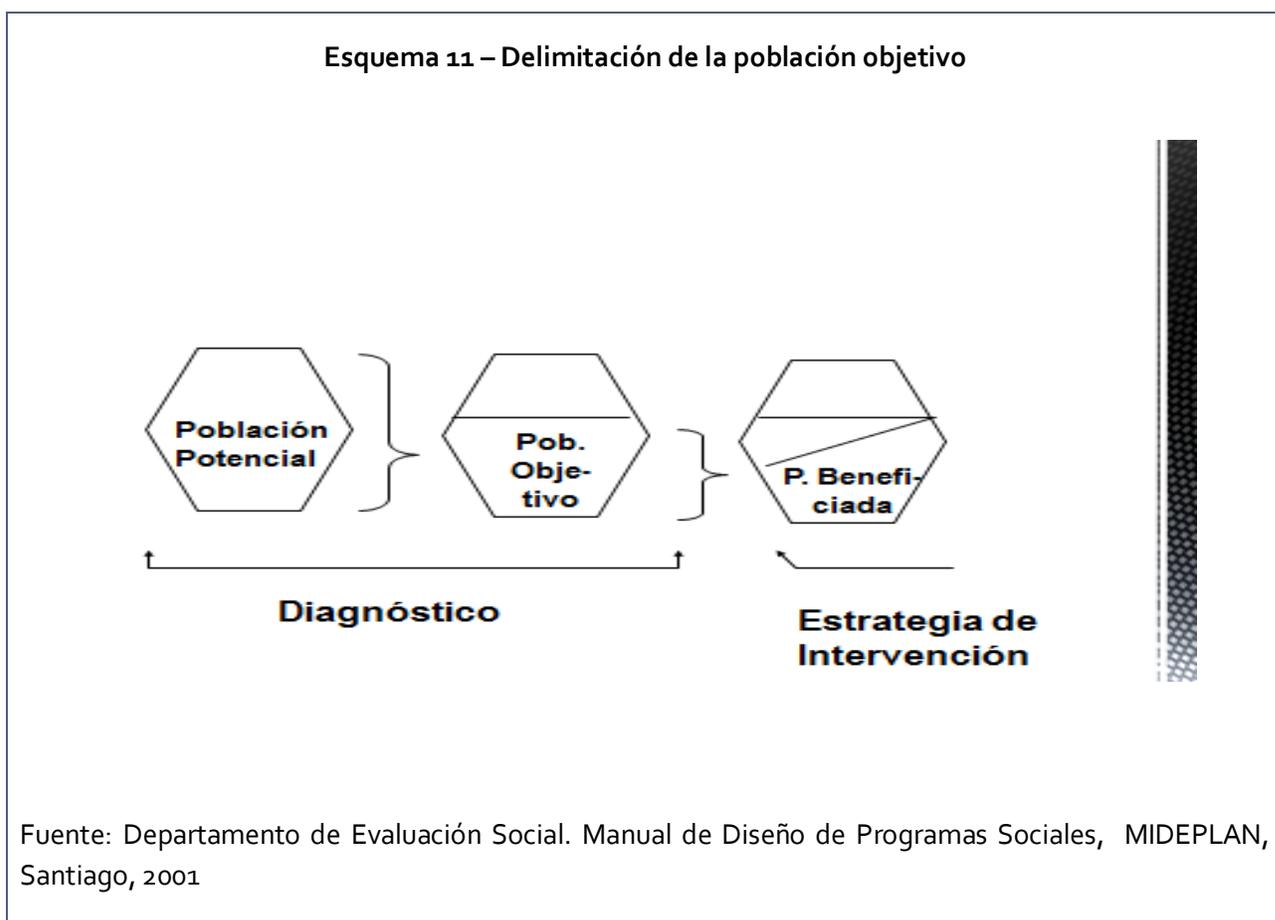
### 3.1.- Tipos de población diagnóstica

A continuación se describen los diferentes tipos de la población:

<b>Matriz 5- Tipos de población del diagnostico</b>		
<b>Tipos</b>	<b>Definición</b>	<b>Importancia</b>
Población de Referencia	Corresponde al conjunto de la población referencial (con y sin problemas). De acuerdo al tipo de necesidad debe definirse según la característica relevante: por ejemplo el tramo etéreo, la localización, el sexo, etc.	La relevancia por definir la población de referencia, radica en la necesidad de conocer la magnitud de la población, de similares características, a fin de poder estimar la proporción de la población sin problemas. Dicha estimación permitirá avanzar en la aproximación hacia estándares de población con necesidades resueltas.
Población Carenciada o en Riesgo	Corresponde al subconjunto de la población de referencia que presenta el déficit o lo presentará. Se la conoce, también como grupo vulnerable.	Indica la magnitud total de la población en riesgo. La identificación permitirá estimar a largo plazo el aumento de dicha población, si no se interviene adecuadamente y a tiempo.
Población Objetivo	Corresponde al subconjunto de la población carenciada o en riesgo que se puede incluir en la intervención. En términos generales, se la define por la pertenencia a un grupo etéreo,	La magnitud de dicha población es sumamente relevante, dado que indica la proporción que puede ser sujeto de intervención, en relación al total de la población en riesgo. De tal manera no debe perderse la vista que

<b>Matriz 5- Tipos de población del diagnostico</b>		
	una localización geográfica y una carencia especifica. Se la conoce, también, como población beneficiaria potencial.	se está trabajando solamente con un segmento de la población carenciada.
Fuente: Con base a: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, Santiago, 2001.		

El proceso de aproximación a la población objetivo, se refleja en el siguiente esquema:



Se debe explicitar el criterio y el procedimiento utilizado en la estimación de la población potencial y luego en la población objetivo. Se debe incluir la magnitud correspondiente de la población objetivo, según se trate de unidades familiares, u hombres o mujeres, especificando el tramo etario, en el caso que la definición del problema así lo amerite.

### **3.2.-Descripción de la población objetivo**

En la medida que se conozcan mejor las particularidades de la población, mayor serán las posibilidades de logro de los objetivos de la intervención, dado que tendrán absoluta correspondencia con los protagonistas de la misma. Por ello, la presentación de la población objetivo debe incluir una caracterización, que describa el grupo humano afectado y sus particularidades, de acuerdo al tipo de problema a resolver. Por ejemplo, magnitud, tramo etario, situación habitacional, actividad económica-social-cultural, línea de pobreza, expectativas, necesidades, potenciales de desarrollo y aporte a la sociedad, etc. Debe también incluirse la caracterización correspondiente a los subgrupos detectados en la población objetivo, en el caso que corresponda. Todo lo anterior en relación al tipo de problema que se pretenda intervenir, ello significa que no es necesario abundar en detalles que luego no aporten a cómo resolver la situación deficitaria.

A continuación se presentan dos matrices que facilitan la visualización de la información relevante a presentar en esta temática:

<b>Matriz 6- Caracterización de la Población</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Caracterización</b>
Población de Referencia	
Población Objetivo	

Ejemplo de Caracterización de la Población

<b>Matriz 7- Caracterización de la Población Ejemplos</b>				
<i>Problema</i>	<i>Población de Referencia</i>	<i>Población Sin problema</i>	<i>Población Potencial</i>	<i>Población objetivo</i>
Mala salud dental población femenina	Población femenina total del país	Población femenina con buena salud dental	Población femenina con mala salud dental	Mujeres jefas de hogar, pertenecientes a los dos quintiles de menores ingresos
Insuficiente conectividad terrestre Región Extremo Sur	Población total de la región	Población que habita en capital regional	Población que habita otras ciudades y localidades de la región	Población de la zona sur de la región.
Alta tasa de deserción escolar en Comuna Los Copihues	Población en edad escolar de la comuna	Niños entre 6 y 18 años, que asisten a la escuela	Niños entre 6 y 18 años, que abandonaron la escuela.	Niños y niñas entre 6 y 18 años, que abandonaron la escuela durante el primer semestre del año escolar
Inadecuado sistema de recolección de residuos domiciliarios	Población total Unidad Vecinal	--	Población total Unidad Vecinal	Población total Unidad Vecinal

Fuente: MIDEPLAN

#### 4. LOCALIZACIÓN DEL PROBLEMA SOCIOPREVENTIVO

La localización corresponde a la presentación y descripción del espacio físico en el que habita la población carenciada. En múltiples oportunidades dicha caracterización permite comprender con mayor profundidad las particularidades del problema central. Por ejemplo no es lo mismo diagnosticar carencias en la población pobre urbana que rural.

En el caso que se debiera detectar la necesidad a intervenir mediante la priorización del espacio físico, se pueden aplicar diferentes técnicas. En estas situaciones se parte, en la elaboración del diagnóstico, desde la detección del área geográfica y luego se especifican las carencias. En el caso de problemas de carácter delictual, se puede solicitar la información específica a los organismos públicos que trabajan las mismas.<sup>9</sup>

La **localización** se refiere a la descripción de las áreas geográficas en las cuales se presenta el problema a resolver.

---

<sup>9</sup> Se utiliza el análisis espacial o geográfico, para localizar concentraciones de grupos de alto riesgo. Por ejemplo, se trata de ubicar y delimitar bolsones de pobreza, no detectados por otros métodos. El análisis espacial consiste en el uso de indicadores sociales para clasificar áreas geográficas en tipologías. La construcción de esos indicadores sociales involucra más de una variable para formar indicadores y luego traspasar las relaciones que arrojaron dichos indicadores, a su correspondiente espacio geográfico, clasificando las áreas. Dichas técnicas se utilizan mediante los SIG (Sistema de Información Geográfica). Existen diferentes software (Zon Plan; Redatam, etc) que procesan, analizan y mapean dicha información. De esta manera, las concentraciones humanas, ubicadas en coordenadas espaciales, se pueden clasificar por ejemplo, en base a las necesidades detectadas y a su nivel de riesgo. Los criterios de selección, de las áreas, provienen de diferentes intencionalidades presentes en la planificación. Éstos pueden ser de orden político o técnico. Los primeros corresponden a las priorizaciones que impulsan a los gobernantes. Los segundos representan criterios técnicos de decisión, previamente elaborados, por ejemplo las jerarquizaciones que se establecen en torno a las regiones según, Ingreso per Cápita, Línea de Pobreza, Índice de Vulnerabilidad, Índice de Desarrollo Humano, etc.

#### 4.1.- Descripción de la localización

La información que se presenta debe dar cuenta de las características del lugar, pero sólo de aquellos aspectos que permitan comprender mejor el escenario espacial de la problemática afectada. Dichas características se pueden referir a la situación económica, político administrativa y aspectos físicos, en tanto entreguen antecedentes para comprender la situación y para poder diseñar la intervención futura.

En suma, la descripción debería, en función de la problemática abordada, contar con cuestiones tales como:

Descripción general (sugerida)

- ✓ -Ubicación, extensión, límites, características determinantes del territorio, etc.
- ✓ -Tipo de poblamiento (distribución y evolución)
- ✓ -Redes de transporte
- ✓ -Número de habitantes (pirámide por edades y sexos)
- ✓ -Procedencia de la población
- ✓ -Saldo migratorio actual (emigración/inmigración)
- ✓ -Datos sociológicos
- ✓ -Minorías (étnicas, lingüísticas, religiosas, culturales...)
- ✓ -Normas y valores dominantes
- ✓ -Niveles educacionales
- ✓ -Indicadores económicos
- ✓ -Distribución de la población por sectores económicos
- ✓ -Tasa de desempleo general, por sectores de población o producción.
- ✓ -Datos delictuales
- ✓ -Tráficos

A continuación se presenta un mapa de la localidad a intervenir, con las referencias correspondientes

**Mapa 1 - Ubicación Geográfica: Problema, Población Objetivo y Posible Solución.  
Ejemplo**



 Problema y Población Objetivo

 Posible solución del Problema: Empresa Forestal.

 Posible solución del Problema: Empresas Artesanales y Greda .

Fuente: Proyecto Desempleo Juvenil en Nacimiento: "Buscando nuevas Oportunidades" de Liliana Albornoz – Pamela Paredes, 2005

## 5. AGRUPACIONES RELEVANTES

Al describir las características de la población, se mencionó sus recursos y vínculos. La intención de incluir un apartado especial profundizando éste tema se refiere a que las intervenciones que consideran el entorno, el medioambiente, que vinculan y articulan personas con organizaciones son más sustentables en el tiempo, ya que contactan recursos, experiencias y conocimientos ganando en efectividad.

Así, incorporar al diagnóstico el análisis de las agrupaciones y las redes permite relacionar adecuadamente el problema, reconociendo las fortalezas y debilidades colectivas entorno al mismo.

A este tema es posible aproximarse desde dos miradas distintas, desde el análisis de las agrupaciones y/o desde el análisis de las redes, y si bien no significan lo mismo, se puede incorporar unas en las otras.

El análisis centrado en las agrupaciones relevantes tiene como objetivo apreciar los efectos del quehacer de determinadas agrupaciones relevantes en la generación, mantención, mitigación o solución (total o parcial) del problema diagnosticado. Solo se ocupa de la dimensión funcional de una red (el intercambio de recursos).

El tratamiento de las agrupaciones relevantes tiene como referencia el enfoque gerencial: "análisis del entorno", donde las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que brindan son el eje del análisis. Con dicho instrumento se intenta apreciar los efectos del quehacer de determinadas

Las agrupaciones relevantes se refieren al conjunto de organizaciones (formales e informales), instituciones (públicas y privadas), redes (lícitas o ilícitas) que desarrollan un quehacer vinculado con el problema diagnosticado.

agrupaciones relevantes en la generación, mantención, mitigación o solución (total o parcial) del problema diagnosticado.

El análisis centrado en las redes postula que las personas tienen una doble pertenencia a: categorías y a vínculos (interacciones). Esto significa, que no se pueden estudiar las características de los individuos o de los actores independientemente de sus relaciones con los demás. Por ejemplo las estructuras relacionales son las de intercambio, negociación, reciprocidad, comunicación, amistad, confianza, etc. La red se refiere más bien a la estructura y dinámica de las relaciones sociales – cómo están constituidas y cómo operan estas redes. Lo importante de esta definición es que pone de relieve el tema de la reciprocidad, toda vez que una red es un sistema de interacciones donde la cooperación es mutua y recurrente.

Las **redes** se refieren al conjunto de actores entre los que existen vínculos y relaciones de tipo formal e informal.

Este enfoque es relevante desde un punto de vista operativo, ya que permite diseñar y aplicar políticas, programas y proyectos, como un mecanismo para movilizar recursos en situaciones en los que éstos están muy dispersos entre actores, públicos y privados.

Según V. Martínez<sup>10</sup>, las redes pueden ser analizadas según sus características, las que corresponden a los siguientes tipos:

---

<sup>10</sup> Este tema se desarrolla con base a: Martínez Ravanal Víctor. El Trabajo en y con las Redes. Postítulo Intervención con familias de Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004

Matriz 8- Tipos de Redes	
Tipos	Subtipos
Red Social Focal	Red Social Individual
Red Social Abierta	Red Local Comunitaria
	Red Local Institucional

✓ Las **Red Social Focal** es el sistema de conversación/acción que se estructura en torno a un nodo/foco, pudiendo ser una persona o una familia, institución u organización

✓ La **Red Social Abierta**: integra activamente a las personas con el mundo público, abriendo canales con las estructuras comunitarias e institucionales de su sociedad. Es importante incluir en esta parte del diagnóstico ya que posibilitan la obtención de los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades colectivas, así como brindan un espacio de vida cívica. Siendo parte de este tipo de red las siguientes:

1. La **Red Local Comunitaria**: se cierran sobre un territorio dado que puede ser una comuna, un barrio, una población, etc. Está compuesta de actores locales comunitarios que se movilizan por una situación problema específico. Es una red "natural" que se conforma en los espacios de vida de la gente.
2. **Red Local Institucional**: también se cierran sobre un territorio dado que puede ser una comuna, un barrio, una población, etc. El alcance está dado por la jurisdicción institucional que los articula. Se compone de actores locales comunitarios y por actores

institucionales, que se movilizan en conjunto, por una situación problema específica. Es una red “natural o artificial” que se conforma en los espacios de vida de la gente

Ahora bien, si el análisis diagnóstico mediante el enfoque de redes no es factible de realizar, sí se debe incorporar el análisis de las agrupaciones relevantes, para ello se sugiere completar la siguiente matriz, que recoge información orientadora para la toma de decisiones.

En ese sentido se propone hacer un análisis FODA, es decir, de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que las distintas organizaciones que desarrollan un quehacer relativo al problema diagnosticado puedan describirse en función de las potencialidades y debilidades, siendo representada por la siguiente matriz (De la Fuente).

<b>Matriz 9- Análisis FODA</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Ambiente Interno</b></p> <p>Mirar disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado y percepción de los consumidores, entre otros.</p>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición</p> <p>¿Qué ventajas tiene la institución?                      ¿Qué hace a la institución ser mejor que otra?                      ¿A qué recursos de bajo costo o de forma exclusiva tiene acceso?                      ¿Qué percibe el usuario o cliente como una fortaleza de la institución?                      ¿Qué elementos facilitan la colocación de bienes y servicios en el usuario?                      ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?</p>	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición</p> <p>¿Qué se puede mejorar?                      ¿Qué se debería evitar?                      ¿Qué percibe la gente como una debilidad de la institución?                      ¿Qué factores reducen el éxito de las acciones institucionales?                      ¿Cómo se puede detener cada debilidad?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Ambiente Externo (entorno)</b></p> <p>Mirar hechos o eventos de carácter político, legal, social o tecnológico</p>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición</p> <p>¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la institución?                      ¿De qué tendencias de la demanda se tiene información?                      ¿Existe una coyuntura en la economía del país?                      ¿Qué cambios de tecnología existen en la oferta y en la demanda de bienes y servicios públicos?                      ¿Qué cambios en la normativa legal y/o política se están presentando?                      ¿Qué cambios se registran en los patrones sociales y de estilos de vida?                      ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?</p>	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición</p> <p>¿A qué obstáculos se enfrenta la institución?                      ¿Qué están haciendo las instituciones similares o que brindan bienes y servicios complementarios al que ofrece nuestra institución?                      ¿Se tienen problemas de recursos de operación y/o inversión?                      ¿Pueden algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la institución?                      ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?</p>

<b>Matriz 10- Análisis Agrupaciones Relevantes</b>			
Tipo	Fortalezas	Debilidades	Observaciones
Agrupación <sub>1</sub>			
Agrupación <sub>n</sub>			

<b>Matriz 11- Análisis Agrupaciones Relevantes. Ejemplo</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Observaciones</b>
Escuela de Junín	Cuenta con la infraestructura y equipamiento para realizar charlas	Personal sin especialización respecto al tema	Este establecimiento acoge a la mayoría de los niños de la localidad por lo cual padres y apoderados mantienen contacto permanente con la escuela
Posta de Junín	Cuenta con el personal especializado para realizar charlas y talleres, además dispone de material referente al tema	No cuenta con la infraestructura para realizar charlas	La totalidad de la población se encuentra inscrita en esta Posta Rural, por lo que se tiene registro de los beneficiarios a nivel territorial
Junta de Vecinos	Cuenta con la infraestructura para realizar las capacitaciones	No cuenta con el personal especializado respecto al tema	Reúne y mantiene registro de todos los vecinos del sector. Además reconoce sus problemas y necesidades
Comité de Salud Atención Primaria "Las Lulus"	Cuenta con personal especializado para dictar las charlas	No cuenta con infraestructura para realizar las charlas	
Fuente: en base al proyecto: Para Brindar con salud, de M <sup>o</sup> Carolina Vargas Castillo; Carolina Soto Inostroza y Brenda Riffo Villalobos, 2005.			

## 6. ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA

Concluida la elaboración de la información requerida por el diagnóstico, se tiene claridad sobre la situación de la población objetivo así como del problema central, su situación inicial y se ha ido visualizando la situación Final. La Situación Final Ideal, se refiere a la solución definitiva del problema central. Dicha solución se aprecia mediante la transformación del estado negativo en la cual se presenta la carencia detectada, hacia un estado positivo, sin dicha carencia. La solución *ideal* equivale a la eliminación del déficit, en la población carenciada.

Considerando que en ninguna intervención social se arriba a una Situación Final Ideal, sino que se puede aproximar una solución viable, posiblemente parcial. Esta limitación está dada por las múltiples dimensiones que se involucran en un problema social y por la multicausalidad que los genera y por la imposibilidad de dar respuesta a todas ellas.

No obstante, se debe definir el mejor camino a recorrer para resolver la dificultad detectada en el diagnóstico. Dicho camino se compone de alternativas excluyentes de aproximación al problema.

Su objetivo es presentar diferentes posibilidades que permitan alcanzar la resolución del problema central, tratando de obtener la mejor respuesta a la necesidad detectada, con un costo razonable.

## 1.- Definición de las Alternativas

Las alternativas surgen del análisis de las experiencias de intervenciones en proyectos similares y/o del conocimiento de los involucrados en el tema, así como de la percepción de la población y se basa en la información analizada en el diagnóstico. Las alternativas son las posibilidades viables de resolución del problema central.

Las alternativas son las respuestas viables para disminuir, el déficit detectado en el problema

Metodológicamente es posible identificar varias alternativas para lograr la resolución del problema detectado (que será el Objetivo Final de la intervención).

## 2.- Identificación de las Alternativas

La identificación de las Alternativas, surgen del análisis efectuado en el diagnóstico y se puede realizar mediante diferentes enfoques<sup>11</sup>. El presente texto propone realizar la identificación de las alternativas mediante la técnica conocida como “Árbol de Medios y Fines”, dando continuidad con la lógica que se ha propuesto durante el diagnóstico. El “Árbol de Medios y Fines” entrega un panorama general y permite la identificación de aquellas soluciones factibles y viables para la satisfacción del déficit detectado, de acuerdo a los recursos, tiempo y capacidades con que se cuenta.

---

<sup>11</sup> Dichos enfoques se presentan en los siguientes textos: Ander-Egg Ezequiel Investigación y Diagnóstico para el Trabajo Social. Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1990; Aylwin N. y otras. Un Enfoque Operativo de la Metodología del Trabajo Social. Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1982; Cohen E. y Franco R. Evaluación de Proyectos Sociales. Siglo XXI, México, 1992; Martinic Sergio Diseño y Evaluación de Programas Sociales. Comexani/ Cejuv, México, 1997; Pichardo Muñoz Arlette. Planificación y Programación Social. Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, 1983.; PROPOSAL Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. OEA-Cepal, Santiago, 1994.

Asimismo, es importante señalar que probablemente emerjan algunas áreas en las cuales la intervención no es posible, o no es factible orientar las acciones del proyecto hacia ellas o hacia actores que están involucrados en la situación de base. En este caso, no es realista proponerlas como alternativa de intervención.

### ***Procedimiento para determinar las alternativas***

Recuérdese que las alternativas corresponden a las posibles soluciones del problema central, para ello se requiere tener claridad sobre el objetivo que se persigue alcanzar, por ello el procedimiento parte por la primera aproximación a lo que será el Objetivo Final, acotado en la Estrategia de Intervención.

### **Traspasar el árbol de problemas en árbol de medios y fines**

El árbol de medios y fines se elabora a partir del árbol de problemas. Se debe revisar cada problema formulado en estado negativo y transformarlo en un objetivo deseable. De esta manera, las categorías que se han definido como las causas del problema central se convierten en medios y las consecuencias o efectos se transforman en fines.

#### *¿Cómo construir el árbol de medios y fines?*

- 1º. Escribir el problema central en estado positivo.
- 2º. Revisar las causas o raíces del árbol de problemas, que están escritas en forma negativa y transformarlas en una acción necesaria y alcanzable en un período de tiempo razonable, por consiguiente se escriben en positivo. En este momento las causas se convierten en Medios.

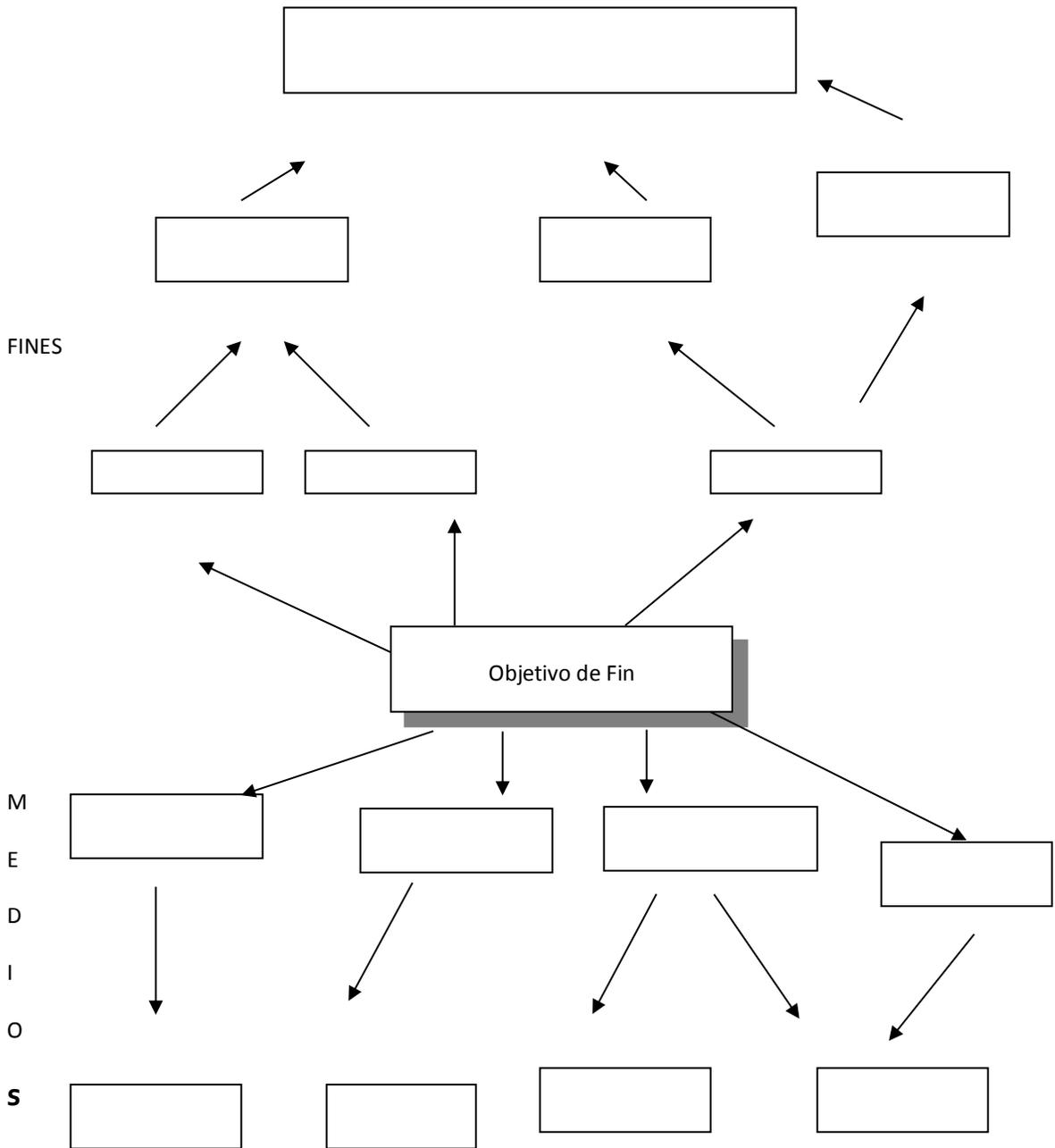
- 3º. Se identifican las causas que no son factibles de ser modificadas (categorías condición) con las acciones del programa. Estas se convertirán en parámetros inalterables, y no cambian su formulación.
- 4º. Una vez establecidos los medios, se analizan los efectos o las ramas del árbol de problemas. Estas se escriben también en forma positiva y se transforman en Fines.
- 5º. Identificar las variables/categorías independientes inalterables por la intervención. Marcarlas como variables "condición".
- 6º. Identificar el conjunto de variables/categorías independientes que conforman las alternativas de solución. Enmarcarlas como Medios que conforman cada alternativa.
- 7º. Describir el conjunto de variables/categorías que componen cada alternativa y nombrar las alternativas.
- 8º. Es posible incluir otros Medios que no hayan sido detectados con anterioridad y deberán ser incorporados en el diagnóstico.

A continuación se presenta un esquema del árbol de medios y fines, y un árbol de alternativas.

Los fines son los efectos positivos que hipotéticamente se lograrán al alcanzar el objetivo final. El objetivo final será el logro de la intervención en tanto aborda al problema central. Los medios son los caminos para alcanzar el objetivo final, ya que se refieren a las causas del problema central.

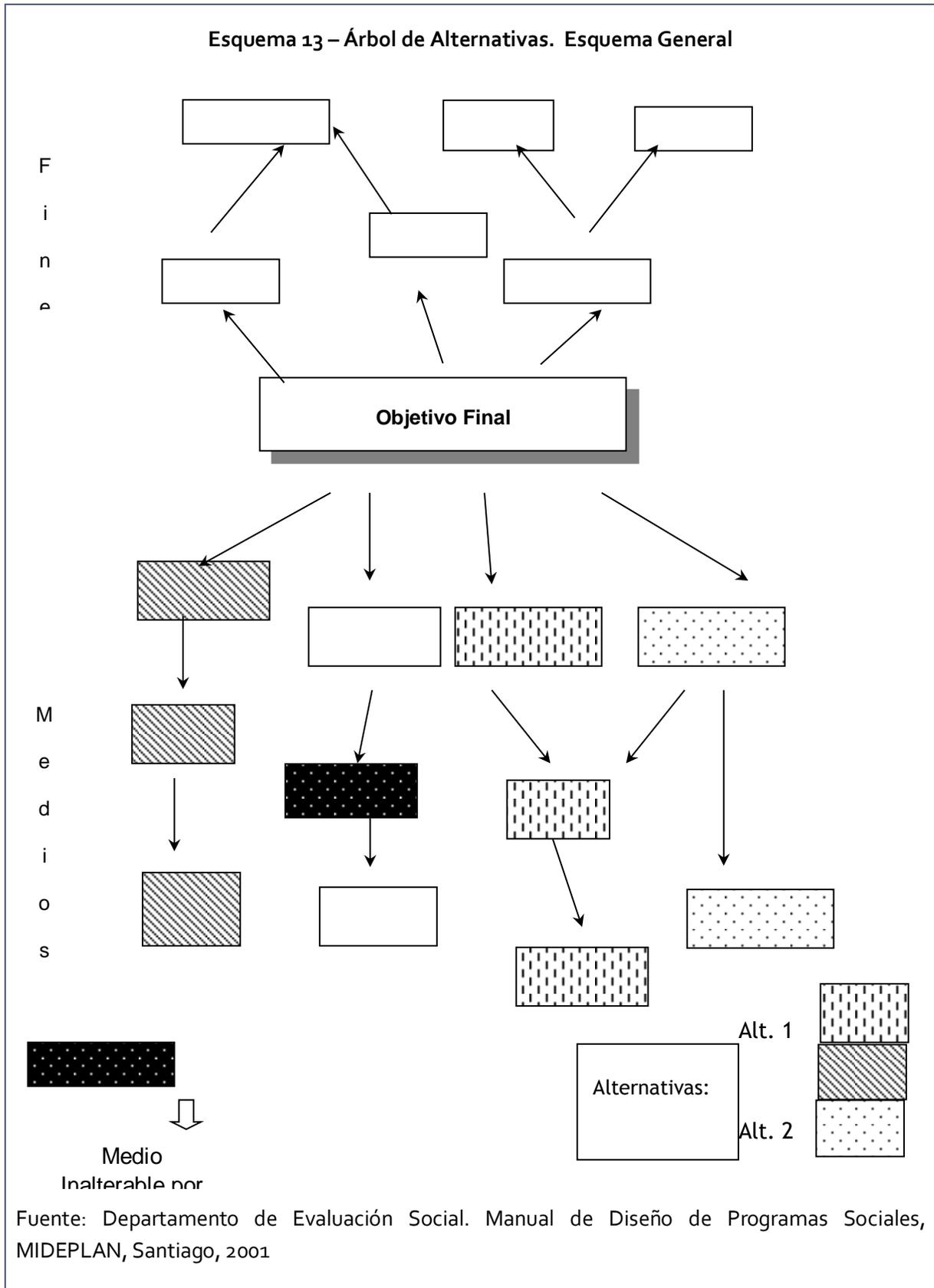


Esquema 12 – Árbol de Medios y Fines. Esquema General



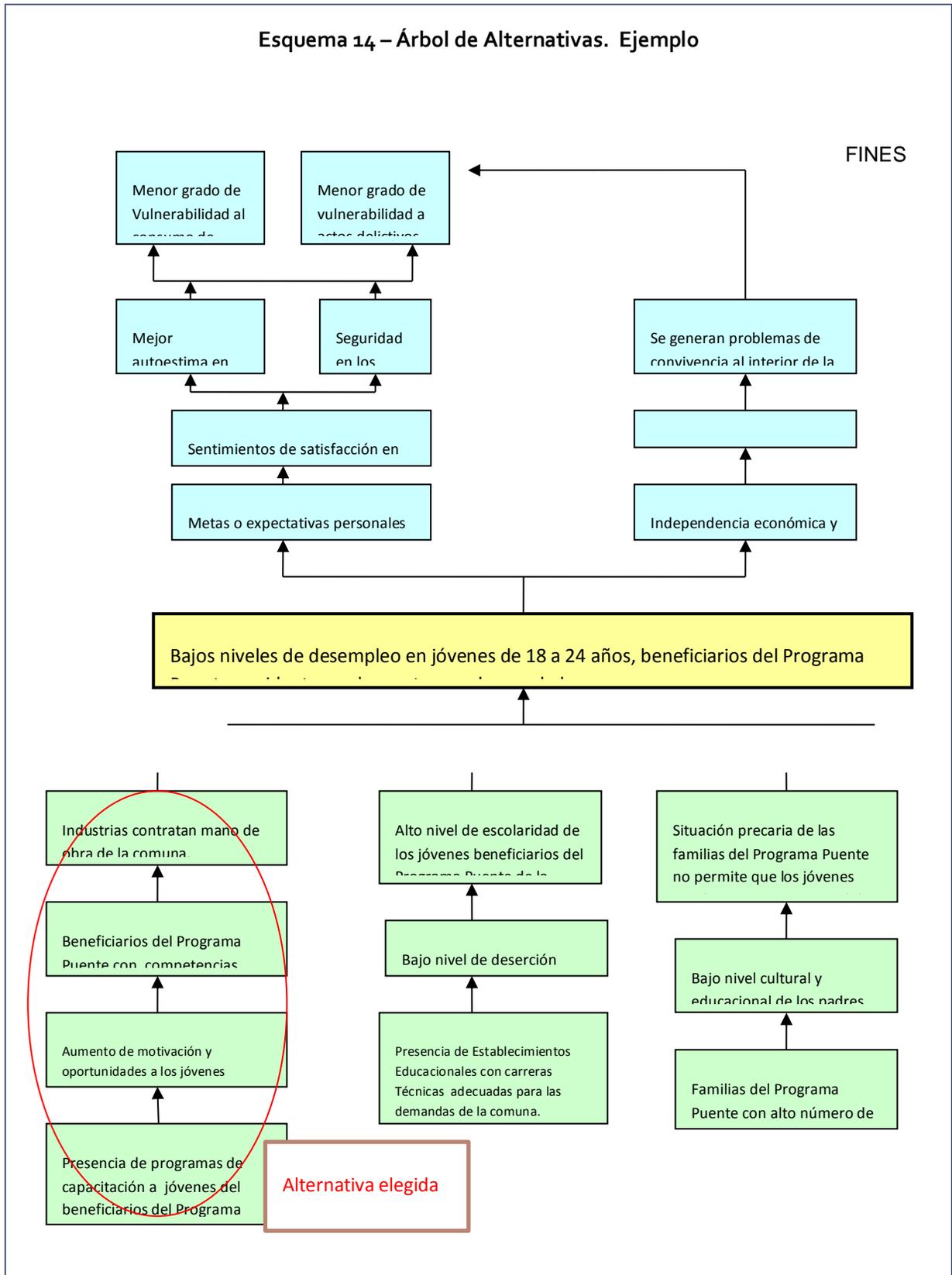
Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, Santiago, 2001

Esquema 13 – Árbol de Alternativas. Esquema General



Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, Santiago, 2001

Esquema 14 – Árbol de Alternativas. Ejemplo



Fuente: Proyecto: Desempleo Juvenil en Nacimiento: "Buscando nuevas Oportunidades"  
Liliana Albornoz y Pamela Paredes, 2005

### ***Criterios de Selección***

Una vez identificadas las diferentes alternativas, se debe proceder a seleccionar aquella que cumpla con determinados requerimientos, en función de un conjunto de criterios preestablecidos, siendo los responsables de la iniciativa quienes justifiquen la valoración asignada a los mismos.

Los criterios propuestos son los siguientes:

- ✓ Posibilidad real de Intervención
- ✓ Nivel de Participación de la Población Objetivo
- ✓ Nivel de Impacto Esperado
- ✓ Recursos Involucrados

**Posibilidad real de Intervención:** se refiere al enfoque y posibilidades efectivas que tiene la institución ejecutante, de asumir tal alternativa.

**Nivel de Participación de la Población Objetivo:** se refiere al nivel de participación que puede tener la población objetivo en la ejecución de la alternativa.

**Nivel de Impacto Esperado:** se refiere a los cambios que efectivamente se puedan generar mediante la implementación de la alternativa.

**Recursos Involucrados:** se refiere a la magnitud de los recursos humanos, físicos y financieros que se estima requerirá la alternativa y a la posibilidad efectiva de acceder a ellos, desde la institución que efectuará la ejecución.

A continuación se propone una matriz a través de la cual se puede valorar las alternativas seleccionadas, mediante los criterios presentados.

<b>Matriz 12- Criterios de selección de alternativas</b>				
<b>Criterio de selección</b>	<b>Alternativa <sub>1</sub></b>		<b>Alternativa <sub>n</sub></b>	
	<b>Valoración</b>	<b>Justificación</b>	<b>Valoración</b>	<b>Justificación</b>
1. Posibilidad de intervención institucional				
2 Nivel de Participación de la Población Objetivo				
3. Nivel de impacto				
4. Recursos Involucrados				
<b>Conclusión:</b>				
Fuente: Con base: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, Santiago, 2001.				

Finalmente, para concluir el proceso de selección de la alternativa, se debe describir la escala o los parámetros utilizados para asignar los valores a los juicios emitidos según cada criterio, presentados en la matriz anterior.

En el ejemplo que se presenta a continuación se puede apreciar la incorporación de otros criterios para la elección de la alternativa, indicando la importancia de mantener un procedimiento pero flexible a fin de dar cuenta de las características del problema a resolver.

<b>Matriz 13- Criterios de selección de alternativas. Ejemplo</b>			
<b>Criterios de selección</b>	<b>Alternativa 1 salud</b>	<b>Alternativa 2 dinámica familiar</b>	<b>Alternativa 3 redes de apoyo</b>
Dispersión geográfica	5	7	5
Posibilidad de intervención institucional	5	5	7
Nivel de preparación de la población objetivo	7	6	5
Nivel de impacto	6	7	6
<b>puntaje</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>23</b>

Fuente: Proyecto: Una esperanza para las víctimas de violencia, de Angélica Alveal; Mitza Salamanca ; Marianela Salcedo y Claudia Tapia , 2005

## 7. PREGUNTAS ORIENTADORAS

A continuación se presentan un conjunto de preguntas que permitirán orientar el repaso y síntesis de los contenidos del capítulo

**Matriz 14 – Preguntas orientadoras para la elaboración del diagnóstico de una intervención sociopreventiva**

<b>Diagnóstico de una intervención sociopreventiva</b>	1.- ¿Qué problema se pretende abordar con la intervención?
	2.- ¿Por qué se requiere dicha intervención, solucionar ese problema? Fundamentacion
	3.- ¿A quiénes se dirigirá la intervención? ¿Participaron en el diagnóstico? Poblacion
	4.- ¿Han identificado a otras organizaciones con las cuales puedan trabajar este problema? Agrupaciones y Redes
	4.- ¿Es posible identificar el sector del barrio donde se encuentra el problema?
	6.- ¿Cual es la mejor alternativa de intervención? Por que?

Fuente: elaboración propia

### III.- ESTRATEGIA DE UNA INTERVENCION SOCIOPREVENTIVA

El presente capitulo se estructura de la siguiente manera:

---

<b>Objetivo de aprendizaje</b>	Identificar la información que se requiere elaborar para poder planificar la estrategia de intervención adecuada
--------------------------------	--

---

<b>Temario</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Objetivos, Productos y Actividades.</li><li>2. Marco Lógico</li><li>3. Coberturas</li><li>4. Agrupaciones y Redes</li><li>5. Modelo de Gestión</li><li>6. Presupuesto</li><li>7. Preguntas orientadoras</li></ol>
----------------	--

---

Definida la alternativa que obtiene la mayor valoración, se debe proceder a diseñar con detalle la Estrategia de Intervención.

Su objetivo es programar adecuadamente, basándose en los antecedentes recogidos en el diagnóstico y en el perfil de alternativa seleccionada, la modalidad de intervención que permita entregar certezas sobre el cumplimiento de los objetivos.

La Estrategia de Intervención representa la modalidad a través de la cual se buscará abordar la resolución del problema central, constituye la estrategia elegida por los responsables del diseño y ejecución del programa.

El orden en que serán abordados los elementos de la estrategia de intervención no corresponde necesariamente al de su presentación o formulación sino a una secuencia lógica sobre los pasos que los equipos deben realizar para desarrollar cada uno de los componentes del diseño de un proyecto social. Esta secuencia tiene sólo un fin didáctico ya que en la práctica el proceso es menos lineal de lo que aquí se presenta.

**La Estrategia de Intervención** corresponde a una modalidad particular a través de la cual un determinado agente (institución o una instancia que agrupa un conjunto de ellas), intentará alcanzar los objetivos propuestos en el programa. Su carácter estratégico está dado por el enfoque a través del cual construirá un nuevo escenario de futuro.

## 1. OBJETIVOS, PRODUCTOS Y ACTIVIDADES

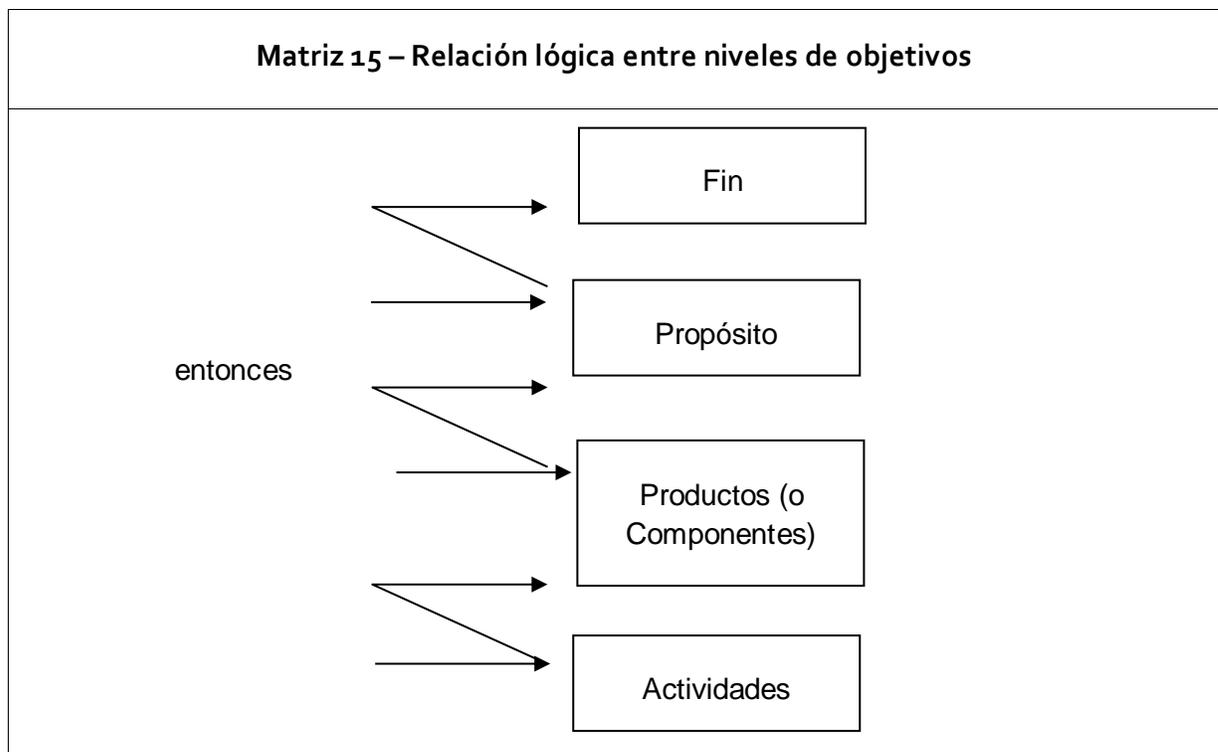
En esta unidad se entregarán herramientas para enunciar de manera coherente los objetivos que se propone cumplir el proyecto. Para ello se utilizará el Enfoque del Marco Lógico (EML<sup>12</sup>), el cual propone cuatro

---

<sup>12</sup> El es una herramienta de análisis estructurado que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de sus respectivos procesos de planificación

categorías jerarquizadas de objetivos: fin, propósito, productos (o componentes) y actividades y su operacionalización mediante la definición de metas, indicadores, fuentes de verificación y por último los supuestos.

De acuerdo al EML el logro de un objetivo de menor jerarquía es una condición necesaria para el cumplimiento del objetivo ubicado en el nivel inmediatamente superior, o sea, el cumplimiento de las actividades programadas es condición esencial para lograr los productos del programa. La misma relación se produce entre productos y propósito y entre propósito y fin.



El origen del EML surge en la década de los años 60, en USA, con motivo de estar desarrollándose el proyecto APOLO, la NASA puso en práctica un sistema de seguimiento, planeamiento y control de cada una de las fases y subproyectos que se realizaban en diferentes lugares de los Estados Unidos de Norteamérica para lograr, en una fecha determinada, integrar una inmensa cantidad de piezas provenientes de múltiples fabricas y convertir esta rompecabezas, en una sola pieza lógica y coherente. Fue así como nació el Marco Lógico

Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, Santiago, 2001.

En adelante, para efectos de este manual, al Fin y al Propósito se les llamará objetivos mientras que a los Productos y Actividades se los nombrará como tales.

El enunciado de los objetivos, productos y actividades debe ser complementado con los indicadores que permitirán observar su cumplimiento, las metas que se pretenden lograr, las fuentes a las cuales se recurrirá para obtener la información y los supuestos o condiciones no controlables por los responsables del programa que deben ocurrir para que cada uno de los objetivos, productos y actividades sean cumplidas, desarrollándose así el Marco Lógico.

El árbol de medios y fines es la herramienta que se utiliza para identificar tanto los objetivos como los productos del proyecto, técnica desarrollada en el segundo capítulo.

### ***1.-Identificación de los objetivos de fin y propósito***

La enunciación de los objetivos en un proyecto es esencial para definir los productos y el conjunto de actividades que se realizarán para lograrlos. Como dice Ander-Egg (1995), *"Realizar acciones y actividades sin objetivos es andar a la deriva y... para eso no hace falta programar."*

Los objetivos de un programa social corresponden, en el lenguaje del Enfoque del Marco Lógico, al fin y

El fin corresponde a la descripción de la situación futura que se alcanzará, en relación con el problema descrito en el diagnóstico, como consecuencia de la implementación del proyecto.

propósito.

El fin enuncia una situación futura que para ser realidad requiere de un proceso de maduración de la intervención y, por lo tanto, lo normal es que no sea apreciable en el corto plazo. En la resolución de la necesidad diagnosticada confluyen muchas causas, y la intervención se efectúa desde un conjunto de ellas, por consiguiente el fin no es sinónimo de la resolución absoluta de la necesidad detectada.

El segundo nivel de objetivos corresponde al propósito. La identificación del propósito es necesaria porque generalmente los productos no revierten de manera automática las causas inmediatas del problema sino que se requiere de un tiempo para que se configure una situación que supere dicha situación. Su consideración es esencial cuando el producto entregado supone un cambio de conducta en la población (CEPAL, 1998).

Tanto el fin como el propósito deben estar claramente definidos (precisos), ser medibles (en lo posible) y ser realistas.

El **propósito** es el resultado directo o efecto inmediato a ser logrado en la población beneficiaria como consecuencia del uso de los productos desarrollados por el proyecto.

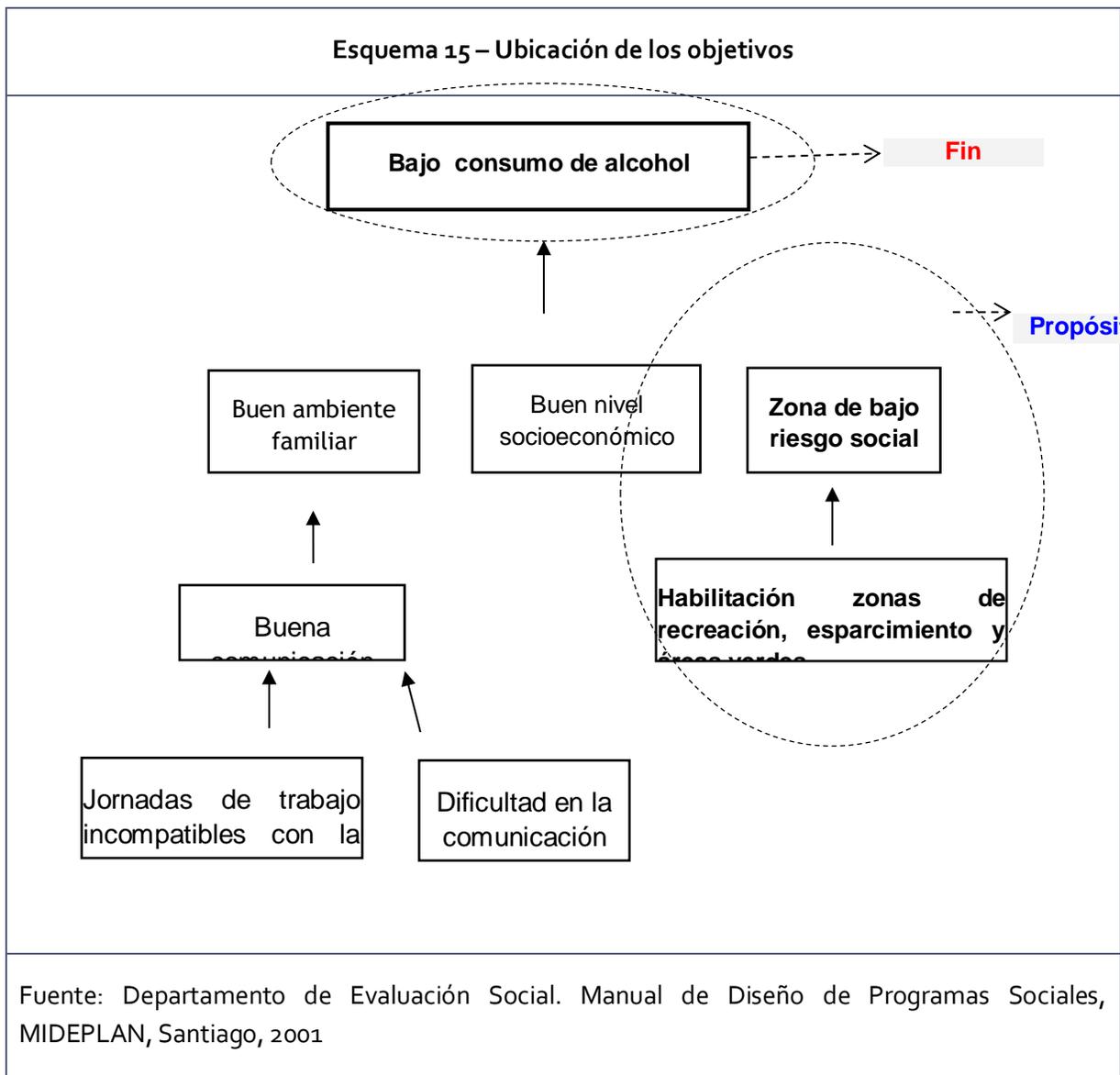
El árbol de medios y fines es una buena herramienta para identificar el fin y el propósito. Así el objetivo que da cuenta del cambio que se desea producir en el problema central constituye el fin del programa.

El propósito se encuentra en el primer nivel de objetivos o medios (de arriba para abajo). Para su identificación se debe considerar el área de intervención del proyecto, que puede estar constituido por una o varias raíces del árbol, y

se deduce de la acción conjunta que los medios provocan en el problema, por consiguiente no es una causa directa, sino la sinergia del conjunto de causas de la alternativa elegida.

Para chequear la correcta identificación del propósito del proyecto, una vez que se han determinado los productos, se puede formular la siguiente pregunta: ¿cuál es el efecto de los productos, en la población afectada? La respuesta debe ser el acercamiento al fin desde esta intervención, es la particularidad de la intervención. Si no es así, se debe revisar el árbol del problema y la hipótesis que articula productos con propósito. Por lo general, el árbol del problema es lo que debe ser ajustado.

Para la correcta formulación de los objetivos cabe tener en cuenta antes algunos errores comunes con el fin de no incurrir en ellos, estos son: Confundir el objetivo de desarrollo social con el propósito; los productos con el objetivo propósito; formular objetivos propósitos como metas; combinar varios objetivos en uno; la falta de coherencia entre los objetivos y el diagnóstico; y finalmente la mala redacción.



## **2.-Identificación de los Productos del Proyecto**

Todas las intervenciones sociales entregan beneficios tangibles de diferente especie o constitución, a dichos beneficios se refieren los productos.

Los productos de un proyecto social pueden extraerse del árbol de medios y fines. Específicamente, del conjunto de causas que serán considerados en la intervención y que se encuentra articulados en una relación de medios y fines.

La identificación de los productos se verá facilitada cuando los objetivos identifiquen directamente el producto o servicio que se debe desarrollar. Por ejemplo, si el objetivo mejorar los niveles de atención frente a las enfermedades respiratorias, uno de los medios será aumentar el número de camas disponibles para atender a la población con IRA (Infecciones Respiratorias Agudas).

El procedimiento para identificar los productos que permitirán revertir las causas del problema consiste en revisar los objetivos o medios que se deben cumplir para modificar el problema central partiendo de arriba para abajo.

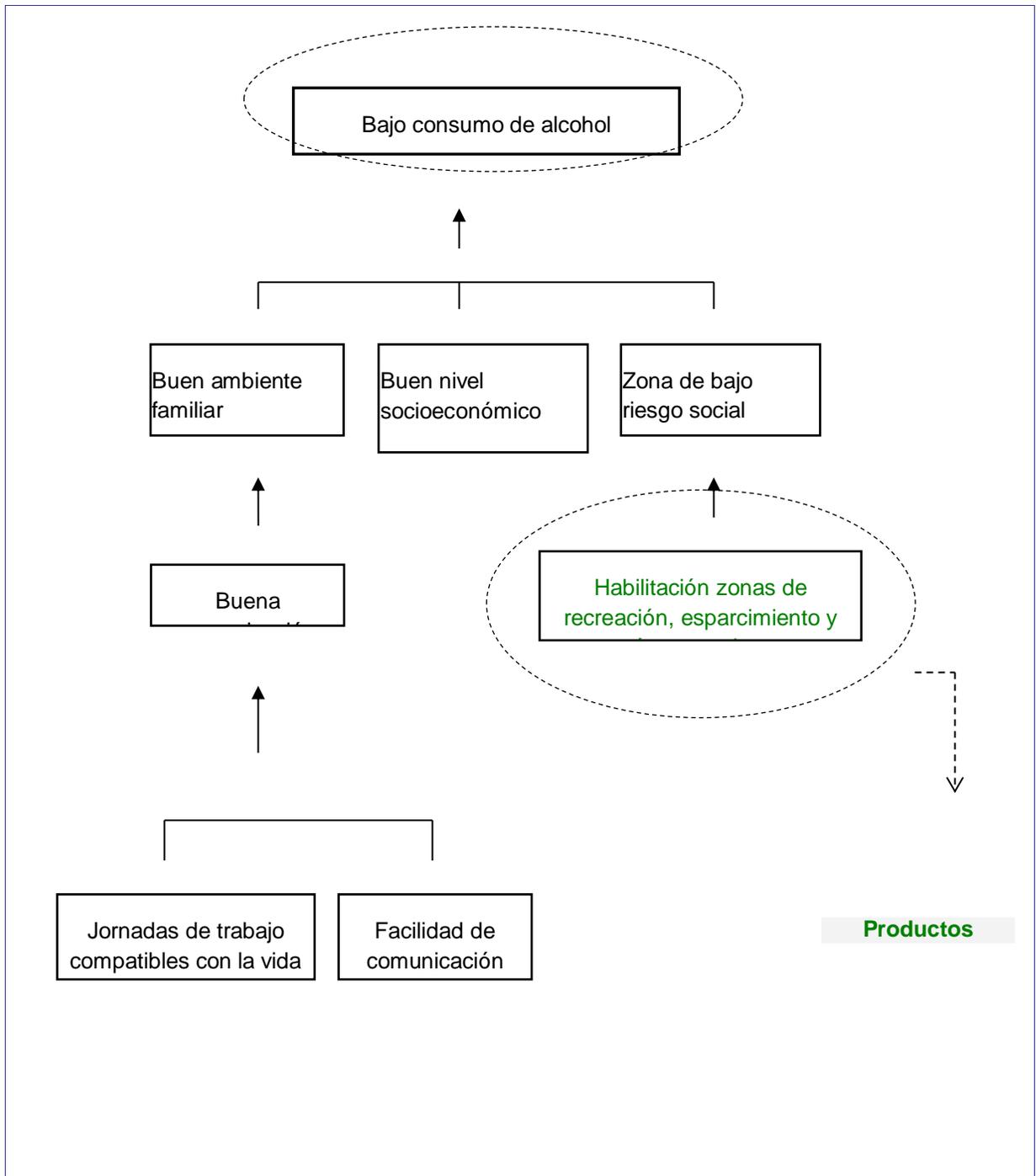
Ahora bien como los productos se refieren a las acciones bienes o servicios concretos que quedan instalados en la población, se deben redactar de manera tal que oriente tal efecto como acciones cumplidas, por ejemplo: "jóvenes capacitados; niños/as vacunados". Siendo importante poner como sujeto de la oración a la población a quién va dirigido el producto, a fin de no perder de vista que las intervenciones tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de las personas y no las acciones en sí.

En la siguiente figura se aprecian los productos para el problema que sirve de ejemplo.

**Los productos** o componentes, se definen como el fruto concreto, tangible y observable de las acciones del proyecto.

Se trata de los resultados inmediatos (bienes, acciones o servicios) que los responsables del proyecto se comprometen a obtener a través de las actividades planificadas.

Esquema 16 – Ubicación de los productos



Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales,

MIDEPLAN, Santiago, 2001

De acuerdo al árbol que sirve de ejemplo se encuentran los siguientes productos:

- ✓ Producto 1: Zonas de recreación habilitadas
- ✓ Producto 2: Zonas de esparcimiento habilitadas
- ✓ Producto 3: Áreas verdes habilitadas

Sin embargo, los objetivos o medios no siempre permiten deducir directamente un producto, sino que reflejan un área desde la cual se desprenden los productos. Concretamente, en este ejemplo los productos refieren a un área de intervención en el medioambiente, debiendo complementarse con productos dirigidos a la población objetivo.

### ***3.-Actividades del Programa***

Las actividades programadas definen el modo de producción, o sea, la forma en que se proveerá el bien o servicio identificado como producto. A cada producto le corresponde una acción o un conjunto de acciones claramente relacionadas con él.

Para identificar las actividades se puede utilizar un árbol de decisión o simplemente una matriz, como la que se presenta a continuación, que se desarrolla contestando a la pregunta ¿qué actividades se deben realizar para obtener cada

Las **actividades** se definen como las acciones que debe realizar la institución ejecutora para generar los productos a través de los cuales se lograrán los objetivos del proyecto (propósito y fin).

uno de los productos del programa? Lo importante es que se identifiquen las actividades necesarias y suficientes para el logro de cada producto.

Matriz 16 – Actividades por productos/componentes	
Producto	Actividades
1. Zonas de recreación habilitadas	<p>¿Qué se requiere hacer para lograr el Producto?</p> <p>1.1 1.n</p>
2. Zonas de esparcimiento habilitadas	2.1 2.n
3. Áreas verdes habilitadas	3.1 3.n
Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, 2001	

Existen propuestas que intentan identificar las actividades a partir del árbol de medios y fines, pero como no siempre esto es posible, es mejor, en esta etapa, olvidarse del árbol y hacer un análisis independiente. Si los productos que se deben desarrollar están bien definidos no es relevante que las actividades para lograrlos estén o no en el árbol.

### ***Calendarización de las actividades***

La calendarización o programación es una manera de acotar el tiempo de realización de cada actividad con el fin de:

- ✓ Ordenar racionalmente el uso de los recursos
- ✓ Definir mejor las responsabilidades
- ✓ Favorecer la entrega oportuna de los productos o servicios
- ✓ Facilitar el control operacional

El Diagrama o Carta Gantt es el instrumento más conocido y utilizado para establecer un calendario de operaciones o actividades.

La Carta Gantt es una herramienta de calendarización que ordena en el eje vertical las actividades a realizar y en el horizontal el tiempo que se utilizará para ello. En su interior se muestra, mediante barras horizontales, el tiempo en que comienza y termina cada actividad.

El proceso que se debe seguir para confeccionar la Carta Gantt de las actividades es el siguiente:

- ✓ Listado y ordenamiento de las actividades
- ✓ Definir la unidad de tiempo en que se van a expresar las actividades (meses, semanas, días)

- ✓ Construcción de barras. Estimación del tiempo de duración de cada actividad
- ✓ Construcción del diagrama estableciendo el momento de inicio y término de cada actividad.

Matriz 17 – Carta Gantt												
Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	■											
1.2			■									
1.n							■					

Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, 2001

La programación de las actividades a través de la Carta Gantt es suficiente para la fase de diseño de un proyecto social, pero una vez aprobado el mismo y constituido el equipo ejecutor se deberá realizar una programación más detallada de las actividades y tareas a implementar, ya sea utilizando la

misma herramienta u otra de tipo como el PERT, CPM (camino crítico), ABC o Diagrama de nodo-actividad <sup>16</sup>.

### ***Operacionalización de las actividades***

Identificando claramente las actividades es importante dar un paso más y definir los requerimientos básicos para poder desarrollarlas. El detalle de cada uno de los ítems que se presentan en la siguiente matriz permite cuantificar adecuadamente la producción del producto, así como entregar antecedentes presupuestarios.

<b>Matriz 18 –Descripción de Actividades</b>				
<b>Producto:</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración (semanas)</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Materiales</b>
1.				
n.				

---

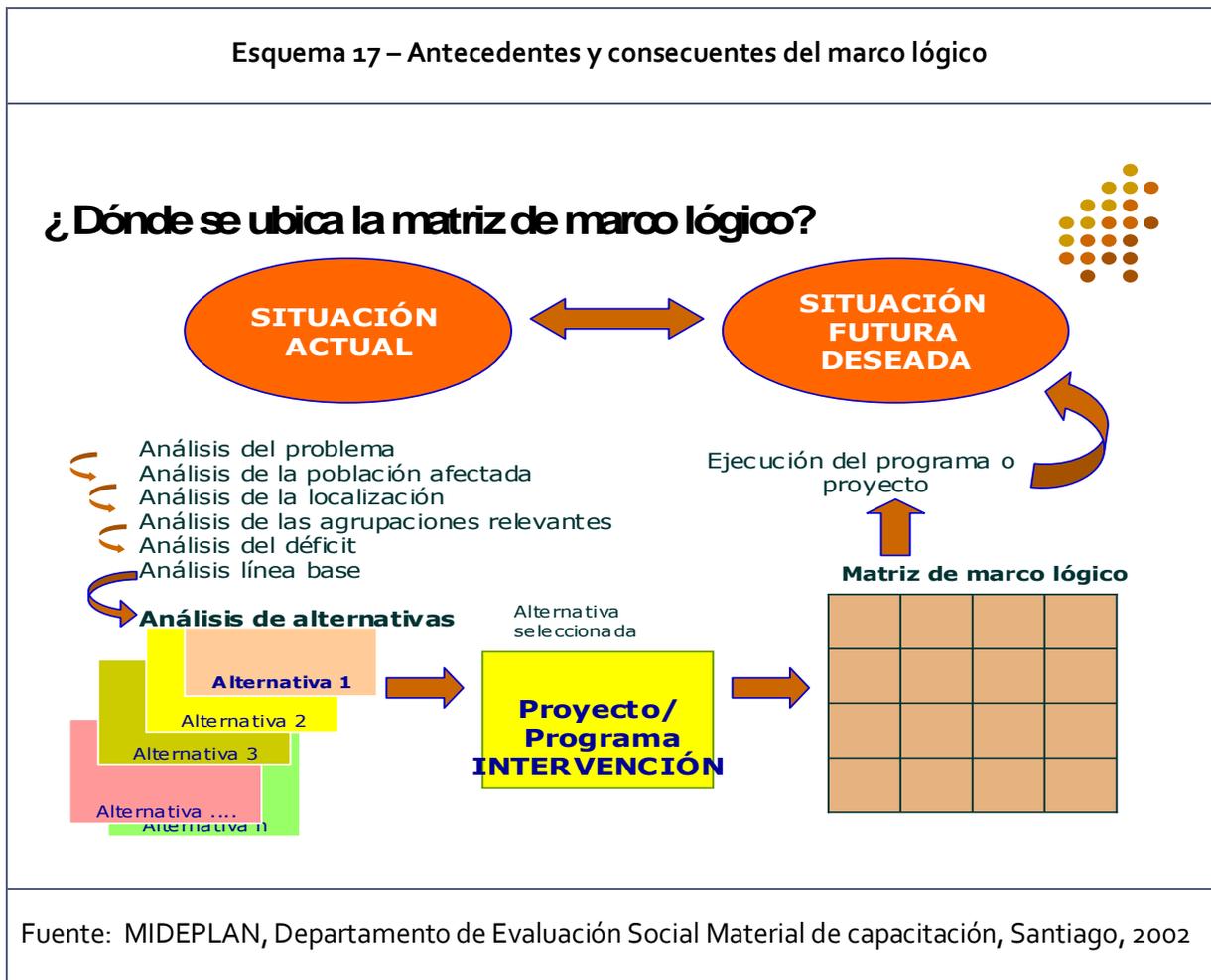
<sup>16</sup> Para mayores antecedentes se puede consultar: Pérez J.C. Herramientas para el Control y Ejecución de Operaciones. Ed. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 1997; Sven H. Manual de Planificación y Control de Proyectos. USA, 1981; Terry G.R. Principios de Administración. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1979. También se puede consultar el software M Project.

A continuación se presenta un ejemplo de la matriz anterior.

<b>Matriz 19 –Descripción de Actividades. Ejemplo</b>				
<b>Producto:</b> <i>Jefes de hogar tratados por depresión y autoestima.</i>				
<b>Actividad</b>	<b>Breve Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Materiales</b>
Taller participativo de tratamiento y apoyo	Presénciales 1 hora duración.  Horario flexible (de acuerdo a la disposición de los beneficiarios)  Metodología participativa, con dinámicas grupales y material didáctico de apoyo	4 semanas ;  frecuencia semanal	Psicólogo (1) y Asistente Social Posta de Junín (1)	Local :Sala multiuso equipada de Posta Junín  Data Show  Material didáctico.
Fuente: en base al proyecto: Para Brindar con salud, de M. Carolina Vargas Castillo; Carolina Soto Inostroza y Brenda Riffo Villalobos, 2005.				

## 2. MATRIZ LÓGICA

El Enfoque del Marco Lógico, resume en una matriz el diagnóstico, la propuesta de intervención y su posterior evaluación. La generación de la misma proviene de la calidad de la información diagnóstica, así como de la pertinencia de la operacionalización de la alternativa elegida, como se puede apreciar en el esquema que se presenta a continuación:



La matriz del marco lógico, corresponde a la expresión resumida del desarrollo de los objetivos, productos y su operacionalización en una tabla de

doble entrada que facilita una mirada analítica de la coherencia interna propuesta.

El Marco Lógico presenta las siguientes ventajas:

- ✓ Puede ser utilizado en las diferentes etapas de los proyectos (preparación, ejecución o a su término- evaluación)
- ✓ Como esquema lógico, permite dar cuenta de cualquier tipo de proyecto (productivo, fomento, social)
- ✓ Aporta una terminología uniforme: facilita la comunicación y reduce ambigüedades.
- ✓ Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos: posibilita detección de vacíos y debilidades de las intervenciones.
- ✓ Proporciona una estructura para expresar ordenada y sintetizadamente la información más importante de un proyecto

Por lo anterior, es una técnica útil para comunicar el proyecto, asimismo por tal simplicidad es la técnica más usada en la actualidad para la planificación de intervenciones.

A continuación se presenta la matriz lógica del proyecto:

<b>Matriz 20 –Matriz de marco lógico</b>				
<b>Nombre de la alternativa elegida:</b>				
<b>Resumen narrativo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b>				
<b>Propósito:</b>				
<b>Productos o Componentes:</b>				

Para la elaboración de la matriz, se parte por incorporar las definiciones correspondientes al resumen narrativo de la intervención (Fin, Propósito, Componentes o Productos) antes vistas.

A continuación se explicitan los contenidos de las columnas siguientes: Metas, Indicadores, Fuentes de Verificación y Supuestos

### **1. Metas**

Los objetivos, productos y actividades enunciados de acuerdo a lo indicado en los puntos anteriores, requieren ser expresados de manera operativa con el fin de establecer claramente los parámetros que orientarán la acción de los ejecutores del proyecto y la evaluación del mismo.

El primer paso para operacionalizar los objetivos y productos, se efectúa a través de la estimación de las metas. Para tal efecto se debe considerar previamente que: la estimación de metas pertinentes a nivel de Fin y Propósito tienen grados de dificultad mayor por la complejidad del problema a resolver en sí. Incluso en estos niveles y considerando intervenciones microlocales pueden obviarse las metas<sup>13, 14, 18:</sup>

Las metas son fundamentales en el diseño de un proyecto social, ya que indican los compromisos concretos que la intervención pretende lograr.

La explicitación de las metas es un elemento de fundamental importancia para la ejecución del proyecto y su evaluación (*ex ante, ex dure y ex post*)

---

<sup>13</sup> Para llegar a estimar cuantitativamente el nivel de logro asociada al Fin y Propósito del programa se puede recurrir a algunas técnicas como la extrapolación de los impactos obtenidos por otras intervenciones similares en condiciones también semejantes, pudiendo sensibilizar los resultados estimados de acuerdo a posibles escenarios. Los modelos de predicción simple o múltiple también pueden ser utilizados para hacer estimaciones de este tipo. Sin embargo, su uso está limitado por la necesidad de información previa

<sup>14</sup> El Método Delphi se presenta como una alternativa viable frente a la falta de información para el uso de modelos de predicción. Este es un método que permite hacer estimaciones de impactos a partir de opiniones de expertos. En un comienzo las estimaciones pueden ser distantes, pero con la aplicación de varios cuestionarios sucesivos y la interacción dada por la fundamentación de las opiniones de cada experto, se va estrechando la dispersión de las opiniones hasta que el rango de variación de las estimaciones de impacto ya no es posible reducir más

<sup>18</sup> Más información sobre este modelo aplicado a la estimación de impactos se puede encontrar en Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos. PROPOSAL, CEPAL - OEA, 1994.

Es recomendable que las metas se expresen en su dimensión cuantitativa, temporal y espacial (cuánto, cuándo y dónde) y plantearse para objetivos, productos y actividades.

Durante la ejecución del proyecto las metas pueden y deben ser ajustadas si los cambios en las condiciones para su cumplimiento así lo ameritan.

Para las estimaciones cuantitativas de las metas de productos se debe recurrir a la experiencia y a un correcto dimensionamiento de las capacidades y recursos que dispondrá el proyecto.

Las **metas** se pueden definir como los niveles de logro que *a priori* se han propuesto los responsables de un proyecto en torno a cada uno de los objetivos, productos y actividades.

## **2. Indicadores**

El segundo paso en la operacionalización de los objetivos y productos corresponde a la definición de los indicadores, los que darán cuenta de la variación de los mismos. Por ello los indicadores son sumamente relevantes en el proceso de diseño, evaluación *ex dure* y evaluación *ex post*, dado que permiten identificar los aspectos evaluables de la intervención.

Los indicadores pueden ser de diferentes tipos, según las características de las variables o categorías que están tratando de "medir", a saber:

Los **Indicadores** son las variables, o partes de ellas, a través de las cuales se pueden observar señales respecto al logro de un objetivo o producto. Indican lo que se debe observar para verificar el cumplimiento de objetivos, productos o actividades. Se refiere a la forma de medir el cambio esperado

- ✓ Los indicadores cuantitativos son mensurables y se expresan a través de “formulas”, relaciones entre variables, porcentajes, tasas, etc. Por ejemplo, Porcentaje de jóvenes entre 15 y 24 años con contrato de trabajo al término de la práctica laboral sobre el total de jóvenes que hicieron práctica.
- ✓ Los indicadores cualitativos expresan dimensiones subjetivas e intangibles difíciles de medir en comparación con los cuantitativos. Este tipo de datos dan cuenta de signos y símbolos, verbales y no verbales, que descifran la realidad o los resultados obtenidos tal como lo ve la población. (Mártinic, 1997).

En el caso que se hayan podido establecer las metas, la definición de los indicadores debe ser coherente con las mismas, es decir, debe poder medirlas. Las características para poder evaluar si un indicador es adecuado son las siguientes<sup>17</sup>:

- ✓ Representatividad: que sean un buen reflejo de la situación de fondo que pretenden medir
- ✓ Pertinencia: que sean específicos a cada situación que se quiere medir. Respetando una dependencia lógica con lo que mide.
- ✓ Objetividad: que puedan ser interpretados por distintas personas de un modo similar y coherente
- ✓ Verificabilidad: que tengan una alta viabilidad de ser observados y/o registrados
- ✓ Oportunidad: que sea posible y expedito obtener el dato, cuando se requiere la información.

---

<sup>17</sup> Estas características han sido tomadas del “Sistema de Monitoreo Interno: documento conceptual”, MIDEPLAN, 1999.

- ✓ Sostenibilidad: que muestren cambios parciales y moderados en el tiempo, sin requerir sólo cambios drásticos para ser registrados
- ✓ Confiabilidad: que sus datos tengan la calidad necesaria para permitir confianza en su validez y pertinencia en su interpretación

El grado de cumplimiento del conjunto de las cualidades antes descritas, permite la calificación de "indicador válido" por lo mismo, la formulación y revisión de los indicadores debe cautelar que éstos reúnan las características recién descritas.

Según Bobadilla, los indicadores pueden ser de Impacto, de Efecto, o Producto siendo los primeros aquellos que se pretenden lograr después de implementado el proyecto, y que en consecuencia se encuentran al nivel del objetivo fin. Así mismo, los de Efecto corresponden a aquel que se produce en el proceso, y que en consecuencia se ubica al nivel del objetivo propósito. En tanto el de Producto da cuenta de si es que las actividades se han realizado en función del tiempo y recursos trazados con anterioridad.

Finalmente cabe aclarar que dependiendo de la fuente de financiamiento varían los requisitos para definir los indicadores. Por ejemplo, agencias internacionales proponen una definición conjunta de meta e indicador (BID), y agencias nacionales proponen para cada meta la definición de diferentes indicadores a fin de observar su cumplimiento en distintos aspectos (eficacia, eficiencia, economía y calidad -Ministerio de Hacienda). No obstante el sentido es el mismo, dar cuenta del cumplimiento de los objetivos y productos diseñados.

### **3. Fuentes de verificación**

El tercer paso en la operacionalización de los objetivos y productos corresponde a la definición de las fuentes de verificación. El enfoque del Marco Lógico considera la identificación de las fuentes de verificación asociadas a las metas e indicadores del proyecto.

Las fuentes primarias son producidas por el proyecto mientras que las secundarias son independientes a él.

Corresponde a las **fuentes** primarias o secundarias a las cuales se recurrirá para obtener información que verifique el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, productos y actividades.

Para la identificación de las fuentes que permitan comprobar el logro de los objetivos (fin y propósito), se debe revisar primero la existencia de fuentes secundarias que en forma regular estén entregando información como la requerida, con el fin de ahorrar costos, por ejemplo: estadísticas del INE, estadísticas sectoriales, Censo de Población y Vivienda, encuesta CASEN, , Protección Social y otros.

En caso que fuentes secundarias como las señaladas no proporcionen la información requerida, se deberá recurrir a fuentes primarias desarrolladas en el marco del propio proyecto. Este tipo de fuentes también son generalmente utilizadas para verificar el logro de los productos y actividades.

#### 4. Supuestos

Los supuestos corresponden a las condiciones externas necesarias para la implementación de la intervención.

Para cada nivel de objetivos y productos se pueden explicitar, si existen, supuestos o condiciones que deben ocurrir para que se pueda lograr el nivel de objetivo superior.

Los supuestos permiten mirar el contexto de la intervención y desde allí observar si hay peligros que puedan paralizar las acciones, por consiguiente esta lectura permite detectar por oposición las condiciones externas necesarias, o las situaciones que deben ser una alerta y que tendrán que revertirse.

Los **supuestos** son situaciones, no controlables por los responsables del programa, que se deben producir para que se puedan realizar las actividades, lograr los productos y alcanzar el propósito y fin del proyecto.

### 3. COBERTURAS

La cobertura, en el diseño de un programa social, usualmente alude a aspectos de la población. Sin embargo, aquí se incorpora a dicho concepto la dimensión espacial y temporal.

La cobertura permite dimensionar el alcance o grado de suficiencia del proyecto respecto a la característica o solución del problema.

La **cobertura** hace mención a la población beneficiaria del programa, al espacio territorial en que se realizará la intervención y al período de tiempo de implementación

### **1.- Cobertura Temporal**

Se refiere a la especificación temporal sobre la fecha de comienzo y conclusión del programa. El período de implementación puede estar acotado por el tiempo requerido para solucionar el problema, un horizonte realista de planificación u otra razón. Cualquiera sea ella es conveniente señalarla.

La identificación de la temporalidad es relevante en tanto puede afectar o no las características del problema, de la población o de la solución. Por ejemplo, debe considerarse para el trabajo con adultos mayores, o con temas como deserción escolar, retención escolar, enfermedades respiratorias, donde no es lo mismo empezar la intervención en un mes determinado que en otro, pudiendo afectarse aún más la población o no tener efectos la intervención. Así mismo es importante señalar con antelación la temporalidad apropiada para la coordinación con la entrega de recursos.

La matriz que se presenta a continuación debe tener relación con la planificación realizada para la implementación de las actividades (Carta Gantt).

<b>Matriz 21 –Periodo de implementación</b>		
<b>Período de implementación</b>		<b>Justificación</b>
<b>Año inicio</b> (o mes)	<b>Año término</b> (y/o mes)	

Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, 2001

## 2.- Población Beneficiaria

Los beneficiarios se pueden clasificar de acuerdo a las categorías presentadas a continuación, siendo clave el tipo de participación que tendrán durante la implementación del programa.

Matriz 22 –Clasificación de la población beneficiaria	
Tipos	Definición
Beneficiarios Directos	Corresponde al conjunto o a un subconjunto de la <i>población objetivo</i> que, se encuentra afectada por el problema y recibirá los bienes y servicios programados. Se la conoce, también, como población beneficiario efectivo.
Beneficiarios Indirectos	Corresponde a la población que no tiene el problema o necesidad insatisfecha y no es usuaria del proyecto, pero se beneficia de él.
Beneficiarios Intermediarios	Corresponde a la población que no tiene el problema o necesidad insatisfecha y es usuaria del proyecto en tanto que participa en la producción de los productos. <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Un ejemplo de este tipo de beneficiarios puede ser en el proyecto Familias Solidarias, donde “no de los puntos de intervención de la práctica de red se situó a nivel de las redes locales comunitarias con el objetivo general de transformar a estas redes en agentes efectivos de prevención del riesgo social y de apoyo a las familias vulnerables. Esto implicó asociar estas redes a la acción del equipo profesional capacitándolas en tareas de pre-diagnóstico, de intervención en crisis, de derivación y de apoyo efectivo a las familias vulnerables.” Martínez R. Víctor. El Trabajo en y con las Redes. Postítulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004. pag. 57

El tamaño de la población beneficiaria, directa e indirecta, deben ser estimados *a priori*, señalando la magnitud correspondiente según sexo y tramo etario de los participantes e indicando otras características que permitan diseñar las acciones/ servicios dirigidos a ellos de manera pertinente. Para ello es necesario y recurrir a la identificación, que se realizó previamente, sobre las características de la población objetivo y su distribución espacial.

<b>Matriz 23 –Tipos de beneficiarios. Ejemplo</b>			
<b>Producto</b>	<b>Tipo de beneficiario</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cuantificación</b>
Hombres y Mujeres capacitados en cultura laboral	<u>Directo:</u> Hombres y Mujeres beneficiarios del proyecto.	Hombres y Mujeres jefas de hogar beneficiarias del programa PUENTE, que no han tenido acceso a fuentes laborales formales, en los sectores priorizados en la comuna de Junín.	50% de hombres y mujeres jefes de hogar . de los sectores priorizados en la comuna de Junín..
	<u>Indirectos:</u> Familias de beneficiarios del proyecto.	Grupos familiares dependientes económicamente del ingreso económico del jefe/a de hogar beneficiario del proyecto, provenientes de los sectores priorizados en la comuna de Junín.	100 % de familias de los beneficiarios directos
Fuente: en base al proyecto: "Aumento de los índices de familias con ingresos superiores a la líneas de la indigencia en Curanilahue." Marcel Coronado H.-,José Carrasco C.-,Paulina Guevara N. ; Viviana Navarro O.; Alejandra Vega, 2005.			

Junto con estimar el número de beneficiarios es importante señalar la cobertura que representa, o sea, la proporción que existe entre la población que forma parte de la población objetivo tiene la necesidad y recibirá los bienes o servicios dividida por la población total de la población objetivo que tiene la necesidad que el proyecto pretende satisfacer.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Población beneficiaria}}{\text{Población objetivo}} * 100$$

Matriz 24 –Cobertura del proyecto									
Territorio (región, comuna o localidad)	Población Objetivo			Población Beneficiaria			Cobertura (%)		
	Familia	Hombre	Mujer	Familia	Hombre	Mujer	Familia	Hombre	Mujer

Fuente: En base a: .Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, MIDEPLAN, 2001

La presentación de la población beneficiaria debe incluir los criterios con que se seleccionará a quienes, siendo población objetivo, podrá acceder efectivamente al proyecto y el instrumental que se utilizará para ello. Estos

criterios son necesarios cuando no es posible beneficiar a todos quienes, son parte de la población objetivo.

Entre los criterios de selección más utilizados en los programas sociales está la situación socioeconómica, riesgo social, vulnerabilidad y orden de inscripción. Para ello se utilizan instrumentos como la Ficha de Protección Social, entrevistas personales, registros de inscripción, fichas con antecedentes de postulación y otros. Estos instrumentos también pueden ser utilizados para incluir a la población beneficiaria. Por consiguiente es importante conocer tanto los criterios como los instrumentos que se utilizaran para seleccionar a la población.

### ***3.- Cobertura Espacial***

Se refiere a la determinación específica del área geográfica donde se ejecutará el proyecto, región, provincia, comuna, localidad o barrio.

En caso que se hubiese estimado la población beneficiaria comuna o localidad no será necesario hacer nuevamente el ejercicio de definir la cobertura territorial del programa. En caso contrario, al menos se debe señalar donde se realizará la intervención. Se deberán presentar los criterios utilizados en la priorización de las zonas o localidades.

Dichos antecedentes son relevantes porque permiten ejecutar de mejor manera las acciones del proyecto, ya que no es lo mismo implementar actividades en comunidades dispersas que más concentradas territorialmente, incluso dentro de la dispersión no es igual la dinámica que se establece con las familias ubicadas en un llano que en los cerros.

A continuación se presenta un breve ejemplo sobre la información básica que se debe presentar en relación a los tipos de coberturas antes presentadas.

<b>Matriz 25 –Tipos de cobertura. Ejemplo</b>	
<b>Objetivo del Proyecto:</b>	“Disminuir el consumo de alcohol en la población masculina de la localidad de Tolosa, perteneciente al Programa Puente”.
<b>Cobertura Poblacional:</b>	Serán beneficiarios directos 20 jefes de hogar (varones) participantes del Programa Puente de la localidad rural de Tolosa, Comuna de Junín.
<b>Cobertura Temporal:</b>	4 Meses (Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero). Los meses propuestos cuentan con un clima óptimo para acceder a esta zona rural, se debe considerar además que los meses siguientes constituyen época de vendimia, y por consiguiente es una etapa de empleo temporal de la población beneficiaria.
<b>Cobertura Espacial:</b>	Posta Rural y sede comunitaria de Tolosa.
Fuente: en base al proyecto: Para Brindar con salud, de M <sup>o</sup> Carolina Vargas Castillo; Carolina Soto Inostroza y Brenda Riffo Villalobos, 2005	

#### 4. AGRUPACIONES Y REDES INVOLUCRADAS

Una característica de la estrategia de intervención debe ser la sustentabilidad de la misma refiriéndose a la capacidad de mantención de los efectos y fines logrados, más allá del final de la implementación del proyecto. Para el logro de tal objetivo es importante plantear una intervención que recoja las fortalezas del trabajo en conjunto con otras organizaciones (formales o informales, públicas o privadas). Trabajar con otras agrupaciones (con o sin de redes explícitamente), vincula y articula acciones entre organizaciones o

personas con el propósito de concertar esfuerzos, recursos, experiencias y conocimientos para ganar eficiencia y eficacia en la resolución de los problemas detectados<sup>16</sup>.

A éste tema es posible aproximarse desde dos miradas, desde el análisis de las agrupaciones y/o desde el análisis de las redes, y si bien no significan lo mismo, se puede incorporar unas en las otras.

El análisis centrado en las agrupaciones relevantes tiene como objetivo apreciar los efectos del quehacer de determinadas agrupaciones relevantes en la generación, mantención, mitigación o solución (total o parcial) del problema diagnosticado.

El análisis centrado en las redes postula que los individuos, también se desarrollan mediante relaciones a grupos, colectivos, etc. (interacciones). Esto significa, que no se pueden estudiar las características de los individuos o de los actores independientemente de sus relaciones con los demás. Por ejemplo, se puede observar la modalidad de intercambio, negociación, reciprocidad, comunicación, amistad, confianza,

Las **agrupaciones relevantes** se refieren al conjunto de organizaciones (formales e informales), instituciones (públicas y privadas), redes (lícitas o ilícitas) que desarrollan un quehacer vinculado con el problema diagnosticado.

Las **redes** se refieren al conjunto de actores entre los que existen vínculos y relaciones de tipo formal e informal.

---

<sup>16</sup> Cfr. Kozubova Karla Análisis Sistémico Familiar. Postítulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004.

etc.

### **1.- Agrupaciones Involucradas**

Se refiere al conjunto de organizaciones (formales e informales), instituciones (públicas y privadas), redes (lícitas o ilícitas) que desarrollan un quehacer vinculado con la estrategia de intervención. “Son los actores sociales que tienen un interés invertido en el éxito o fracaso de los resultados de un proyecto.” (BID)

La participación activa de los involucrados en el diseño y ejecución de un proyecto le entrega sostenibilidad a las intervención (política, institucionalmente, etc.) ya que los involucrados son testigos de cómo los beneficios son producidos y distribuidos consecuentemente, generándose apoyo voluntario. Quiénes se involucran son los llamados “stakeholders”, palabra compuesta. Proviene de la raíz “stake” que significa tener un interés, una inversión o derecho o reclamo sobre un bien del cual se espera ganancia y “holder” que significa titular o poseedor de un bien. (BID <sup>17</sup>)

<b>Matriz 26 –Acuerdo de trabajo con las agrupaciones involucradas</b>				
<b>Agrupación Involucrada</b>	<b>Tipo de Agrupación</b>	<b>Producto/s vinculantes</b>	<b>Tipo de complementariedad</b>	<b>Tipo de aporte esperado</b>

<sup>17</sup> INDES. Gerencia de Proyectos. BID, 2002

A continuación se presenta un ejemplo de la matriz anterior

<b>Matriz 27 –Acuerdo de trabajo con las agrupaciones involucradas. Ejemplo</b>				
<b>Agrupación Involucrada</b>	<b>Tipo de Agrupación</b>	<b>Producto/s vinculantes</b>	<b>Tipo de complementariedad</b>	<b>Tipo de aporte esperado</b>
POSTA	- Formal - Publico	Jefes de Hogar tratados por depresión y Autoestima  Jefes de hogar capacitados en talleres de motivación y reducción de la ansiedad.	Especialización	- Personal - Insumos - Información
Junta de Vecinos	- Formal - Publico	Jefes de hogar capacitados en talleres de motivación y reducción de la ansiedad	RED	- Insumo (local)
I. Municipalidad de Junín.	- Formal - Publico	Jefes de hogar informados sobre los efectos físicos y psicológicos del alcohol.	Efectos Múltiples	- Personal Capacitado.
Fuente: en base al proyecto en base al proyecto: Para Brindar con salud, de M. Carolina Vargas Castillo; Carolina Soto Inostroza y Brenda Riffo Villalobos, 2005				

## 5. MODELO DE GESTIÓN

La modalidad que adopta un proyecto para ejecutar los productos que ha formulado se relaciona directamente con el modelo a través del cual se organizará el equipo de ejecución, y que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Los elementos que componen el modelo de gestión de un proyecto son los siguientes<sup>18</sup>:

- ✓ Estructura
- ✓ Institucionalidad
- ✓ Coordinación e Información
- ✓ Recursos y Funciones

**El modelo de gestión**  
corresponde a la  
modalidad que asume la  
organización ejecutora  
del proyecto para lograr  
los objetivos y productos  
programados

Frecuentemente los programas se presentan desde una estructura ya funcionando. Sin embargo, no asegura necesariamente el adecuado cumplimiento de los objetivos, por ello se propone revisar aquí cómo se organizará el equipo del proyecto, que responda a la siguiente pregunta *¿cuál es la estructura organizativa, viable, que asegure el logro óptimo del Fin y del Propósito?*

---

<sup>18</sup> La descripción que se efectúa, se basa en términos generales en la Metodología de Análisis de Políticas Públicas, MIDEPLAN, 1999. y en Ander Egg E. y Aguilar M J. ¿Cómo se elabora un proyecto?, Humanitas, 1996

Por ejemplo en el modelo de gestión del Programa Puente<sup>19</sup>, “contempla la práctica de red como estrategia de intervención, proponiendo la formación de una red de instituciones presentes en el espacio comunal con oferta programática, bajo la forma de Red Social Abierta. A esta red se le propone la generación de conversaciones que facilitarán la acción de los Apoyos Familiares con las familias, es decir, se generan contextos favorables para la acción a través de acuerdos tales como la flexibilización de requisitos para la atención de familias, la disposición de los servicios de dar atención preferencial a las familias Puente, o la combinación de esfuerzos y de recursos interinstitucionales con una misma familia para facilitar el cumplimiento de alguna condición mínima”

### **1.- Estructura del proyecto**

La estructura es un concepto que se refiere “al ordenamiento interno de las cosas”. Corresponde a los componentes de una organización y las características principales propios de ella, que viabilizan la gestión de la misma. El primer tema de la estructura que debe explicitarse es el organigrama, donde aparezca claramente señalado el lugar que ocupa el proyecto dentro de la organización ejecutante.

El organigrama es una imagen estática de la estructura organizacional, que orienta al lego en la comprensión sobre la ubicación del proyecto. Sin embargo existen dos tipos de estructuras extremas:

- ✓ las estructuras que se caracterizan por ser más formalizadas, más estructuradas, burocratizadas y mecánicas, y
- ✓ las estructuras que se distinguen por ser más informales, no estructuradas, no burocráticas y orgánicas.

---

<sup>19</sup> FOSIS-Chile Solidario. Experiencias de Articulación y Funcionamiento de la Red Local de Intervención. Concurso Nacional de Buenas Prácticas. Serie de Cuadernillos la Construcción Local del Puente. Cuadernillo n° 5..marzo 2006

Estas características generales de los tipos de estructuras no significan que unas son mejores que otras. El tipo adecuado de estructura será el que más convenga a cada caso particular. Por ejemplo, cuándo más estable y seguro sea el desarrollo de la gestión, más burocrática debe ser la estructura de la organización y por el contrario cuanto más dinámico e incierto sea la implementación, más flexible, orgánica y abierta debe ser el diseño organizacional. Esto opera para estructuras pequeñas, medianas o grandes.

Así mismo se reconocen tres formas principales de estructurar los proyectos:

- ✓ organización funcional: se refiere a cuando la gestión del proyecto es llevada a cabo dentro de un organismo ya existente en el que participan los funcionarios y profesionales del mismo.
- ✓ organización por proyecto: consiste en crear una unidad administrativa / operativa para cada proyecto, y que se desvanecen cuando termina la intervención. Existe un responsable general del proyecto y una unidad organizativa.
- ✓ organización matricial: cada proyecto es dirigido por un director, pero el resto del personal pertenece a diversas unidades del organismo responsable.

Nuevamente cabe recordar, que el mejor modelo es el que mejor se adapta a las características del proyecto, que mejor se aproxime al logro de los objetivos y que responda a la dinámica de la organización donde se inserta.

## ***2.- Institucionalidad del proyecto***

El segundo componente del modelo de gestión se refiere a la dependencia administrativa del proyecto, es decir, la inserción institucional de una oferta específica, y de la cual depende la asignación presupuestaria que sustenta dicho proyecto. Existe una instancia responsable del proyecto y a su implementación o ejecución pueden concurrir otras instancias co-

participantes. Por consiguiente, en el caso que corresponda se debe determinar la dependencia administrativa de la organización ejecutora.

### ***3.- Coordinación e Información***

La participación de más de una agrupación en alguna o todas las etapas del ciclo del proyecto, trae aparejado un esfuerzo de coordinación y articulación que también incidirá en la forma en que se llegue a cumplir los objetivos. Entonces, la coordinación es el componente del modelo de gestión que da cuenta de la interacción que los distintos actores e instancias mantienen en distintas etapas del proceso de intervención.

Y para que la coordinación sea eficiente es importante tener claridad sobre los canales de información. A partir de ello se debe definir, a quien se dirige la comunicación, que tipo de información se debe facilitar, con que soporte técnico, y con qué frecuencia se comunica.

Por ejemplo, en el caso del Programa Puente, como ya se mencionó, su diseño contempla <sup>20</sup> "explícitamente la conformación de Redes Locales de Intervención, ya que ello supone la congregación de todas las entidades públicas y/o privadas que cuenten con oferta programática susceptible de ser puesta a disposición de las familias. Esto, bajo la figura de una supra – entidad que administre y coordine los recursos de manera de optimizarlos a favor de las familias participantes del Programa, función que está llamado a cumplir las Unidades de Intervención Familiar".

---

<sup>20</sup> FOSIS-Chile Solidario. Experiencias de Articulación y Funcionamiento de la Red Local de Intervención. Concurso Nacional de Buenas Prácticas. Serie de Cuadernillos la Construcción Local del Puente. Cuadernillo n° 5..marzo 2006

De hecho, el que el Programa se instala en los municipios sin recursos frescos y solamente con aportes en recursos humanos, los materiales correspondientes a la metodología a aplicar con las familias y, algunos materiales relacionados con el cumplimiento de condiciones mínimas, se debe a que la apuesta del Programa fue desde el comienzo impulsar un modelo alternativo de gestión de los recursos disponibles en los territorios, y su movilización hacia las familias que viven en extrema pobreza. Este tipo de gestión se basa en la articulación de redes sociales para una coordinación y reorientación de los recursos disponibles, y la hipótesis que está detrás es que ese modelo es altamente eficaz en la optimización de esos recursos”

#### ***4. Recursos y Funciones***

El cuarto componente del modelo de gestión considera los mecanismos de asignación presupuestaria y su incidencia sobre la operatoria global del programa. Aquí se debieran incluir cuestiones relativas a instrumentos de inversión, modalidades de asignación, administración del presupuesto, traspaso de los recursos al nivel de la ejecución correspondiente y rendición de cuentas.

Sin embargo, la noción de “recursos” no debe restringirse ni agotarse en el monto de presupuesto que se le asigna a la operación de una determinada oferta, sino extenderse a los recursos humanos y de tiempo que involucra su implementación y ejecución, sean estos aportes voluntarios o no.

La especificación de funciones es fundamental en vistas a la definición adecuada de la carga de trabajo que tendrá el equipo executor de la intervención. Por función se entiende el conjunto coherente de acciones necesarias de realizar en una unidad, para la consecución del objetivo programático. Dicha especificación de funciones debe ser factible de ser realizadas con el personal disponible y con los recursos asignados.

La determinación de funciones cobra mayor importancia cuando el modelo de organización del programa incorpora a otras agrupaciones u organizaciones,

dado que la claridad de responsabilidades determina la adecuada ejecución de los productos.

A continuación se presenta una matriz que registra las calificaciones y funciones requeridas por el equipo del proyecto, y a luego un ejemplo.

<b>Matriz 28 –Descripción del equipo ejecutor</b>					
<b>Cargo</b>	<b>Calificaciones</b>	<b>Jornada</b>	<b>Duración del contrato</b>	<b>Descripción de funciones</b>	<b>Remuneración mensual</b>
1.					
n.					

<b>Matriz 29 –Descripción del equipo ejecutor. Ejemplo</b>					
Proyecto sobre: Disminución del consumo de alcohol en la población beneficiara del programa puente de la comuna de Junín					
<b>Cargo</b>	<b>Calificaciones</b>	<b>Jornada</b>	<b>Duración del contrato</b>	<b>Descripción de funciones</b>	<b>Remuneración mensual (2005)</b>
Psicólogo	Especialista en salud comunitaria	7 hrs. semanal	3 meses	Realizar los talleres en conjunto con los demás profesionales	\$100.000.-
Asistente Social	Especialista en trabajo	3 hrs. semanal	3 meses	Coordinar la ejecución de talleres y participar	\$60.000.-

<b>Matriz 29 –Descripción del equipo ejecutor. Ejemplo</b>					
Proyecto sobre: Disminución del consumo de alcohol en la población beneficiaria del programa puente de la comuna de Junín					
<b>Cargo</b>	<b>Calificaciones</b>	<b>Jornada</b>	<b>Duración del contrato</b>	<b>Descripción de funciones</b>	<b>Remuneración mensual (2005)</b>
	comunitario en contexto de pobreza			en la realización de 2 sesiones de ellos.	
Enfermera	Especialista en promoción/ educación de salud	2hrs. semanal	1 mes	Realizar sesión de taller psicoeducativo en relación a efectos físicos del alcohol.	\$40.000

Fuente: en base al proyecto: Para Brindar con salud, de M. Carolina Vargas Castillo; Carolina Soto Inostroza y Brenda Riffo Villalobos, 2005.

## 6. PRESUPUESTO

En esta unidad se abordará la construcción del presupuesto del proyecto basado en la determinación de los requerimientos de recursos humanos y materiales para la implementación de los productos.

La definición del presupuesto incluye dos etapas. En la primera se describen exhaustivamente todos los costos del proyecto y en la segunda se reducen los montos de los costos a las condiciones de financiamiento que se determinen en el momento de iniciar la ejecución. La primera etapa se denominara:

**El presupuesto** debe recoger todos los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los productos y su evaluación.

Presupuesto de Costos y la segunda se denominara: Presupuesto Financiero.

### **1. - Costos**

El presupuesto que se elabora en base a los costos se refiere al listado, cuantificación y monetarización de todos los requerimientos necesarios para el logro del objetivo de Fin, según la planificación del Marco Lógico. Se denomina requerimientos a todos los recursos humanos y materiales necesarios para la implementación de los productos. Dichos recursos se los clasifica en las categorías correspondientes a los distintos tipos de costos.

#### ***Categoría de costos.***

Los costos que se utilizarán para la confección del presupuesto, se dividen en las siguientes categorías:

- ✓ Costos de Capital: son los costos en que se incurre cuando se adquieren bienes que tienen una vida útil mayor de un año, por ejemplo, el terreno, la construcción de infraestructura, inversiones complementarias y equipamiento.
- ✓ Costos de Mantenimiento: son los costos en que es necesario incurrir para que la entrega de los servicios o productos sea adecuada en calidad y cantidad. Por ejemplo, la manutención requerida de las máquinas, equipos o edificios. Se calculan, en forma anual promedio sobre el costo total del Capital (Costos de Construcción y Equipamiento), en general es un porcentaje fijo (10%).
- ✓ Costos de Operación: son todos aquellos recursos necesarios para la ejecución del proyecto, pero que tienen una vida útil menor de un año.
- ✓ Costos Adicionales de los Usuarios: son los costos en que incurre la población beneficiaria para recibir los bienes y servicios del proyecto.

## Descripción de los Costos:

✓ Costos de Capital: se efectúan en el período inicial del proyecto, entre el año 0 y el año 1. Corresponden a la etapa de la inversión, en la cual se efectúan las adquisiciones de bienes de larga duración. Durante la Operación del proyecto, también se puede realizar una reinversión, en el caso que sea necesaria la reposición de determinados bienes de capital.

Los costos de capital más usuales son:

1. Costos de terreno: (CT) - Se cotiza por metro cuadrado; incluyen los costos derivados de la instalación de los servicios básicos (agua, luz, alcantarillado, etc.)
2. Costos de construcción: (CC) - Se miden también por metro cuadrado. Incluyen los costos derivados de reparaciones y ampliaciones, producto de la optimización de la situación de base, y los costos de construcción a partir de una situación sin proyecto.
3. Costos de equipamiento: (CE) - Se desagregan por rubros, según sean los bienes que requiera el proyecto para su funcionamiento (mobiliario, maquinarias, etc.).

✓ Costos de Operación: (CO)

Se dividen en:

1. Costos de operación directos: (COD) son los costos atribuibles a la compra de insumos y al personal, imprescindibles y directamente relacionados en la generación de los productos del proyecto, tales como el salario, combustible, electricidad etc. Se relacionan con los productos. Se dividen en Personal e Insumos.

2. Costos de operación indirectos: (COI) permiten aumentar la eficiencia del proyecto, pero no son imprescindibles para la ejecución del mismo. En este caso se tienen los gastos en administración, supervisión, capacitación del personal, etc. Se relacionan con la gestión. Se dividen en Personal e Insumos.<sup>21</sup>

✓ Costos Adicionales de los Usuarios: (CAU)

Se dividen en:

1. Costo de transporte: se considera el valor del pasaje, ida y vuelta.
2. Costo de oportunidad del tiempo: es el valor del tiempo aportado en el proyecto, de los beneficiarios, en vez de ser utilizarlo en las actividades corrientes o productivas habituales.

***Recomendaciones generales para realizar el presupuesto:***

El Costo de Oportunidad<sup>22</sup> es aquel que se origina al tomar una determinada decisión, la cual provoca la renuncia a otro tipo de opción que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión inicial. Por ello es importante tomar en cuenta todos los costos de oportunidad que intervengan en el proyecto. Por ejemplo, el valor de las donaciones, del trabajo voluntario, del tiempo de

---

<sup>21</sup> Se debe considerar los costos menores en un ítem genérico, por ejemplo: útiles de oficina, según corresponda a costos de operación directos o indirectos.

<sup>22</sup> El Capital, también tiene un costo de oportunidad; dado que puede invertirse en la adquisición de los bienes necesarios para el proyecto o puede utilizarse para otra operación financiera o para otro tipo de proyecto. Por convención, el costo de oportunidad del capital equivale a una tasa del 12%, denominada tasa de descuento. En los proyectos que requieren inversión en obras físicas, se debe evaluar el costo de oportunidad del capital, en la etapa de formulación, en el estudio de prefactibilidad que se realice.

espera. Deben considerarse porque conforman el costo total del proyecto, aunque no implique un gasto en dinero. Este tipo de costos alternativos, debe incluirse en el ítem de costo que le corresponda, según sea el caso.

Ahora bien, el equipo que está diseñando el proyecto debe evaluar si es necesario, conveniente y pertinente realizar la estimación de este tipo de costos, a efectos de los requerimientos que establece la fuente de financiamiento.

Todos los costos deben ser expresados en una misma unidad monetaria, con una misma fecha y con el valor asignado por el mercado; de tal manera se podrán realizar las comparaciones y actualizaciones necesarias para el análisis de eficiencia.

### ***Elaboración del Presupuesto de Costos:***

Se debe realizar la estimación de los costos, detallado por mes, año y períodos del proyecto (en el caso que el proyecto tenga una vida útil mayor a un año). Para ello, se completa la siguiente matriz.

<b>Matriz 30 –Plantilla estimación de costos</b>				
<b>Tipo de Costo:</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
1. Costo de Capital:				
1.1 Terrenos				
1.2. Construcción				
1.3. Equipamiento				
1.Subtotal				
2. Costos de Operación.				
2.1.Directos				

<b>Matriz 30 –Plantilla estimación de costos</b>				
<b>Tipo de Costo:</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
2.1.1. Personal				
2.1.2. Insumos				
2.1. Subtotal:				
2.2. Indirectos				
2.2.1. Personal				
2.2.2. Insumos				
2.2. Subtotal				
3. Costos de los Usuarios				
3.1. Tiempo				
3.2. Transporte				
3. Subtotal				
TOTAL				

A continuación se presenta un ejemplo de la matriz de costos:

<b>Matriz 31 –Plantilla estimación de costos. Ejemplo</b>				
<i>Producto 1: Jefes de Hogar tratados por depresión y autoestima disminuida</i>				
<b>Tipo de Costo</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Mensual</b>	
<b>Costo de Operación</b>				
<i>*Personal</i>				
Psicólogo	\$12.000	2		\$24.000
Asistente Social	\$10.000	2		\$20.000
<i>*Insumos:</i>	\$1.000	-9 bebidas de 3 litros		\$9.000
	\$560	-10 paquetes de galletas surtidas de -500 grs.		\$5.600
	\$990	-8 queques		\$7.920
	\$2.500	-1 resma de hojas carta.		\$2.500

<b>Matriz 31 –Plantilla estimación de costos. Ejemplo</b>			
	\$17.000	- 1 cartucho de tinta de color	\$17.000
Total			\$86.020
Fuente: en base al proyecto en base al proyecto: Para Brindar con salud, de M. Carolina Vargas Castillo; Carolina Soto Inostroza y Brenda Riffo Villalobos, 2005.			

## **2.- Financiamiento**

El presupuesto financiero es el listado de gastos e ingresos necesarios para el funcionamiento del proyecto. Su elaboración se realiza a continuación del presupuesto de costos y se efectúa en el momento de presentar el proyecto a la agencia o institución que lo financie. En general, cada fuente de financiamiento tiene sus propios requisitos sobre montos topes o áreas de actividades a las cuales se financia.

Para el financiamiento de proyectos sociales se puede recurrir a recursos presupuestarios propios, fondos públicos, privados y mixtos, aportes voluntarios de los beneficiarios-familias-vecinos-comunidades y/o de los causantes del daño, donaciones, estímulos crediticios y/o fiscales. En este campo hay que valorar como muy importante los aportes de la comunidad, que aunque pequeños, se traducen en la entrega de su tiempo, en la facilitación de las instalaciones y de sus capacidades; obviamente repercute en la sostenibilidad, eficacia y eficiencia del proyecto.

La tarea consiste en determinar, en base a la institución en la que se inserta el proyecto y en base a la comunidad local, los recursos potencialmente disponibles para desarrollar el proyecto. La idea y el supuesto subyacente aquí es que muchos proyectos se podría hacer sencillamente poniendo en relación recursos institucionales y comunitarios que ya existen en la localidad.

Lograr el aporte institucional y comunitario implica un trabajo previo de preparación en terreno. Así, esta etapa, implica un trabajo de terreno, en que se genera un proceso mutuo de creación entre el equipo del proyecto en

formación, instituciones locales y la comunidad, para buscar la manera más exhaustiva posible los recursos locales requeridos para la implementación.

***Características del Presupuesto Financiero:***

- ✓ Se elabora en base al presupuesto de costos.
- ✓ Los costos de los usuarios, se consideran como aporte de los beneficiarios
- ✓ Se presentan rangos de costos financiables, por ejemplo, costo por beneficiario o por actividad ente ciertos valores.
- ✓ Se consideran los costos asumidos por la comunidad (por ejemplo, monitores voluntarios).
- ✓ Se consideran los costos asumidos por otra entidad o institución, a través de distintos tipos de aportes en bienes, servicios o costos de capital.
- ✓ Incluye el Flujo de Caja.

***Elaboración del Presupuesto Financiero:***

Se traspasan los totales anuales correspondientes a los costos asumidos por la comunidad, los beneficiarios, la fuente principal de financiamiento y otra institución (pública o privada) que costee parte del proyecto. En la primera columna se incluye el costo real, total, del proyecto. Y en las columnas siguientes se devenga los subtotales por tipo de costos asumidos por otras entidades. Si se desglosa en forma mensual se realiza un Flujo de Caja, donde se detalla los ingresos esperados y los egresos estimados.

<b>Matriz 32 –Presupuesto financiero</b>				
<b>Tipo de Costo:</b>	<b>Costo Real</b>	<b>Costo asumido por los Beneficiarios</b>	<b>Costo asumido por la Institución</b>	<b>Costo asumido por la Fuente de Financiamiento</b>
1. Costo de Capital:				
1.1 Terrenos				
1.2. Construcción				
1.3. Equipamiento				
1.Subtotal				
2. Costos de Operación.				
2.1.Directos				
2.1.1. Personal				
2.1.2. Insumos				
2.1. Subtotal:				
2.2. Indirectos				
2.2.1. Personal				
2.2.2. Insumos				
2.2. Subtotal				
3. Costos de los Usuarios				
3.1. Tiempo				
3.2. Transporte				
3. Subtotal				
TOTAL				

Proyecto: Deserción Escolar en la enseñanza media, comuna de Junín

<b>Matriz 33 –Presupuesto financiero. Resumen Anual. Ejemplo</b>					
<b>Tipo de Costo</b>	<b>Costo Real</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Comunidad: Centro de Apoderados</b>	<b>Institución: Colegio</b>	<b>Fuente externa : Mineduc</b>
<b><i>C. de Capital:</i></b>					
Terreno	640 000	0	640 000	0	0
Construcción	0	0	0	0	0
Equipamiento	1 090 000	0	1 090 000	0	0
Subtotal	1 730 000	0	1 730 000	0	0
<b><i>C. de Operación:</i></b>					
<i>C.O. Directos: Personal</i>	50 000 000	0	0	0	50 000 000
<i>C.O. Directos: Insumos</i>	165 500	0	0	0	165 500
Subtotal	50 165 500	0	0	0	50 165 500
<i>C.O Indirectos: Personal</i>	25 500	0	0	0	25 500
<i>C.O Indirectos Insumos</i>	67 500	0	0	0	67 500
Subtotal	92 000	0	0	0	92 000
<b><i>C. de los Usuarios</i></b>					
Transporte	238 800	238 800	0	0	0
Subtotal	238 800	238 000	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>52 226 300</b>	<b>238 000</b>	<b>1 730 000</b>	<b>0</b>	<b>50248500</b>
Fuente: en base al proyecto. "¡Quédate! Juntos construiremos tú espacio del saber. Deserción Escolar en el Centro Educacional Mariano Egaña". Palacios Fernanda et al ,2005.					

## 7. PREGUNTAS ORIENTADORAS

A continuación se presentan un conjunto de preguntas que permitirán orientar el repaso y síntesis de los contenidos del capítulo

### Matriz 34– Preguntas orientadoras estrategia de una intervención sociopreventiva

<b>Estrategia de una intervención sociopreventiva</b>	1.- ¿Cuales son los objetivos de la intervención? ¿Que se espera lograr?
	2.- ¿Que productos o servicios se van a a realizar?
	3.- ¿Cuales son las actividades que realizaran?
	4.- ¿Cual es la cobertura de la intervención?
	5.- ¿Como se van a organizar para la ejecución de la intervención?
	6.-¿Con quienes realizaran la intervencion?. ¿Cuales son las otras agrupaciones?
	7.- ¿Cual es el costo de la intervención?

Fuente: elaboración propia

## IV. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Rojas J.L. El Marco Lógico, Instrumento para la Formulación de Proyectos. ISADE, Santiago, 1986.
- Ander-Egg Ezequiel Evaluación de Programas de Trabajo Social. ED Hvmanitas, Buenos Aires, 1990
- Ander-Egg Ezequiel Introducción a la planificación. ED Lumen, Buenos Aires, 1995.
- Ander-Egg Ezequiel Investigación y Diagnóstico para el Trabajo Social. ED Hvmanitas, Buenos Aires, 1990
- Ander-Egg E. y Aguilar Ibañez M.J. ¿Cómo elaborar un proyecto? Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. ED Hvmanitas, Buenos Aires, 1996
- Aylwin N. y otras. Un Enfoque Operativo de la Metodología del Trabajo Social. ED. Humanitas, Buenos Aires, 1982.
- BID Evaluación: Una Herramienta de Gestión para Mejorar el Desempeño de los Proyectos. Banco Interamericano de Desarrollo - EVO, Santiago, 1997.
- Briones Guillermo Evaluación de Programas Sociales. ED. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, Santiago, 1985.
- Brodersohn V Focalización de programas de superación de la Pobreza. ED .OEA, 1984.
- Cohen E. y Franco R. Evaluación de Proyectos Sociales. Siglo XXI, México, 1992.
- Comisión de las Comunidades Europeas  
Comité de Ministros Social. Secretaria Ejecutiva Manual: Gestión del Ciclo de un Proyecto. Enfoque Integrado y Marco Lógico. Ed. CCE, Unidad de Evaluación, Bruselas, 1993.  
Material de Apoyo para la Caracterización y Análisis de la Oferta Pública de Programas Sociales Dirigidos a Grupos Prioritarios. Mideplan, División Social, Santiago, 1999
- Comité de Ministros Social. Secretaria Ejecutiva Caracterización de la Oferta Pública Dirigida a Grupos Prioritarios de la Política Social. Mideplan, División Social, Santiago, 1999

- FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIO-PREVENTIVOS.-

De la Lastra C	<u>Planificación Participativa por Objetivos.</u> ED. PROPOSAL, Santiago, 1993.
Departamento de Evaluación Social.	<u>Manual de Diseño de Programas Sociales..</u> División Social, MIDEPLAN, Santiago, 2001
Departamento de Evaluación Social.	<u>Metodología de Evaluación ex ante de Programas Sociales.</u> División Social, MIDEPLAN, Santiago, 2001
Departamento de Evaluación Social.	<u>Sistema de Monitoreo Interno. Conceptos y Criterios.</u> División Social, MIDEPLAN, Santiago, 2001.
Espinoza Vergara M.	<u>Evaluación de Proyectos Sociales.</u> Ministerio de Cultura y Deportes, Costa Rica, 1980.
GTZ.	<u>ZOPP. Una Introducción al Método.</u> GTZ, Santiago, 1987
FOSIS-Chile Solidario	<u>El plano de los servicios para emplazar el Puente: Las Redes Locales de Intervención.</u> Cuadernillo de Trabajo nº 5, Santiago, 2005
FOSIS-Chile Solidario	<u>Experiencias de Articulación y Funcionamiento de la Red Local de Intervención. Concurso Nacional de Buenas Prácticas. Serie de Cuadernillos la Construcción Local del Puente.</u> Cuadernillo nº 5..marzo 2006
Fuentealba Ana	<u>Documento de Trabajo para la Sistematización de la Práctica del Programa Puente.</u> Comunidad de Aprendizaje Puente FOSIS – FLACSO, Santiago, 2005.
Hernández Sampieri R. y otros.	<u>Metodología de la Investigación.</u> ED. Mac Graw Hill, México, 1991.
Ketter P. y otros	<u>Designing and Managing Programs.</u> Ed Sage Publications, USA, 1990
Kozubova Karla	<u>Análisis Sistémico Familiar. Postitulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza.</u> Universidad de Chile, 2004
Martínez R. Victor	<u>El Trabajo en y con las Redes. Postitulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza.</u> Universidad de Chile, 2004
Martinic Sergio	<u>Diseño y Evaluación de Programas Sociales.</u> Comexani/Cejuv, México, 1997
Mideplan	<u>Preparación y Presentación de Proyectos de Inversión.</u> División de Planificación, Estudios e Inversión, Santiago, 1998
Ministerio Noruego de Asuntos Exteriores.	<u>Evaluación de Proyectos de Ayuda al Desarrollo. Manual para Evaluadores y Gestores.</u> Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Madrid, 1997

- FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIO-PREVENTIVOS.-

Ministerio de Hacienda	<u>Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos.</u> ED. Dirección de Presupuestos y Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Santiago, 1996
Ministerio de Hacienda	<u>Programa de Evaluación de Proyectos Gubernamentales.</u> Unidad de Evaluación de Programas Gubernamentales. Santiago, 1999.
Oficina de Programación y Gestión.	<u>Esquema Preliminar de Proyectos (SPROUT).</u> Organización Internacional del Trabajo, 1997.
Organización Internacional del Trabajo Palma Le – Blanc A.	<u>Diseño, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Cooperación Técnica.</u> Ed. Unidad de Evaluación y Oficina de Programación y Gestión, Ginebra, 1996
Pérez Serrano G.	<u>Dirección de Organizaciones</u> ED. Dolmen, Santiago, 1993.
	<u>Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos.</u> ED. Narcea, Madrid, 1998.
Peroni Andrea	<u>Diseño Básico de Proyectos de Salud, a Nivel Primario.</u> ED. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 1998. Doc. de Trabajo N° 8/98.
Peroni A. y otros.	<u>Evaluación de Proyectos Sociales</u> ED. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 1998. Doc. de Trabajo N° 5/98.
Peroni A. y González J.C.	<u>Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Microsociales.</u> ED. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 1998. Doc. de Trabajo N° 1/98.
Peroni A. y otras.	<u>¿Cómo Medir el Impacto de un Proyecto Social?.</u> ED. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 1996. Doc. de Trabajo N° 17/96.
Pichardo Muñoz Arlette	<u>Planificación y Programación Social.</u> Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, 1983.
PROPOSAL	<u>Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales.</u> OEA- CEPAL, Santiago, 1994.
Salamanca F y González J.C.	<u>Diseño, Seguimiento y Evaluación de Intervenciones Sociales</u> Ed. CELADE, Santiago, 1990.
Salamanca F.	<u>Diseño de Programas Sociales. Postitulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza.</u> Universidad de Chile, 2004
Sanin Angel H.	<u>Guía metodológica general para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Social.</u> ED. ILPES, Santiago, 1995.

- FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIO-PREVENTIVOS.-

- Sapag Chain Nassir y Reinaldo  
Secretaria de Desarrollo Social
- Preparación y Evaluación de Proyectos. Ed. McGraw-Hill. Colombia, 1996.
- Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. FCE, SIEMPRO y UNESCO, Buenos Aires, 1999
- Sven R. Hed
- Manual de Planificación y Control de Proyectos. USA, 1981
- Vallespin L. P.
- Manual de Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos. Fundación Friedrich Naumann, Santiago

## V.- REGISTRO DE EXPERIENCIAS SOCIOPREVENTIVAS

### 1. EXPERIENCIAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

#### Caso 1

Nombre programa	Cantón de San Carlos (2000-2004)	País: Costa Rica
<b>Situación</b>	Bandas organizadas de fuera del cantón, pandillas juveniles (que cometían asaltos callejeros, robos de vehículos y en viviendas, consumo de drogas), secuestro de empresarios y violencia Doméstica.	
<b>Objetivos</b>	Involucrar a la comunidad en el tema de seguridad	
<b>Principales actividades</b>	Ministerio de Seguridad Pública creó Comités de Seguridad Ciudadana, sus intervenciones son más disuasivas (vigilancia, intercambio de información, rótulos indicando la presencia del Comité, llamadas a la policía. 26 Comités con 17 integrantes en promedio, con una cobertura de 8 hasta 500 viviendas	
<b>Resultados</b>	Entrevistas a representantes de 10 Comités en comunidades de 80 a 180 familias mostró una disminución de los hechos de inseguridad y fortalecimiento de la organización comunitaria.	
<b>Ámbito de acción</b>		
<b>Nivel de Intervención</b>		
<b>Actores</b>	Ministerio de Seguridad Pública Fuerza Pública Autoridades locales Comunidad	
<b>Observaciones</b>		

#### Caso 2

Nombre programa	Programa de Convivencia en Bogotá (1994-2002)	País: Colombia
<b>Situación</b>	Violencia y delincuencia	
<b>Objetivos</b>	En el marco del programa de reducción de la violencia y la delincuencia desarrollado en esta ciudad en el período 1994-2002 se definieron iniciativas dirigidas a vincular a las comunidades al tema de la inseguridad.	
<b>Principales actividades</b>	- Creación de las <b>Escuelas de Seguridad</b> , donde se capacitó a la comunidad (con apoyo de la Policía Metropolitana) en temas de seguridad y convivencia con el	

Nombre programa	Programa de Convivencia en Bogotá (1994-2002)	País: Colombia
	<p>objetivo de mejorar los comportamientos ciudadanos e incentivar que los líderes capacitados orienten a sus comunidades para que apoyen a las autoridades en la prevención.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se impulsó la creación de los <b>Frentes Locales de Seguridad</b>, organizaciones de carácter comunitario que integran a vecinos por cuadras para que combatan el miedo, la apatía, la indiferencia y la falta de solidaridad frente a los actos violentos.</li> <li>- Se impulsó la implementación de la Policía Comunitaria, cuyo objetivo fue acercar al policía a la comunidad y propiciar una cultura de seguridad ciudadana en el barrio.</li> <li>- Con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá, se dio inicio al programa <b>Zonas Seguras</b>, que definió sectores de la ciudad donde la alta presencia ciudadana y de lugares comerciales ofrecía mayores oportunidades para la realización de actos delictuales. En estos espacios se potenció la colaboración entre policías y la comunidad organizada, así como su presencia permanente en los espacios públicos.</li> </ul> <p>Fuente: Secretaría de Gobierno, Alcaldía Mayor de Bogotá, 2003.</p>	
<b>Resultados</b>		
<b>Ámbito de acción</b>		
<b>Nivel de Intervención</b>		
<b>Actores</b>		
<b>Observaciones</b>	<p>Destacan el liderazgo personal e institucional del alcalde Antanas Mockus, quien dirigió, participó del diseño de la política y estableció un discurso sobre necesidad de encarar la violencia desde una nueva perspectiva.</p> <p>Asimismo, destacan la continuidad del programa para el logro de resultados favorables. Así la necesidad de un cierto consenso político sobre los programas puede ayudar a establecer una imagen de seriedad frente a la comunidad que es convocada a participar.</p>	

Fuente: DAMMERT, LUCÍA Prevención comunitaria del delito en América Latina: desafíos y oportunidades  
 Desafíos, vol. 13, julio-diciembre, 2005, pp. 124-156 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia  
<http://www.redalyc.org/pdf/3596/359633158009.pdf>

### Caso 3

Nombre programa	Comités vecinales para la convivencia en Medellín	País: Colombia
<b>Situación</b>	Violencia	
<b>Objetivos</b>		
<b>Principales actividades</b>	<p>Estrategia que incluye la movilización comunitaria para planificar, coordinar, manejar y realizar un seguimiento en un marco de promoción de la paz a través de la creación de Comités Vecinales para la Convivencia.</p> <p>En éstos, se generaron iniciativas de formación de promotores e inspectores sociales con el objeto de formar líderes que encabezan los esfuerzos de cada barrio. La estructura de los comités consiste en un líder comunitario, un inspector (enlace entre la comunidad y los organismos no gubernamentales), un promotor social (enlace entre comunidad y municipio), un sacerdote (apoyo espiritual) y ONG de la comunidad.</p> <p>-Se crea una Red de comités que facilita el intercambio de experiencias, sistematiza la información y coordina las actividades entre las comunidades.</p>	

Nombre programa	Comités vecinales para la convivencia en Medellín	País: Colombia
	<p>- Se crea un Centro para Mediación y Resolución de Conflictos, encargado del trabajo con los grupos armados, así como las campañas de desarme y difusión con la juventud.</p> <p>- Se generan unidades de apoyo productivo, cuyo objetivo es optimizar la asignación de recursos entre los barrios y proporcionar recursos a las comunidades comprometidas que carecen de los mismos.</p> <p>Fuente: Guía didáctica para Municipios: prevención de la delincuencia y la violencia a nivel comunitario en las ciudades de América Latina, Banco Mundial, 2003.</p>	
<b>Resultados</b>		
<b>Ámbito de acción</b>		
<b>Nivel de Intervención</b>		
<b>Actores</b>		
<b>Observaciones</b>	<p>Dammert (2005) destaca la importancia de equipos locales de trabajo como pilar de la iniciativa. La consolidación de los recursos humanos en los gobiernos municipales. Y la participación de la comunidad aún en un contexto tan violento.</p>	

Fuente: DAMMERT, LUCÍA Prevención comunitaria del delito en América Latina: desafíos y oportunidades Desafíos, vol. 13, julio-diciembre, 2005, pp. 124-156 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia  
<http://www.redalyc.org/pdf/3596/359633158009.pdf>

#### Caso 4

Nombre programa	ONG Viva Río. Una experiencia desde las organizaciones no gubernamentales	País: Brasil
<b>Situación</b>	Violencia en la ciudad de Río de Janeiro.	
<b>Objetivos</b>	Organización no gubernamental fundada con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables de Río de Janeiro. Busca superar la violencia y exclusión social. Asus actividades están dirigidas principalmente a la juventud, considerado el grupo más vulnerable a la violencia y los factores de riesgo.	
<b>Principales actividades</b>	<p>- Jardinerios do Bairro, que capacita a adolescentes en trabajos de jardinería, mantenimiento de espacios públicos, servicios particulares y formación en educación ambiental en los colegios del barrio.</p> <p>-Luta pela paz es una academia de boxeo en la que participan jóvenes entre 12 y 25 años que reciben entrenamiento deportivo, así como elementos de ciudadanía y de resolución pacífica de conflictos.</p> <p>-Villa-Lobinhos es un programa de formación de jóvenes talentos en aspectos musicales que viven en barrios de bajo nivel socioeconómico</p> <p>- Campañas constantes en temas vinculados con la violencia, como Brasil sem Armas, que incorporó una serie de caminatas ciudadanas por la recolección de armas, así como por la aprobación de leyes que limiten la capacidad de porte de armas en el país</p> <p>Fuente: www.vivario.org.br</p>	
<b>Resultados</b>		

<b>Nombre programa</b>	<b>ONG Viva Río. Una experiencia desde las organizaciones no gubernamentales</b>	<b>País: Brasil</b>
<b>Ámbito de acción</b>		
<b>Nivel de Intervención</b>		
<b>Actores</b>		
<b>Observaciones</b>	Destacan las oportunidades de colaboración y asociación entre la comunidad, sus organizaciones y el sector público. Así como la importancia de mecanismos de “accountability” social por parte de la sociedad civil.	

Fuente: DAMMERT, LUCÍA Prevención comunitaria del delito en América Latina: desafíos y oportunidades  
Desafíos, vol. 13, julio-diciembre, 2005, pp. 124-156 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia  
<http://www.redalyc.org/pdf/3596/359633158009.pdf>

### Caso 5

<b>Nombre programa</b>	<b>Programa Comuna Segura</b>	<b>País: Chile</b>
<b>Situación</b>		
<b>Objetivos</b>	Prevención comunitaria del delito.	
<b>Principales actividades</b>	Contratación de un Secretario Técnico que aporta en la elaboración de un diagnóstico y plan de trabajo a nivel local, integrando a la comunidad en estas tareas.  Se conforma un Consejo de Seguridad Ciudadana a nivel local. El mecanismo principal para la participación de la comunidad es el financiamiento de proyectos de prevención propuestos, elaborados e implementados por las instituciones y organizaciones de la comunidad (juntas de vecinos, clubes de adultos mayores, clubes deportivos, entre otros). En cada una de las comunas elegidas para participar en el programa se elabora un diagnóstico que permite identificar las necesidades y prioridades de inversión en seguridad. Especialmente, se ha vinculado con iniciativas de prevención situacional (mejora, remodelación y apropiación del espacio público, así como instalación de mecanismos de vigilancia barrial) y en menor medida con prevención social. Los proyectos se financian por un periodo de un año y se buscan mecanismos de asociación con organizaciones públicas y privadas para lograr su posterior sostenibilidad. Fuente: Ministerio del Interior de Chile, 2004.	
<b>Resultados</b>		
<b>Ámbito de acción</b>		
<b>Nivel de Intervención</b>		
<b>Actores</b>		
<b>Observaciones</b>	Dammert (2005) destaca que este programa reconoce la necesidad de comprometer recursos públicos que permitan la financiación de los proyectos comunitarios.	

Fuente: DAMMERT, LUCÍA Prevención comunitaria del delito en América Latina: desafíos y oportunidades  
Desafíos, vol. 13, julio-diciembre, 2005, pp. 124-156 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia  
<http://www.redalyc.org/pdf/3596/359633158009.pdf>

**Caso 6**

<b>Nombre programa</b>	<b>Junta Comunitaria de Seguridad, Municipio de Chabás, Provincia de Santa Fé, Argentina.</b>	<b>País: Argentina</b>
<b>Situación</b>	Fue creada en 1999 como respuesta de la comunidad al aumento de la delincuencia, al tráfico de drogas y de la inseguridad. Este clima se veía acrecentado por la falta de recursos de la policía local para realizar patrullajes.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un órgano de consenso comunitario que permita establecer iniciativas comunes y encontrar respuestas adecuadas en materia de seguridad urbana.</li> <li>2. Mejorar la prevención de delitos y acoger denuncias de testigos, de víctimas o de la población en general.</li> <li>3. Restablecer la confianza hacia las autoridades públicas y crear vínculos de solidaridad entre las instituciones locales.</li> </ol>	
<b>Principales actividades</b>	<p>La junta comunitaria de seguridad urbana se reúne cada mes para recoger reclamos de la ciudadanía o de instituciones locales. Aquella información es analizada, en conjunto, para construir soluciones y criterios que aborden las situaciones ligadas a la violencia y a la inseguridad.</p> <p>Para resguardar la confidencialidad de las denuncias la junta puso en marcha un sistema de control y de denuncia confidencial del tráfico de drogas llamado “buzón por la vida”.</p> <p>La junta también actúa como entidad defensora de los intereses locales y permite articularse con los niveles provinciales y nacionales.</p> <p>Finalmente, para mejorar las labores policiales, la comisión logró habilitar un equipo de guardias rurales destinados al control delictivo en zonas rurales y la policía consiguió móviles y equipamiento para sus labores de patrullaje.</p>	
<b>Resultados</b>	Ha sido galardonada como “buena práctica municipal” por la secretaría de interior de dicho ministerio, al igual que por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).	
<b>Ámbito de acción</b>	Comunitaria y Situacional.	
<b>Nivel de Intervención</b>	Primaria (prevención).	
<b>Actores</b>	Reúne más de 20 instituciones, entre las que se encuentran: municipalidad, policía, escuelas, clubes, sindicatos, cooperativas, medios de comunicación, etc.	
<b>Observaciones</b>		

Fuente:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_pr%C3%A1cticas\\_prevencion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_pr%C3%A1cticas_prevencion_criminalidad.pdf) (página 5 - 6)

Fundación Hábitat Colombia

Concurso Latinoamericano y del Caribe para la transferencia de buenas prácticas (2005).

[www.fundacionhabitatcolombia.org/](http://www.fundacionhabitatcolombia.org/)

**Caso 7**

<b>Nombre programa</b>	<b>Defensorías comunitarias, Apurimac, Perú</b>	<b>País: Perú</b>
<b>Situación</b>	Las comunidades indígenas de la región Apurimac en el Perú sufren por la exclusión social, las consecuencias de la violencia política y los traslados forzosos que han afectado a la región durante 20 años de conflicto interno. En el año 2001, el Instituto de Defensa Legal, una ONG peruana, con la colaboración de UNICEF,	

- FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIO-PREVENTIVOS.-

Nombre programa	Defensorías comunitarias, Apurimac, Perú	País: Perú
	desarrollaron e implementaron un modelo de mujeres “defensoras comunitarias” en 17 distritos de la provincia Ayamare.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover y proteger los derechos de las mujeres, las niñas y los niños, incluyendo un enfoque en violencia doméstica, el abuso del alcohol, la educación y el abandono de los niños.</li> <li>2. Actuar como un medio efectivo para la resolución del conflicto, proporcionando el acceso de las víctimas al sistema de justicia</li> <li>3. Promover una cultura de vigilancia en la comunidad</li> <li>4. Construir conciencia pública y capacidad entre los líderes de la comunidad.</li> </ol>	
<b>Principales actividades</b>	<p>Las defensorías comunitarias capacitan a líderes locales para promover y proteger los derechos de mujeres y niños(as).</p> <p>La información sobre iniciativas de sensibilización entre la comunidad y otras autoridades públicas es importante para promover el papel de las defensorías y la cultura de derechos humanos y de vigilancia de la comunidad. Esto se hace principalmente por medio de la radio local, las festividades comunitarias y asambleas.</p> <p>El enfoque de participación voluntaria de las defensorías contribuye a la sostenibilidad del programa y a la potenciación de las mujeres indígenas, tanto las víctimas, como las defensoras.</p>	
<b>Resultados</b>	<p>Los “defensores de la comunidad” han sido considerados como un mecanismo de justicia muy efectivo. Entre el año 2001 y 2004, un total de 6.198 personas participaron y se beneficiaron del servicio, incluyendo la exposición a actividades de promoción social. La mayoría de los casos han sido resueltos a través de mecanismos de negociación y diálogo. En el año 2007, las defensorías recibieron el primer premio de la ECLAC “Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe”.</p>	
<b>Ámbito de acción</b>	Comunitaria, y en menor grado social	
<b>Nivel de Intervención</b>	Secundaria (tratamiento), primaria (prevención a través de la promoción social)	
<b>Actores</b>	ONG, UNICEF, Organizaciones comunitarias.	
<b>Observaciones</b>	Seguridad Comunitaria y Pueblos Indígenas	

Fuente:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_practicas\\_prevencion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_practicas_prevencion_criminalidad.pdf) (página 169 - 170)

**Caso 8**

Nombre programa	Programa de acción comunitaria para la seguridad (PACS), Santa Lucía.	País: Santa Lucía. Centroamérica
<b>Situación</b>	<p>PACS fue creado por el gobierno de Santa Lucía (172.884 habitantes, julio de 2008) en 2007, y reemplaza la anterior Comisión del crimen, instalada en 2003, que buscaba construir una evidencia basada en el crimen y la victimización en la isla. Además, sirve como organización consultora para el gobierno. Esta comisión se desarrolló siguiendo una encuesta que llevó a cabo la Universidad de West Indies sobre las percepciones públicas del crimen.</p> <p>La encuesta mostró una insatisfacción general con el departamento de justicia penal y con la fuerza de la policía, y el nivel de crimen de la isla. Otra encuesta, en la</p>	

Nombre programa	Programa de acción comunitaria para la seguridad (PACS), Santa Lucía.	País: Santa Lucía. Centroamérica
	Correccional de Burdeos en el 2006, reveló varios factores de riesgos asociados con la población reclusa y que incluía: bajos niveles de logro académico, analfabetismo y estatus de desempleado, falta de lazos paternos, y reincidencia.	
<b>Objetivos</b>	Lograr la siguiente visión: Calles seguras, barrios seguros. A través de estos objetivos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar la prevención del crimen a programas que buscan y se dirigen al empleo.</li> <li>2. Apoyar estrategias para reducir las posibilidades de cometer crímenes y repetir la victimización. Reducir la reincidencia.</li> <li>3. Promover la resolución positiva de los conflictos, utilizar la educación y los programas de conciencia pública para fomentar una cultura de legalidad y tolerancia. Empoderar a las comunidades y regenerar los vecindarios.</li> </ol>	
<b>Principales actividades</b>	Dos áreas de interés: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigidas a niños y jóvenes.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de clubes de RAWKY en los jardines infantiles y escuelas primarias. RAWKY es el nombre de una mascota disfrazada como perro que visita las escuelas y comunica mensajes sobre cómo trabajar juntos para mantener la seguridad en las comunidades. Se utilizan las actividades deportivas para promover el trabajo en equipo, la salud, la maduración, etc.</li> <li>- Talleres para la modificación del comportamiento que apunta a los jóvenes en custodia y a los que están en demanda.</li> <li>- Campañas de conciencia pública sobre los asuntos juveniles.</li> </ul> </li> <li>2. Dirigidas a la participación ciudadana.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de comités comunitarios de seguridad en varios distritos de la isla para intercambiar información con el PACS, la policía y los ciudadanos acerca de los problemas locales de crimen y victimización y para involucrar activamente a los residentes en la identificación de áreas críticas de acción y discutir e implementar soluciones.</li> <li>- Comprometer el apoyo de programas radiales participativos para analizar y debatir el tema del crimen.</li> </ul> </li> </ol>	
<b>Resultados</b>		
<b>Ámbito de acción</b>	Social, comunitario y situacional.	
<b>Nivel de Intervención</b>	Primario (prevención), secundario (tratamiento), terciario (rehabilitación).	
<b>Actores</b>	Gobierno central, distritos, medios de comunicación, escuelas, policía, ciudadanos.	
<b>Observaciones</b>		

Fuente:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_pr%C3%A1cticas\\_prevencion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_pr%C3%A1cticas_prevencion_criminalidad.pdf) (página 7 – 8)

Comisión Nacional del Crimen (agosto 2006). Analysis of self report questionnaires at Bordelais Correctional Facility. St Lucia: National Crime Commission.

### Caso 9

Nombre programa	Sao Paulo en paz, Brasil	País: Brasil
<b>Situación</b>	El programa Sao Paulo en paz, creado en marzo del 2006, es el resultado de la	

Nombre programa	Sao Paulo en paz, Brasil	País: Brasil
	colaboración entre la alcaldía de Sao Paulo y del Instituto Sou Da Paz. Se desarrolló pensando en que la municipalidad tiene un rol fundamental que jugar en la prevención de la violencia, ya que es quien percibe mejor los problemas locales y actúa en numerosos campos sobre las poblaciones más vulnerables.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover una convivencia pacífica y segura.</li> <li>2. Reducir la participación de jóvenes y adolescentes en situaciones de violencia.</li> <li>3. Promover la reducción de los crímenes que tienen mayor impacto en la sociedad.</li> </ol> <p>A través de la participación de la comunidad se pretende prevenir y disminuir la violencia.</p>	
<b>Principales actividades</b>	<p>El programa contiene varias etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Se elaboró un diagnóstico en cada distrito a partir de informaciones cuantitativas y cualitativas sobre las diferentes variables de la criminalidad y de la violencia. La población participó de manera activa a través de sus representantes.</li> <li>b) Se creó un plan local de prevención de la violencia y de promoción de la convivencia por grupos de trabajo constituidos por miembros de la comunidad y representantes de los poderes públicos. En cada uno de los tres sectores (Brasilândia, Grajaú y Lajeado), cerca de 40 organizaciones comunitarias participaron en el proyecto.</li> <li>c) Los principales proyectos son programas deportivos para fomentar la participación de la población más vulnerable a la violencia en las horas en que los crímenes son más frecuentes. Asimismo hay programas de salud, de creación de centros culturales y de intervención en escuelas.</li> </ol>	
<b>Resultados</b>	En los años 2007 y 2008, los planes locales se llevaron a cabo y progresivamente se consolidaron a través de la cooperación entre la policía y la comunidad y una colaboración intersectorial que buscaba optimizar la acción de los poderes públicos.	
<b>Ámbito de acción</b>	Comunitario y Social.	
<b>Nivel de Intervención</b>	Primerio (prevención).	
<b>Actores</b>	Alcaldía, comunidad, escuelas, policía, ONGs (Instituto Sao da Paz), subprefecturas.	
<b>Observaciones</b>		

Fuente:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_pr%C3%A1cticas\\_prevencion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_pr%C3%A1cticas_prevencion_criminalidad.pdf) (página 11 – 12)

Instituto Sao da Paz Web Site: <http://soudapaz.org>

Miraglia, P. (2007). Report on Public Security in Brazil. Unpublished paper. ICPC

### Caso 10

Nombre programa	Fundación La Guaca	País: Colombia
<b>Situación</b>	La fundación La Guaca fue creada en 1989 con la intención de responder a una situación donde no existían procesos de participación ciudadana comunitario consolidados y donde la violencia sobresalía por sobre la recreación y el desarrollo de los jóvenes y de la comunidad en general, lo que se manifiesta en malas	

- FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIO-PREVENTIVOS.-

<b>Nombre programa</b>	<b>Fundación La Guaca</b>	<b>País: Colombia</b>
	relaciones a nivel familiar, altos grados de deserción escolar, así como en adhesión a grupos armados o pandillas.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el desarrollo de procesos de participación ciudadana, comunitaria e institucional, a través de programas educativos, científicos, sociales, culturales y artísticos que permitan apropiarse de los espacios públicos y contribuyan a mejorar la calidad de vida de la comunidad.</li> <li>2. Generar un modelo educativo de prevención de la violencia, específicamente dedicado a los jóvenes y llevado a cabo a través de la canalización y el desarrollo de sus capacidades.</li> </ol>	
<b>Principales actividades</b>	<p>El proceso comenzó como un trabajo social de investigación, con alta participación de la comunidad, que permitió crear un plan de trabajo sistemático.</p> <p>La fundación creó espacios comunitarios –una biblioteca comunitaria, una videoteca, centros de atención para los jóvenes y adolescentes, entre otros- que son lugares dedicados a fines de recreación, de capacitación y de canalización de la energía que crean un nexo entre la escuela y la vida diaria.</p> <p>Se agrega una serie de proyectos ciudadanos, como la creación de clubes juveniles, talleres de promoción de la lectura, talleres de capacitación sobre participación comunitaria, resolución de conflictos y orientación psicosocial, con énfasis juvenil. Además, ha contribuido a la creación de empleos.</p>	
<b>Resultados</b>	<p>Debido a los buenos resultados obtenidos la fundación ha participado en la elaboración de políticas públicas con el fin de apoyar el proceso, el cual ha sido extendido a la ciudad y a los estados vecinos.</p> <p>Las guías de trabajo creadas por la fundación han sido adoptadas por 17 fundaciones que han replicado talleres, proyectos o programas para aplicarlos en sus comunidades.</p> <p>El 2005, la fundación fue reconocida internacionalmente por un premio por el concurso latinoamericano y del caribe para la transferencia de buenas prácticas de la Fundación Habitat Colombia.</p>	
<b>Ámbito de acción</b>	Social	
<b>Nivel de Intervención</b>	Primario (prevención) y secundario (tratamiento).	
<b>Actores</b>	ONGs (fundación), grupos comunitarios, asociaciones vecinales, escuelas, gobiernos municipales, gobierno nacional.	
<b>Observaciones</b>		

Fuente:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_pr%C3%A1cticas\\_prevncion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_pr%C3%A1cticas_prevncion_criminalidad.pdf) (página 17 – 18)

Sitios de interés:

Sitio Internet de la Guaca: [www.laguaca.org](http://www.laguaca.org)

Fundación Habitat Colombia: [www.fundacionhabitatcolombia.org/](http://www.fundacionhabitatcolombia.org/)

**Caso 11**

<b>Nombre programa</b>	<b>Proyecto Comunidades Justas y Seguras, Rosario, Argentina.</b>	<b>País: Argentina</b>
<b>Situación</b>	Sensación de inseguridad general, presencia de tráfico de drogas, alcoholismo,	

<b>Nombre programa</b>	<b>Proyecto Comunidades Justas y Seguras, Rosario, Argentina.</b>	<b>País: Argentina</b>
	violencia y delincuencia.	
<b>Objetivos</b>	<p>Para profundizar la democracia mediante la promoción de la justicia y la seguridad se establecen los siguientes propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un modelo sustentable y gestionado comunitariamente de “construcción de convivencia”, mediante la resolución de conflictos y la prevención del delito.</li> <li>2. Fortalecer las redes de construcción de convivencia entre instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</li> <li>3. Facilitar encuentros internacionales para intercambiar buenas prácticas sobre prevención del delito y reforma del gobierno de seguridad.</li> </ol>	
<b>Principales actividades</b>	<p>El modelo de construcción de convivencia tiene tres componentes principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura: Saberes y capacidades locales, construcción de consensos por procesos deliberativos, se focaliza sobre las condiciones que promueven los conflictos, justicia como garantía de paz y convivencia, exclusión de la fuerza y coerción, respeto por los derechos humanos.</li> <li>2. Estructura: los foros de convivencia formados por miembros de la comunidad que facilitan la resolución de conflictos y previenen factores genéricos que afectan la convivencia y seguridad, funcionan de acuerdo a pautas de trabajo.</li> <li>3. Procesos: la resolución de conflictos y la construcción de la paz.</li> </ol>	
<b>Resultados</b>	Por la falta de financiamiento a mediano plazo fue perdiendo sostenibilidad.	
<b>Ámbito de acción</b>	Social y comunitaria.	
<b>Nivel de Intervención</b>	Primario (prevención) y secundario (tratamiento).	
<b>Actores</b>	Centro de Estudios Internacionales de la Universidad de Toronto, Centro de Estudios e Investigaciones en Derechos Humanos de la Universidad Nacional de Rosario, Policía provincial de Ontario, Corporación de vivienda urbana de Toronto, Centro Internacional de Criminología Comparada de la Universidad de Montreal, Municipalidad de Rosario, Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe	
<b>Observaciones</b>		

Fuente: <https://publications.iadb.org/handle/11319/5028?locale-attribute=es>

## 2. EXPERIENCIA EE.UU

### Caso 12

<b>Nombre programa</b>	<b>Plan de Seguridad Comunitaria y Prevención del Concejo Municipal de Fairfield (2008-2012)</b>	<b>País: Estados Unidos</b>
<b>Situación</b>		
<b>Objetivos</b>	El objetivo de este Plan es ofrecer un marco de trabajo en asociación con la comunidad para: identificar necesidades, implementar y evaluar las Estrategias de Prevención del Delito identificadas, identificar los problemas emergentes de seguridad comunitaria y desarrollar métodos y soluciones en conjunto.	
<b>Principales componentes</b>	Análisis de delitos registrados para determinar áreas clave de preocupación.	

Nombre programa	Plan de Seguridad Comunitaria y Prevención del Concejo Municipal de Fairfield (2008-2012)	País: Estados Unidos
/actividades	<p><b>ÁREA 1.</b> Contribuir con la reducción del Temor al Delito (incluida la denuncia) y mejorar la conciencia pública sobre la Prevención del Delito y la Seguridad Comunitaria.</p> <p><i>Objetivo:</i> Aumentar la conciencia comunitaria respecto de la prevención del delito y la seguridad comunitaria, particularmente la denuncia del delito, a través</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proyecto de Traducción de la Información de Seguridad Comunitaria:</b> para aumentar la conciencia sobre la prevención del delito entre las comunidades que no hablan inglés, mediante el desarrollo y la distribución de recursos informativos que sean adecuados a las comunidades objetivo.</li> <li>• <b>Seminario sobre Seguridad para Mujeres, Ciudadanos Mayores y Jóvenes:</b> Se dictará el Seminario sobre Seguridad en lugares estratégicos en asociación con la Policía local, las comunidades y organizaciones étnicas para proporcionar información sobre seguridad a la comunidad tanto en inglés como en los idiomas específicos de la comunidad.</li> <li>• <b>Campaña de Información en los Medios de Comunicación sobre la Seguridad Comunitaria:</b> Esta estrategia se concentrará en el uso de medios de comunicación locales como periódicos y radio para difundir información sobre una serie de cuestiones de seguridad comunitaria tanto en inglés como en los idiomas específicos de la comunidad.</li> <li>• <b>Acuerdo sobre el Consumo de Alcohol de Fairfield:</b> El Acuerdo sobre el Consumo de Alcohol reúne a los participantes clave para desarrollar estrategias tendientes a lidiar con el impacto real y percibido de los disturbios relacionados con el alcohol, la conducción de vehículos en estado de ebriedad y otros delitos relacionados con el alcohol en el Área del Gobierno Local.</li> <li>• <b>Plan de Acción de Seguridad Vial:</b> Se han identificado las carreras callejeras y las picadas como una cuestión clave en el Área del Gobierno Local de Fairfield. El Concejo y la Policía trabajarán en forma coordinada a través del Programa de Carreras Callejeras y Picadas para abordar esta cuestión.</li> <li>• <b>Acreditación de la Organización Mundial de la Salud para las Comunidades más Seguras:</b> El Concejo Municipal de Fairfield va a determinar las posibilidades de acreditación como Comunidad segura por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Esta acreditación reconocerá el compromiso continuo del Concejo de abordar todas las cuestiones relacionadas con la seguridad comunitaria en todo el Área del Gobierno Local de Fairfield.</li> </ul> <p><b>ÁREA 2. Mejorar nuestro Entorno físico/ Aplicación de los Principios de Prevención del Delito a Través del Diseño Ambiental (Crime Prevention Through Environmental Design, CPTED).</b></p> <p><i>Objetivo:</i> Reducir las oportunidades de comisión de delitos y las conductas antisociales y mejorar la percepción de seguridad a través de la implementación de las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auditorías de la Seguridad Comunitaria:</b> Las auditorías de la seguridad comunitaria son una forma sistemática de detectar áreas que probablemente estimulen el temor o la oportunidad para delinquir. Se formarán equipos de auditoría con el Concejo Municipal de Fairfield en asociación con la Policía, las Organizaciones comunitarias, las Empresas locales y los participantes de la comunidad para llevar a cabo mini auditorías de los lugares problemáticos identificados.</li> </ul>	

Nombre programa	Plan de Seguridad Comunitaria y Prevención del Concejo Municipal de Fairfield (2008-2012)	País: Estados Unidos
	<p>• <b>Comunidades más Seguras. Soluciones Creativas para el Delito Local:</b> El Concejo Municipal de Fairfield, en asociación con CHD Partners (Consultores en la Prevención del Delito), ha diseñado un curso que intenta abordar los aspectos sociales y ambientales del delito. Para ayudar a equipar a las personas con las habilidades pertinentes para colaborar de manera activa en la prevención del delito, se llevará a cabo una pequeña cantidad de talleres. Estos talleres abarcarán los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Una descripción general de las tendencias delictivas locales</li> <li>o Una presentación básica de los modelos de prevención del delito</li> <li>o Una revisión de las relaciones entre el entorno construido y el delito</li> <li>o Un detalle de los pasos involucrados en la conducción de una auditoría de seguridad comunitaria</li> </ul> <p>• <b>Inclusión y Aplicación de los Principios de Prevención del Delito a través del Diseño Ambiental en el Diseño y el Mantenimiento de la Política y el Procedimiento de Planificación del Concejo, las Instalaciones y el Espacio Público/ Abierto:</b> El Concejo Municipal de Fairfield desarrollará una declaración de la política de prevención del delito que incluirá capacitación para que el personal pertinente del Concejo incluya medidas de seguridad al diseñar y administrar las instalaciones del Concejo y los espacios públicos y abiertos.</p> <p>• <b>Programa de Mejoramiento de Parques:</b> Este programa es el punto de inicio para abordar el trabajo de mejoramiento pendiente en los parques y espacios abiertos en el Área del Gobierno Local a través de mejoras recreativas y ambientales simples, de bajo mantenimiento, en el curso de los próximos 10 años.</p> <p>• <b>Estrategias para los Grafiti y el Daño Intencional:</b> El Programa de Pintura y Eliminación de Grafiti es una iniciativa conjunta con el Departamento de Justicia Juvenil que se concentra en la pintura de los grafiti y la reducción del vandalismo y el deterioro urbano de los parques, y otras instalaciones públicas, a través del programa de orden del servicio comunitario.</p> <p>• <b>Sistema por Circuito Cerrado de Televisión (Closed Circuit Television System, CCTV):</b> El Programa Ciudad Segura (Town Safe Program) comenzó en 1996 y ahora es financiado totalmente por el Concejo y representa el compromiso con la comunidad. Emplea 24 cámaras de CCTV ubicadas en los distritos comerciales centrales de Cabramatta y Canley Vale y ofrece datos de los incidentes relacionados con drogas, conductas delictivas y antisociales al Comando del Área Local de Cabramatta.</p> <p>• <b>Proyecto Posterior a la Liberación:</b> En un esfuerzo por respaldar la continuidad del Proyecto Posterior a la Liberación de Prisión, el Concejo apoyará la posibilidad de obtener financiamiento adicional para extender el programa.</p> <p><b>ÁREA 3. Respaldo de las iniciativas de seguridad comunitaria y prevención del delito con bases barriales</b></p> <p><i>Objetivo:</i> Reducir el delito y mejorar la seguridad comunitaria en barrios particulares a través del desarrollo y el mejoramiento de las asociaciones existentes en las Iniciativas de Prevención del Delito y Seguridad Comunitaria. En esta sección, algunas de las estrategias se replican en todos los suburbios, y solamente se explicarán en detalle una vez. Se implementarán las siguientes estrategias en todos los suburbios clave:</p> <p><b>Villawood/ Carramar, Cabramatta, Canley Vale, Canley Heights y suburbios periféricos, centro de la ciudad de Fairfield, Bonnyrigg y Prairiewood</b></p>	

Nombre programa	Plan de Seguridad Comunitaria y Prevención del Concejo Municipal de Fairfield (2008-2012)	País: Estados Unidos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comité de Seguridad Comunitaria:</b> El Comité actúa como punto central para que la comunidad eleve las cuestiones de delito y seguridad que le preocupan, y como punto de derivación y defensa ante los organismos correspondientes así como de supervisión de la implementación y revisión de las auditorías de seguridad.</li> <li>• <b>Creación de Conciencia Respecto de la Prevención del Delito y la Seguridad Comunitaria:</b> Esta estrategia apunta a mejorar la conciencia entre los residentes respecto de la prevención del delito y la seguridad comunitaria a través de la producción y distribución de información que incluye consejos de seguridad, detalles de contacto de la Policía y otros contactos de emergencia, recolección de agujas y jeringas, eliminación de grafiti, entre otros.</li> <li>• <b>Violencia Familiar/ Seguridad de las Mujeres:</b> La seguridad de las mujeres se ha presentado como una preocupación clave después de la cantidad de incidentes en los que las mujeres han sido acosadas y atacadas, particularmente en las proximidades de la Estación de trenes de Villawood. Se desarrollarán e implementarán estrategias para abordar estas cuestiones.</li> <li>• <b>Auditorías de Seguridad Comunitaria:</b> Las auditorías de la seguridad comunitaria son una forma sistemática de detectar áreas que probablemente estimulen el temor o la oportunidad para delinquir. Se formarán equipos de auditoría en asociación con la policía, otros organismos pertinentes y participantes de la comunidad para llevar a cabo mini auditorías de los lugares problemáticos identificados.</li> <li>• <b>Respaldo de Proyectos y Actividades para los Jóvenes:</b> Es muy importante que se ofrezcan servicios continuos y suficientes para los jóvenes en Cabramatta. Esta estrategia analizará el apoyo continuo del Concejo de las actividades y las estrategias implementadas por organizaciones tales como el Equipo Juvenil de Cabramatta (Cabramatta Youth Team, CYT) del Centro Comunitario de Cabramatta.</li> <li>• <b>Visión Estratégica:</b> El documento de Visión Estratégica del Concejo contiene las áreas prioritarias clave de acción que están orientadas a la visión identificada para el centro de la ciudad de Cabramatta y el área residencial circundante. La Visión Estratégica incluye un rango de estrategias que mejorarán la seguridad comunitaria. También incluye un objetivo específico, que se concentra en la reducción del delito relacionado con las drogas.</li> <li>• <b>Estrategias de Creación de Políticas:</b> El delito relacionado con las drogas ha sido una preocupación comunitaria clave durante varios años hasta la fecha en Cabramatta. La policía de Cabramatta ha empleado varias estrategias de cumplimiento de la ley para reducir de manera exitosa el nivel de delito relacionado con las drogas en el centro de la ciudad de Cabramatta.</li> <li>• <b>Mejoras en el Estacionamiento del Concejo:</b> Los estacionamientos del Concejo ubicados en Nelson Street y Downey Lane fueron evaluados por la Asociación Nacional de los Caminos y de los Motoristas (National Roads and Motorists' Association, NRMA) y revelaron la necesidad de mejoras significativas en una variedad de aspectos, incluida la iluminación. El Concejo ha asumido el compromiso de actualizar estos estacionamientos.</li> <li>• <b>Campaña de Conciencia sobre la Seguridad Automovilística:</b> Existe la necesidad de aumentar la conciencia entre los compradores y las personas que viajan a su trabajo respecto de la necesidad de verificar la seguridad de sus vehículos mediante el uso de dispositivos de seguridad adecuados, entre ellos, los seguros de las placas de registro y la precaución de no dejar objetos de valor a la vista en sus vehículos.</li> <li>• <b>Estrategias de Creación de Políticas para Reducir el Delito Relacionado con las Drogas y el Consumo de Bebidas Alcohólicas en Público:</b> En los últimos años, los</li> </ul>	

Nombre programa	Plan de Seguridad Comunitaria y Prevención del Concejo Municipal de Fairfield (2008-2012)	País: Estados Unidos
	<p>problemas con las drogas y el alcohol han aumentado en el centro de la ciudad de Fairfield, particularmente en los alrededores del Crescent Park y en área de la Estación de Trenes. La Policía de Fairfield ha identificado que es una cuestión prioritaria y continuará implementando una serie de estrategias de cumplimiento de la ley, con el apoyo del Concejo, para abordar estos problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asociaciones para Mejorar la Provisión de Servicios Comunitarios:</b> Las asociaciones en las iniciativas de prevención del delito en la comunidad son fundamentales. El Concejo ya está implementando procesos, tales como el Grupo de Referencia del Alcalde para la Prevención del Delito, que permiten el desarrollo de las asociaciones y la coordinación de los servicios y las respuestas. Las posibles iniciativas futuras incluyen el establecimiento de un Centro de Seguridad Comunitaria que permitirá un mejor establecimiento de las asociaciones y el debate colectivo de las prioridades en la prevención del delito.</li> <li>• <b>Iniciativas y Proyectos para la Juventud:</b> Bonnyrigg tiene una alta proporción de niños y jóvenes de bajos recursos socioeconómicos con una serie de necesidades, entre ellas, recreación, educación, empleo, capacitación y problemas con las drogas y el alcohol. El Concejo Municipal de Fairfield, junto con varios organismos/prestadores de servicios, continuarán desempeñando un papel activo en la identificación y respuesta de los problemas juveniles clave así como en la procuración de opciones de financiamiento para aumentar los recursos.</li> </ul> <p><b>Área 4. Reducción de la Incidencia y el Impacto de la Violencia en la Comunidad</b>  <i>Objetivo:</i> La violencia en la comunidad se ha identificado como una cuestión comunitaria clave, particularmente la violencia familiar y la violencia entre los jóvenes. Esta Área Prioritaria Clave se concentrará en la reducción de la incidencia y el impacto de la violencia en la comunidad de Fairfield a través de las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comité de Violencia Familiar de Fairfield:</b> Su objetivo es reducir la incidencia de la violencia familiar a través del desarrollo de asociaciones y una mayor coordinación de la prestación de servicios en el Área del Gobierno Local de Fairfield. El Concejo es un miembro activo del Comité que asiste en la planificación, el desarrollo de proyectos y la obtención de financiamiento, así como en las actividades y los proyectos individuales del Día contra la Violencia Familiar.</li> <li>• <b>Proyecto de Prevención de la Violencia e Intervención Temprana:</b> Este proyecto tiene como propósito ofrecer programas adecuados en las escuelas primarias y secundarias locales que se concentren en aumentar la capacidad de los niños y de los jóvenes para desarrollar y mantener relaciones sanas.</li> <li>• <b>Día contra la Violencia Familiar:</b> El Día contra la Violencia Familiar es un evento anual cuyo objetivo es aumentar la conciencia respecto de la violencia familiar y su impacto en la comunidad.</li> <li>• <b>Campañas de Concientización y de Educación:</b> Una de las cuestiones más significativas relacionadas con la violencia familiar es la falta de denuncia de la violencia familiar y la conciencia respecto de la cuestión y los servicios disponibles en la comunidad, particularmente dentro de las comunidades que hablan otro idioma distinto del inglés. Esta estrategia analizará cómo aumentar la conciencia respecto del desarrollo y la distribución de información a la comunidad a través de periódicos locales, estaciones de radio y grupos culturales y religiosos.</li> <li>• <b>Paquete para Familias Seguras:</b> El Paquete para Familias Seguras (Safe Families Kit) se produjo en 2002 como respuesta a la necesidad de una herramienta</li> </ul>	

Nombre programa	Plan de Seguridad Comunitaria y Prevención del Concejo Municipal de Fairfield (2008-2012)	País: Estados Unidos
	<p>educativa adecuada sobre violencia familiar para las mujeres provenientes de Hogares Donde No Se Habla Inglés (Non-English Speaking Background, NESB). El paquete se ha implementado con éxito y ahora se ha distribuido a todo el estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Violencia Familiar. Enfoque Completo del Organismo:</b> Este proyecto analizará el desarrollo de un enfoque completo del organismo en el trato con mujeres y niños que sufren violencia familiar. El objetivo es tener una visión y un modelo con el que todos los organismos pertinentes puedan relacionarse y con cuya implementación puedan sentirse cómodos.</li> </ul> <p><b>ÁREA 5. Intervención Temprana y Prevención/ Abordaje de los Factores Socioeconómicos detrás del Delito</b></p> <p><i>Objetivo:</i> Trabajar en asociación con los prestadores de servicios locales, los organismos gubernamentales y la comunidad en general para identificar y abordar los factores sociales y económicos que contribuyen con la participación de las personas en las conductas delictivas y antisociales a través de las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ofrecimiento de Proyectos y Programas que Satisfagan las Necesidades de los Jóvenes:</b> Mejorar el ofrecimiento de proyectos y programas orientados a satisfacer las necesidades de los jóvenes es crítico para asegurar la suficiente disponibilidad de actividades recreativas y de desarrollo para los jóvenes en toda el Área del Gobierno Local.</li> <li>• <b>Red de Trabajadores Jóvenes de Fairfield:</b> La Red de Trabajadores Jóvenes de Fairfield (Fairfield Youth Workers Network, FYWN) se reúne mensualmente y se compromete a ofrecer un punto de encuentro para que los prestadores de servicios juveniles compartan información, lleven a cabo sus acciones de presión y contribuyan con el desarrollo de una política que logre efectos en los jóvenes y que respalde a los trabajadores jóvenes.</li> <li>• <b>Conexiones Gratas. Programa de Intervención Temprana:</b> Conexiones Familiares (Family Connections) es un programa de intervención temprana innovador que está orientado a niños en edad escolar primaria (y sus familias) que puedan estar experimentando dificultades en la escuela.</li> <li>• <b>Equipo de Acción contra las Drogas de la Comunidad de Fairfield:</b> Esta Estrategia apunta a aumentar la participación comunitaria en el desarrollo y la implementación de estrategias para responder a las cuestiones locales en materia de drogas y facilitar una acción más coordinada y de mayor colaboración de los organismos gubernamentales, de las organizaciones no gubernamentales y de los grupos comunitarios.</li> <li>• <b>Fomento de la Presencia Nocturna en los Centros de la Ciudad:</b> Una mayor clientela en los centros de la ciudad equivale a una mayor vigilancia natural, una herramienta de prevención del delito simple pero efectiva.</li> <li>• <b>Pague antes de Cargar Combustible:</b> La iniciativa se basa en el concepto de que los automovilistas tienen que pagar el combustible antes de llenar los tanques de sus automóviles en un esfuerzo por reducir la incidencia de fraude. Se probará la iniciativa en varias estaciones de servicio en el área de Fairfield.</li> <li>• <b>Mejorar la Conciencia Pública respecto del Uso del Espacio Público:</b> Educar a los titulares de empresas, a los consumidores y a los miembros de la comunidad sobre las razones por las que los jóvenes usan el espacio público es central para reducir las tensiones, el pánico moral y el estigma asociado con la presencia de jóvenes en</li> </ul>	

Nombre programa	Plan de Seguridad Comunitaria y Prevención del Concejo Municipal de Fairfield (2008-2012)	País: Estados Unidos
	espacios públicos. <b>Área 6. Reducción del Uso de Drogas en Toda la Ciudad</b> <i>Objetivo:</i> Trabajar en asociación con los prestadores de servicios locales, los organismos gubernamentales y la comunidad en general para reducir el uso de drogas en toda la ciudad de Fairfield. <i>Estrategia:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plan de Acción Contra las Drogas de Fairfield:</b> se concentra en la amplia variedad de drogas de las que se hace abuso en la localidad. Esto incluye las drogas ilegales así como el alcohol, el tabaco y los medicamentos de venta bajo receta. El Plan establece las acciones para abordar una serie de áreas clave. Se revisará y evaluará el Plan en 2009, y se tomará una decisión respecto de la necesidad de implementar otro plan.</li> </ul>	
<b>Resultados</b>		
<b>Ámbito de acción</b>		
<b>Nivel de Intervención</b>		
<b>Actores</b>	Grupo de Referencia de Prevención del Delito del Alcalde del Concejo municipal de Fairfield como una asociación entre: Policía Organismos gubernamentales Organizaciones Comunitarias Residentes locales Funcionario del Proyecto	
<b>Observaciones</b>	Las asociaciones sólidas que se formaron con una cantidad de participantes incluidos organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, la policía, empresas y residentes fueron esenciales para el éxito del Programa. Intervención temprana El Concejo Municipal cuenta con un Equipo de Desarrollo comunitario que ofrece el conocimiento, la experiencia y la pericia de los especialistas para trabajar con las comunidades con el objeto de abordar las cuestiones y los factores que influyen en la incidencia del delito De situación, ambiental	

### 3. EXPERIENCIA AUSTRALIA

#### Caso 13

Nombre programa	Proyecto Ngapartji Ngapartji, Australia	País: Australia
<b>Situación</b>	Durante el siglo XX, los Spinifex en el sur de Australia se caracterizaban por ser personas sin posesiones desplazadas. Por ello las lenguas indígenas han estado en riesgo de desaparición. En 1992, un grupo de artistas y productores creó un programa de desarrollo comunitario a largo plazo llamado Big hART con el fin de hacer frente a los efectos de la marginación de las comunidades socialmente aisladas. A través de este proyecto se reconoció el dolor y las dificultades de las personas que viven fuera de sus países de origen y de los pueblos indígenas de toda Australia que enfrentan cuestiones relacionadas con los efectos de la falta de posesiones. En el año 2004, esta iniciativa de investigación a largo plazo se convirtió	

Nombre programa	Proyecto Ngapartji Ngapartji, Australia	País: Australia
	en el proyecto Ngapartji Ngapartji (yo le doy algo, usted me da algo).	
<b>Objetivos</b>	El proyecto se basa en el principio de la colaboración transcultural y tiene por objeto lograr cambios sociales sostenibles y crear un espacio para que los pueblos indígenas participen en el desarrollo de su propia comunidad tanto a nivel nacional, como local. Los principales objetivos son: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar aprendizaje, enseñanza y mantenimiento del idioma.</li> <li>2. Fomentar el desarrollo de la comunidad.</li> <li>3. Prevenir la delincuencia.</li> <li>4. Crear nuevos modelos de formación de alfabetización, así como el trabajo, cine y teatro.</li> <li>5. Fomentar el desarrollo de una política de lenguas indígenas.</li> </ol>	
<b>Principales actividades</b>	A través de un enfoque abierto al público, los líderes jóvenes, mentores de arte y trabajadores en lenguas han desarrollado un programa flexible para llevar a cabo talleres enfocados en tareas, que ayudan a preparar el material para las piezas que presentan en las giras de presentaciones y un sitio en línea sobre lengua y cultura (página de internet Ninti). La página de internet es un sitio en línea para el aprendizaje de lenguas y el intercambio cultural con una comunidad nacional de participantes.	
<b>Resultados</b>		
<b>Ámbito de acción</b>	Social.	
<b>Nivel de Intervención</b>	Primaria (prevención).	
<b>Actores</b>	Consejo australiano, programa de mantenimiento de lenguas indígenas y registros, gobierno a través del Programa Nacional de Prevención de la Delincuencia en la Comunidad de la Fiscalía General, Fundación Myer, organizaciones de la sociedad civil,	
<b>Observaciones</b>	Seguridad Comunitaria y Pueblos Indígenas	

Fuente:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_prácticas\\_prevencion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_prácticas_prevencion_criminalidad.pdf) (página 159 - 160)

Sitios de interés:

Ngapartji Ngapartji. I giveyou something, you give me something <http://www.ngapartji.org/>

National Library of Australia [www.nla.gov.au](http://www.nla.gov.au)

The Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies [www.aiatsis.gov.au](http://www.aiatsis.gov.au)

#### 4. EXPERIENCIAS ÁFRICA

##### Caso 14

Nombre programa	Policía Comunitaria	País: Kenia
<b>Situación</b>	A pesar del desarrollo económico y político significativo que ha tenido Kenia desde su independencia en 1963, los ciudadanos siguen viviendo con un alto nivel de inseguridad como consecuencia de la pobreza, el desempleo, la corrupción, el crimen y la violencia. Desde el año 2003, Saferworld ha desarrollado e implementado programas modelo de policía comunitaria en dos regiones de Kenia, en colaboración con su asociado	

Nombre programa	Policía Comunitaria	País: Kenia
	local, Peacenet. La iniciativa nació de la necesidad de mejorar las relaciones entre la fuerza de la policía y la población.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encontrar soluciones locales a preocupaciones relativas a la convivencia, haciendo uso de la policía comunitaria democrática y con la participación de la policía, la sociedad civil y las comunidades.</li> <li>2. Prevenir crímenes, mejorar la convivencia y reducir la proliferación de armas pequeñas.</li> </ol>	
<b>Principales actividades</b>	<p>Para fomentar la creación de redes, la maximización del rendimiento de los recursos dentro de la comunidad y el incremento de la confianza entre la policía y la comunidad local, se constituyeron dos programas en diferentes sitios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunidad de Makina, región de Kibera: la estrategia CBP respondió a preocupaciones relativas a la pobreza, el desempleo y las malas relaciones sociales. El programa introdujo varias actividades concentradas en la prevención de la criminalidad y en el apoyo a las víctimas, la implementación incluía: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultas a la población local sobre sus problemas para constituir un grupo operativo compuesto por organizaciones comunitarias, la policía administrativa y la de Kenia, la administración local, Peacenet y Saferworld.</li> <li>- Desarrollo de una estrategia local por parte del grupo operativo.</li> <li>- Un foro conjunto de la policía y de la comunidad fundado para determinar estrategias apropiadas para afrontar la criminalidad.</li> </ul> </li> <li>2. Comunidad de Isiolo: es un área rural ubicada en la provincia este de Kenia. La violencia armada, el desempleo, la drogadicción y la prostitución, junto con las privaciones sociales y económicas, crearon un ambiente de inseguridad. El contrabando de armas también es un grave problema. Las actividades principales son similares al proceso de Kibera, ya que se creó un comité directivo democrático, el cual organizó acciones de sensibilización y capacitación a la población y dirigentes locales para la policía comunitaria, además de fortalecer los lazos con la policía.</li> </ol>	
<b>Resultados</b>	<p>El programa de Kibera fue visto como un éxito, principalmente atribuible al nivel de cooperación entre las partes implicadas dentro de la colaboración con la comunidad entera y las fuerzas policiales. Esto creó un clima en donde la confianza de los residentes aumentó, intercambiando información entre ellos y la policía. Según la evaluación, la policía comunitaria ha podido otorgar poderes a las comunidades locales que anteriormente se sentían aislados y olvidados por el gobierno.</p>	
<b>Ámbito de acción</b>	Comunitaria	
<b>Nivel de Intervención</b>	Primaria (prevención) y secundaria (tratamiento).	
<b>Actores</b>	Policía, organizaciones comunitarias, ONGs, gobierno central.	
<b>Observaciones</b>		

Fuente:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_prácticas\\_prevncion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_prácticas_prevncion_criminalidad.pdf) (páginas 197 - 200)

Sitios de interés:

Sitio Web: [www.saferworld.org.uk/](http://www.saferworld.org.uk/)

<b>Nombre programa</b>	<b>Proudly Manenberg, Manenberg, Sudáfrica.</b>	<b>País: Sudáfrica</b>
<b>Situación</b>	Manenberg es un municipio cerca de Ciudad del Cabo que ha sido asociado con las pandillas, las drogas y la delincuencia, así como con los correspondientes problemas de desempleo y de pobreza. En el año 2005 se formó un grupo llamado Proudly Manenberg (orgullosamente Manenberg), para desarrollar proyectos con el fin de reducir el estigma asociado a la zona.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involucrar a la comunidad y desarrollar asociaciones con los diferentes departamentos gubernamentales, el sector privado y otras partes interesadas.</li> <li>2. Desarrollar las habilidades de los jóvenes para llevar una vida significativa y sostenible.</li> </ol>	
<b>Principales actividades</b>	<p>Desde julio de 2007, el plan de Proudly Manenberg para el sector de la seguridad tiene dos fases: a) la movilización de la comunidad y la creación de asociaciones con la policía, la sociedad civil, el gobierno y el sector privado; b) el lanzamiento de un proyecto de voluntarios.</p> <p>El proyecto hace consultas a la comunidad porque considera que ésta tiene un aporte valioso en cuanto a cómo hacer a Manenberg más segura. La comunidad también participa en el proyecto de voluntariado que será parte de la Brigada comunitaria para la seguridad del sector. Parte de la estrategia es no comprometerse deliberadamente con las pandillas que causan tanta inseguridad en la zona, se prefiere recuperar los espacios públicos para que éstas tengan menos espacio en donde operar.</p> <p>En términos concretos, se ejecutan becas de educación, se abrió un jardín comunitario, el cual funciona también para eventos culturales y artísticos. En enero de 2009 marcharon 9000 residentes del municipio para protestar contra la delincuencia en su barrio.</p>	
<b>Resultados</b>	Proudly Manenberg se ha dado a sí misma cinco años antes de comenzar su proceso de evaluación formal, pero ya ha recibido un importante reconocimiento y apoyo por parte de miembros de la comunidad y sus asociados. Además ha sido utilizada como modelo para la creación de intervenciones en 15 áreas con problemas de delincuencia y desempleo.	
<b>Ámbito de acción</b>	Social y comunitaria	
<b>Nivel de Intervención</b>	Primaria (prevención) y secundaria (tratamiento, en específico regeneración y consolidación de la comunidad).	
<b>Actores</b>	Miembros de la comunidad, líderes religiosos, las escuelas, el gobierno, servicio de policía de Sudáfrica.	
<b>Observaciones</b>		

Fuente:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_prácticas\\_prevencion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_prácticas_prevencion_criminalidad.pdf) (página 97 - 98)

Sitios de interés:

UNODC Newsletter Perspectives – “South Africa: Proudly Manenberg”  
[www.unodc.org/newsletter/en/perspectives/no02/page006.html](http://www.unodc.org/newsletter/en/perspectives/no02/page006.html)

### Caso 16

<b>Nombre programa</b>	<b>Proyecto piloto sobre resolución de disputas comunitarias y capacidad de solucionar conflictos, Sudáfrica.</b>	<b>País: Sudáfrica</b>
------------------------	---	------------------------

Nombre programa	Proyecto piloto sobre resolución de disputas comunitarias y capacidad de solucionar conflictos, Sudáfrica.	País: Sudáfrica
<b>Situación</b>	Dada la insuficiencia de recursos de la mayoría de los Estados en África, se han desarrollado modelos alternativos de gobierno como el Zwelethemba en Sudáfrica. Este proyecto creó instituciones de microgobierno para ofrecer servicios eficientes a la población local en el área de la seguridad, pero también en asuntos de salud y educación. Se sostiene que las personas de la localidad tienen los medios para resolver colectivamente sus disputas.	
<b>Objetivos</b>	Resolver las disputas locales de la comunidad a través de la participación comunitaria basados en el nuevo gobierno local.	
<b>Principales actividades</b>	La acción toma lugar en el marco de los Centros de paz comunitaria, donde la gente va a buscar soluciones a sus disputas. El comité sigue los pasos y reglas definidos en un código de buenas prácticas. Juntos, los comités de paz y la gente afectada, tratarán de desarrollar un proyecto para resolver la disputa y trabajarán en sus causas y consecuencias. El comité además trabaja en asambleas con el ánimo de desarrollar proyectos concretos en temas que van más allá de la mera resolución de disputas. Identifica problemas comunitarios importantes con temas tales como la salud pública o la educación, y desarrolla luego respuestas locales. Se ha establecido una asociación sólida con la policía en la resolución de los problemas.	
<b>Resultados</b>	El proyecto demostró tener un éxito real. Los comités son muy eficientes y tienen un impacto de continua expansión en la población, además aportaron una nueva comprensión del papel y autonomía de la comunidad. El desarrollo de los proyectos locales por los comités y la inversión de sus fondos en empresas locales también contribuyeron a la economía local y tuvieron consecuencias positivas en la cohesión y desarrollo social de la comunidad, que se reflejó en seguridad y paz social. Este modelo se extendió en noviembre de 2000 a la comunidad de “Villa Banana” en las afueras de Rosario, Argentina, en asociación con las universidades de Rosario y Toronto. La primera observación indica que el programa es adaptable a un contexto totalmente diferente.	
<b>Ámbito de acción</b>	Comunitaria	
<b>Nivel de Intervención</b>	Secundaria (tratamiento)	
<b>Actores</b>	Comunidad, gobiernos locales, organismos internacionales como el gobierno de Finlandia, policía, servicios sociales.	
<b>Observaciones</b>		

Fuentes:

[https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion\\_especial/ICPC/Base\\_resolution\\_Compendio\\_internacional\\_pr%C3%A1cticas\\_prevencion\\_criminalidad.pdf](https://www.oas.org/dsp/documentos/pandillas/2sesion_especial/ICPC/Base_resolution_Compendio_internacional_pr%C3%A1cticas_prevencion_criminalidad.pdf) (página 25 – 26)

Sitios de interés:

Dupont, B., Grabosky, P, & Shearing, C. (2003). The governance of security in weak and failing states. *Criminal Justice*, 3(4), 331-349.

Kempa , M., Shearing, C., Cartwright, J. Jenneker, M. (2002). Microscopic and macroscopic responses to inequalities in the governance of security: respective experiments in South Africa and Northern Ireland. *Transformation: Critical Perspectives on Southern Africa*, 49.

Burris, S., Drahos, P. and Shearing, C. (2005). Nodal governance and the weak: Zwelethemba. *Australian Journal of Legal Philosophy*, 30.

- FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIO-PREVENTIVOS.-