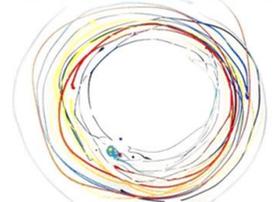


Diseño Integral de una Intervención Social (programas y proyectos)

Andrea Peroni

Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas



Santiago de Chile, invierno, 2014

El presente documento recoge la experiencia en temas de programación social. La autora agradece los comentarios y aportes de quienes lo han leído desinteresadamente, en especial de la socióloga Carolina Guerra, y el reconocimiento al trabajo de edición realizado por Tomas Puentes.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	7
■ PLANIFICACION SOCIAL.....	9
■ ELEMENTOS DEL DISEÑO	15
Primer Módulo: I.- Diagnóstico.....	15
I.1.- Producción de información diagnóstica.....	18
I.2.- Problema	23
I.3.- Población	37
I.4 - Localización	47
I.5 - Agrupaciones Relevantes y Redes.....	49
I.6.- Determinación de la Oferta, Demanda y Déficit	58
I.7.- Línea Base.....	59
Segundo Modulo: II.- Alternativas de Intervención	61
II.1.- Definición de las Alternativas	61
II.2.- Identificación de las Alternativas	62
II.3.- Criterios de Selección.....	67
Tercer Módulo: III.- Estrategia de Intervención	71
• Unidad I : Objetivos, Productos y Actividades	72
I.1.- Identificación de los Objetivos de Fin y Propósito	74
I.2.- Identificación de los Productos del Programa	76
I.3. Las Actividades del Programa	79
I.4.- Metas.....	82

I.5. Indicadores	84
I.6. Fuentes de verificación	86
I.7. Supuestos	86
I.8.- Matriz lógica	87
• Unidad II: Coberturas	89
II.1.- Cobertura Temporal.....	89
II.2.- Población Beneficiaria.....	90
II.3.- Cobertura Espacial	93
• Unidad III: Agrupaciones y Redes Involucradas	94
III.1.- Agrupaciones Involucradas	95
III.2.- Redes Participantes	98
• Unidad IV: Modelo de Gestión	101
IV.1.- Estructura del proyecto	102
IV.2.- Institucionalidad del proyecto	103
IV.3.- Coordinación e Información	103
IV.4.- Recursos y Funciones	104
• Unidad V: Sistema de Evaluación	106
V.1.- Evaluación <i>ex dure</i>	109
V.2.- Evaluación <i>ex post</i>	113
• Unidad VI: Presupuesto.....	116
VI.1. - Costos	116
VI.2.- Financiamiento	121
■ BIBLIOGRAFÍA	125

ÍNDICE DE FIGURAS, MATRICES, CUADROS Y GRÁFICOS

■ PLANIFICACION SOCIAL..... 9

Figura 1: Niveles de Planificación Social.....	10
Matriz 1: Niveles de Planificación Social. Ejemplo.....	11
Figura 2: Ciclo de vida de una Intervención Social.....	12
Figura 3: Diseño de un Proyecto Social. Módulos.....	13
Cuadro 1: Preguntas Iniciales.....	14

■ ELEMENTOS DEL DISEÑO 15

Primer Módulo: I.- Diagnóstico..... 15

Figura 4: Componentes del Diagnóstico.....	15
Gráfico 1: Función Prospectiva del Diagnóstico.....	18
Matriz 2: Producción de Información Diagnóstica.....	19
Matriz 3: Técnicas de Información Diagnóstica.....	23
Matriz 4: Datos de Base.....	28
Figura 5: Árbol de Problemas. Esquema General.....	34
Figura 6: Árbol de Problemas. Causalidad Explicativa.....	35
Figura 7: Árbol de Problemas. Ejemplo.....	36
Matriz 5: Clasificación de los Diferentes Tipos de Población.....	39
Figura 8: Delimitación de la Población Objetivo.....	40
Figura 9: Mapa Ecológico de la Familia.....	42
Matriz 6: Caracterización de la Población.....	45
Matriz 7: Focalización de la Población.....	46
Matriz 8: Población Proyecto sobre Alcoholismo. Ejemplo.....	46
Mapa 1: Ubicación Geográfica: Problema, Población Objetivo y Posible Solución. Ejemplo. ...	49
Matriz 9: Tipos de Redes.....	51
Figura 10: Componentes del Análisis de Red.....	52
Matriz 10: Diagnóstico de la Red.....	54
Figura 11: Redes en Salud. Ejemplo Gráfico.....	55
Matriz 11: Análisis de Agrupaciones Relevantes.....	57
Matriz 12: Análisis de Agrupaciones Relevantes. Ejemplo.....	57
Figura 12: Línea Base. Diagnóstico.....	60

Segundo Modulo: II.- Alternativas de Intervención 61

Figura 13: Árbol de Medios y Fines. Esquema General.....	64
Figura 14: Árbol de Alternativas. Esquema General.....	65

Figura 15: Árbol de Alternativas. Ejemplo	66
Figura 15: Árbol de Alternativas. Ejemplo	66
Matriz 13 : Criterios de Selección de Alternativas	68
Matriz 14 : Criterios de Selección de Alternativas. Ejemplo	68

Tercer Módulo: III.- Estrategia de Intervención 71

Figura 16: Relación Lógica entre Objetivos	73
Figura 17 : Esquema para la Identificación de Objetivos y Productos.....	73
Figura 18: Ubicación del Fin y del Propósito	76
Figura 19: Ubicación de los Productos	78
Matriz 15: Actividades por Productos	79
Matriz 16: Carta Gantt	81
Matriz 17 : Descripción de Actividades	82
Matriz 18 : Descripción de Actividades. Ejemplo	82
Figura 20: Antecedentes y Consecuentes del Marco Lógico	87
Matriz 19: Matriz Lógica.....	88
Matriz 20: Periodo de Implementación	90
Matriz 21: Clasificación de la Población Beneficiaria	90
Matriz 22: Tipos de Beneficiarios. Ejemplo	91
Matriz 23: Cobertura del Programa.....	92
Matriz 24: Tipos de Cobertura. Ejemplo.....	93
Matriz 25: Acuerdo de Trabajo con las Agrupaciones Involucradas.	97
Matriz 26: Acuerdo de Trabajo con las Agrupaciones Involucradas. Ejemplo	97
Figura 21 : Estrategias de Trabajo y Tipos de Red.....	99
Matriz 27: Características de las Estrategias de Intervención en Red	99
Matriz 28: Planificación del Trabajo en Red.....	100
Matriz 29: Definición de Funciones del Equipo Ejecutor	105
Matriz 30: Definición de Funciones del Equipo Ejecutor . Ejemplo	106
Figura 22: Tipos de Evaluación según el Ciclo de Vida del Proyecto	107
Matriz 31: Tipos y Enfoques Evaluativos	108
Matriz 32: Cuadro de Desempeño Individual (CDI)	110
Matriz 33 : CDI. Ejemplo	111
Figura 23: Línea Base. Evaluación ex post.....	114
Matriz 34: Esquema Evaluativo ex post del Proyecto.....	115
Figura 24: Horizonte de Implementación del Proyecto Social y Momentos Evaluativos.	115
Matriz 35: Costos Mensuales/Anuales	119
Matriz. 36: Costo Mensual. Ejemplo	121
Matriz 37: Financiamiento del Proyecto	123
Matriz 38: Cuadro de Financiamiento. Resumen Anual. Ejemplo	124

PRESENTACIÓN

A partir de la llegada de la Democracia en Chile, la inversión en los sectores sociales se ha canalizado mediante un aumento de recursos vía los programas de gobierno y se ha abierto un nuevo canal de financiamiento: los proyectos concursables, abarcando las mas variadas temáticas. Si bien éste instrumento se utilizaba tradicionalmente en la planificación social, hoy en día a través de las postulaciones la sociedad civil tiene la posibilidad de acceder a recursos en post de sus objetivos. Por ello, es importante el proceso de capacitación que se puede establecer para fortalecer o generar las habilidades que permitan diseñar buenos proyectos.

Los “buenos proyectos” deben ser mas que una posibilidad de obtener recursos, deben ser consistentes y desarrollar las siguientes características:

- ✓ 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. 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, mas 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

En el texto se entregan herramientas pertinentes para un diseño estándar de proyectos sociales 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 planificador desee profundizar.

En el texto el lector/a encontrará una serie de técnicas y procedimientos que orientan a la construcción de proyectos consistentes, que viabilizan la inclusión de las características antes mencionadas y que desarrollan aspectos como la elaboración del diagnóstico, el marco lógico, el presupuesto y la evaluación, entre otros temas.

El carácter didáctico del manual lo convierte en un texto apropiado para cursos de formulación de proyectos sociales o en una guía que puede ser utilizada por equipos que se enfrentan a la necesidad de diseñar un proyecto de intervención social, especialmente dirigido a familias en situación de extrema pobreza.

Finalmente quisiera agradecer el aporte del trabajo en aula recogido a través de los cursos dictados en el postítulo durante el año 2005. En el presente manual se incluyen ejemplos de dicha experiencia. Asimismo agradecer las sugerencias de las profesoras Ana Fuentealba y Lucía Vivanco para la incorporación de las temáticas que trabajan en el postítulo. Y por último mencionar que los contenidos que se presentan recogen la experiencia y publicaciones del trabajo realizado en la CPU y en MIDEPLAN, en el tema de la planificación social.

■ PLANIFICACION SOCIAL

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 están 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 pueden haber planes a nivel local o regional. Se caracterizan por la coordinación intersectorial.

Matriz 1: Niveles de Planificación Social. Ejemplo

Principios/ Valores	Política	Programa	Proyecto
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.

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

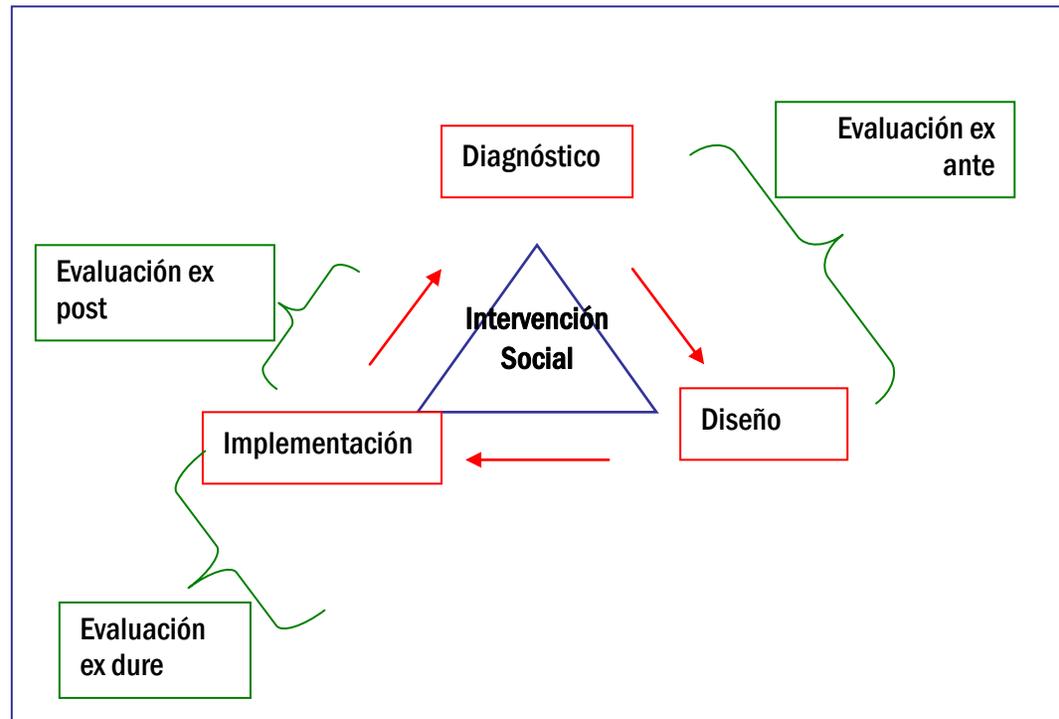
“Programas *regulares*: Planificación presupuestaria, Corrección por variables macroeconómicas, rigidez y estandarización de la intervención. *Programas emergentes*: Programas postulados a Fondo Concursable Ministerio de Hacienda. *Proyectos para Fondos concursables*: Proyectos específicos de agendas sectoriales y focalizadas. *Proyectos de inversión*: Proyectos de infraestructura. Ingreso al Banco Integrado de Proyectos. Inversión física.” (F. Salamanca, 2004¹)

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

Los proyectos sociales también contienen un proceso de la planificación en sí, con las siguientes etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación en cada una de ellas para generar una constante retroalimentación, como se puede apreciar en la siguiente figura

¹ F. Salamanca. Diseño de Programas Sociales. Postítulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza, 2004

Figura 2: Ciclo de vida de una Intervención Social.

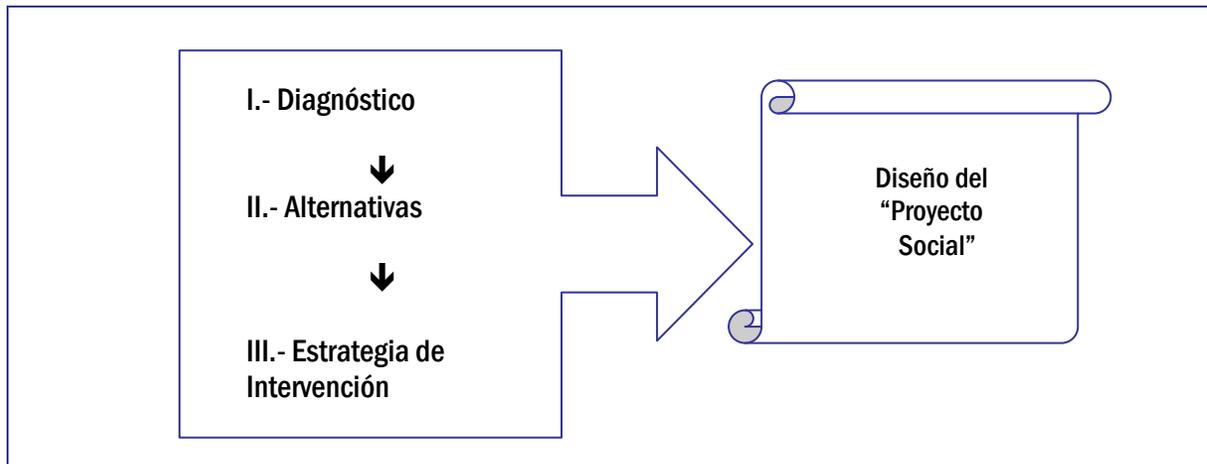


Según la FAO “un buen diseño de proyecto debe especificar los elementos esenciales que se requieren para crear un sistema de seguimiento para la ejecución del proyecto y la evaluación consecutiva de los efectos e impactos del mismo”², en definitiva un buen proyecto incluye todas las etapas sin descuidar 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:

² FAO. Pautas para la evaluación de proyectos de cooperación técnica (mimeo) Roma, 1984.

Figura 3: Diseño de un Proyecto Social. Módulos



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

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.

Es esquema que se propone, es standard 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.

Finalmente, en el último tiempo se ha desarrollado una especie de “proyectitis”, nacida de la reforma del estado democrático, donde los recursos para inversión social son escasos y la sociedad debe competir para acceder a los mismos. Esta opción de gobierno ha abierto la posibilidad para que las organizaciones sociales accedan a recursos públicos, pero también se debe custodiar que el acceso a dichos recursos sea de manera equitativa, para ello es importante la generación de capacidades en las organizaciones civiles. Capacidades, que entre otros aspectos, se refleja en la elaboración de buenos proyectos sociales.

Cuadro 1: Preguntas Iniciales

Un proyecto que entregue certezas para alcanzar su objetivo debe tener respuestas a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué problema se pretende abordar con la intervención?
- ✓ ¿Por qué se requiere dicha intervención? Fundamentación.
- ✓ ¿A quiénes se dirigirá la intervención? Población.
- ✓ ¿Para qué se efectúa la intervención? Objetivos.
- ✓ ¿Cuánto se pretende incidir en el problema? Metas.
- ✓ ¿Dónde se efectuará la intervención? Localización.
- ✓ ¿Cómo se alcanzarán los objetivos? Productos y Actividades.
- ✓ ¿Cuándo se implementará? Calendarización.
- ✓ ¿Con qué recursos se implementará la intervención?
Recursos humanos, materiales y financieros
- ✓ ¿Cómo se va a dar cuenta de los avances o dificultades? Evaluación.

Fuente: en base a : Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, Mideplan, Santiago, 2001.

Las preguntas antes planteadas marcan el inicio del proceso de formulación, la profundización de las respuestas hacia a cada una de ellas, entrega mayores certezas al diseño y se plasman en una estructura final correspondiente al Documento del Proyecto. Texto del proyecto que se pautea según las orientaciones de cada fuente de financiamiento.

ELEMENTOS DEL DISEÑO

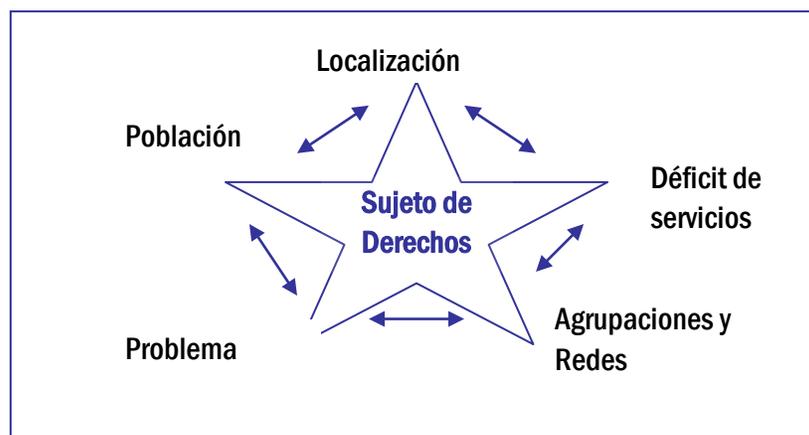
Primer Módulo: I.- Diagnóstico

Las respuestas a las preguntas iniciales, se comienzan a profundizar a partir del diagnóstico. Este módulo es esencial en la etapa de formulación y debe ser realizado con la mayor precisión posible; ya que si no existe un diagnóstico³ adecuado las acciones que se propongan con posterioridad serán aleatorias.

Su objetivo es entregar la información que permita describir y explicar, la situación deficitaria, a fin de aportar los antecedentes necesarios para planificar la estrategia de intervención adecuada.

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

Figura 4: Componentes del Diagnóstico



³ 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 los equipos que trabajan en 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 imposibilidad de formular una intervención si no se cuenta con un análisis exhaustivo de la realidad que se pretende intervenir, de manera de considerar todos los aspectos involucrados en la situación carenciada, para que en el módulo siguiente se opte por las acciones resolutivas pertinentes. Por tanto, es de suma relevancia realizar diagnósticos adecuados y completos.

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 institucionalidad que lo ejecutará, para que de esa forma aporte los elementos suficientes que describan una realidad determinada.

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.

Si bien el diagnóstico ha de ser lo más exhaustivo posible, esto no significa que lo sea respecto a una realidad general de lejana relación con la necesidad a resolver. Lo importante es que suministre los elementos necesarios de una realidad bien acotada y precisa, sujeta a ser planificable. Por tanto, el diagnóstico debe ser específico y relativo al tipo de necesidades que la intervención pretende satisfacer. No son de utilidad los diagnósticos generales aplicados a realidades específicas.

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.

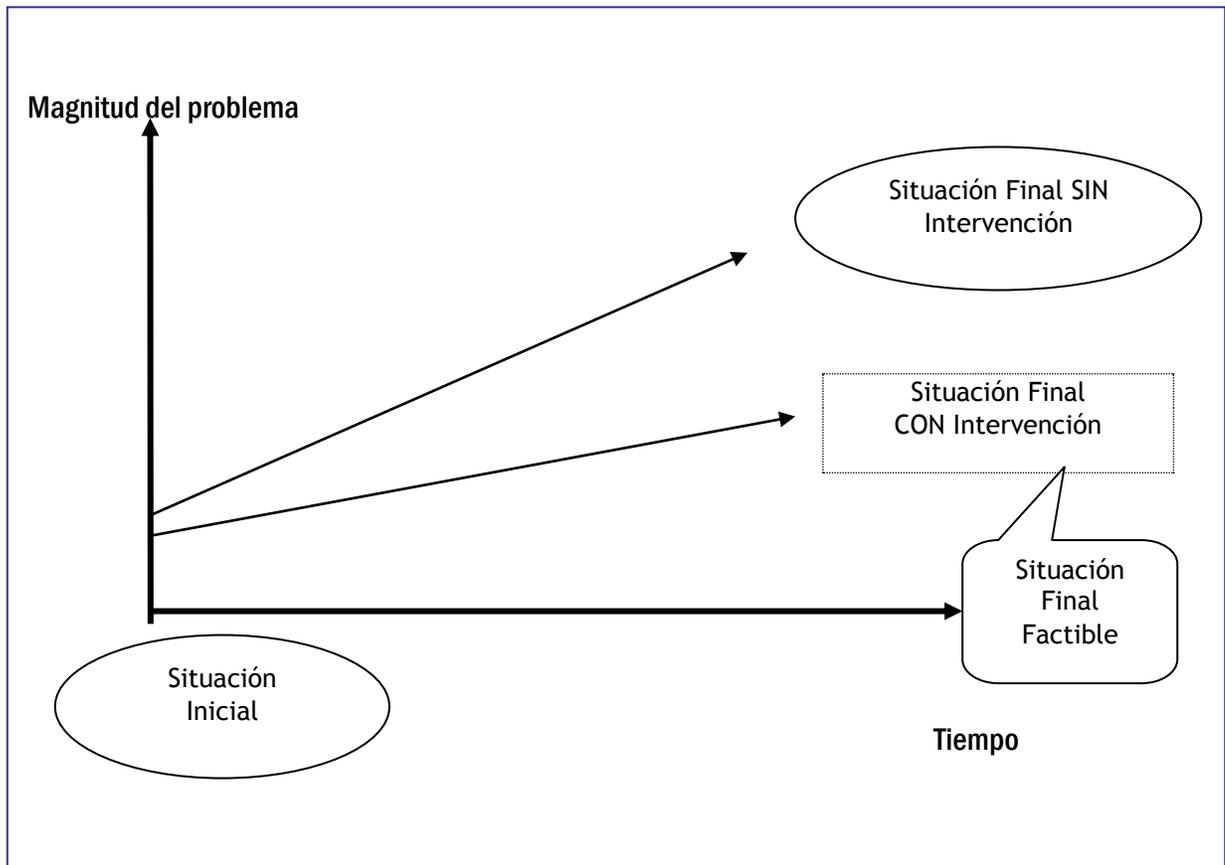
La **explicación** por su parte, indica las relaciones causales existentes entre las variables que determinan la situación actual. Lo fundamental de la explicación es generar un modelo causal explicativo, que puede ser cualitativo o cuantitativo. Al ser cualitativo se refiere a la relación entre las 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 intervención⁴.

A continuación se grafica la función de prognosis:

⁴ Mayores antecedentes sobre la función prospectiva se pueden encontrar en: Pichardo Muñoz Arlette. Planificación y Programación Social. Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1985.

Gráfico 1: Función Prospectiva del Diagnóstico



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

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 planificar la intervención.

I.1.- Producción de información diagnóstica

Antes de desarrollar los componentes del diagnóstico se presentaran las fuentes y técnicas comunes para generar la información necesaria en la elaboración el diagnóstico. A saber:

Matriz 2: Producción de Información Diagnóstica

Fuentes de información	Técnicas de investigación
✓ Revisión de bibliografía temática	✓ Técnicas cuantitativas : encuestas
✓ Revisión de experiencias sistematizadas	✓ Técnicas cualitativas : entrevistas individuales y/o grupales
✓ Fuentes estadísticas	

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 especialistas⁵.

✓ **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.

⁵ Por ejemplo: Arraigada Irma. Familias latinoamericanas. Diagnostico 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.

Finalmente 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 diagnóstico 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 comunidad⁶ en la que se intervendrá se puede realizar un diagnóstico que 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.

Para poder realizar este propósito es fundamental dar cuenta de las relaciones de poder al interior del campo en el que se desarrollará la intervención, y en particular en aquellos actores que poseen una relación de manera directa con el problema a intervenir. En ese sentido 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.

⁶ “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 caracterizada en el componente territorial o por el hecho de que determinadas personas habitan un determinado territorio”. (Niremberg)

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:

Matriz 3: Técnicas de Información Diagnóstica

Técnicas	Diagnostico participativo	Entrevista	Encuesta
<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.

I.2.- Problema

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 y Oferta – Demanda - Déficit. 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, 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 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 los equipos planificadores conocen las realidades que pretenden intervenir; pero en el supuesto caso que se parta, con un desconocimiento relativo de la realidad diagnóstica, se pueden detectar las carencias objetivas mediante diferentes formas, a saber (Pérez Juste, 1992):

- ✓ Contrastando la situación a analizar, en relación a distancias o discrepancias con niveles habituales, normales o estándar. 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. Supone estudios de prospectiva de fenómenos previsibles.
- ✓ 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 negativos.
- ✓ Detectando disfuncionalidades en las intervenciones sociales existentes.

En el trabajo con las familias 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 familia/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. Por ejemplo, en el caso de las familias que pertenecen al programa Puente el trabajo de jerarquización se da en las primeras visitas al hogar.

2.2.- Priorización de las necesidades

Al realizarse un buen diagnóstico, se encuentra que la población presenta numerosas carencias 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 etéreo.
- ✓ **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 familia/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 enfoque del 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 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 comienza a definir 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 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 familia, 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 aprehender la carencia identificada (más que un marco teórico académico in extenso).

2.4.- Definición del modelo causal explicativo

El conocimiento que se ha ido acumulando sobre el problema central, requiere de un ordenamiento que permita explicar la situación actual. Dicha explicación se efectúa

mediante hipótesis⁷ que articulan las relaciones causales⁸ del mismo. Las relaciones hipotéticas pueden ser comprobables o no. Pero son fundamentales para configurar la teoría (parcial) que sustentará la futura intervención y las evaluaciones posteriores.

Para determinar las relaciones hipotéticas en torno al problema, se debe operacionalizar el mismo. El primer paso de la operacionalización comienza con la correspondiente **definición conceptual** del problema central. Por ejemplo, “Alto nivel de consumo de alcohol en los jefes de hogar beneficiarios del Programa Puente en la localidad rural de Junín..” significa..... y se describe el problema de manera genérica, en este caso indicando que se entiende por alto nivel de consumo de alcohol. Se refiere a la representación literaria del concepto. Así se evita que se comprenda mediante diferentes enfoques, el problema, según lo que cada lector pueda entender por el mismo.

Una vez que se ha descrito el concepto, el significado del problema para el diseñador, se debe efectuar la **definición operacional**. Se refiere a la especificación del concepto, que implica su división en las dimensiones que lo integran, ya que un concepto se constituye por variados subconceptos. (Cohen, 1992). Y un problema tiene múltiples dimensiones y variables que lo integran, por la complejidad de la realidad misma.

Los subconceptos se llaman **variables** o **categorías** Una variable es un concepto que puede tener varios valores, en el caso que puedan ser medibles y observables. Una categoría es un concepto que proviene de información cualitativa y por consiguiente no es medible, pero si observable. Así las hipótesis están dadas por la relación existente entre dos o más variables o categorías.

2.5. - Definición de datos de base

Para la comprobación de tal modelo explicativo se requiere la definición de los Datos de Base. Dichos Datos reflejan el estado de situación “comprobable” –cuantitativo- del problema, indican los niveles en los que se encuentran las variables intervinientes en el mismo, mediante la valoración de sus dimensiones. La cuantificación permitirá ponderar el peso que cada una de las variables tiene en relación a la causalidad o

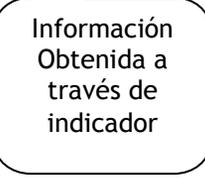
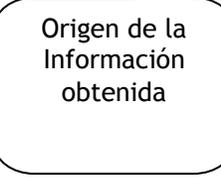
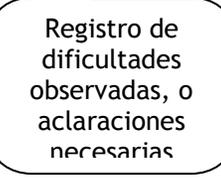
⁷ Las teorías son conceptos relacionados (hipótesis) coherentemente integrados entre sí. Los conceptos, son unidades de pensamiento, no son datos de la experiencia, los datos hay que buscarlos mediante el uso de diversas técnicas y el análisis. Ver Cohen, 1992.

⁸ Para la elaboración de estos temas se pueden profundizar en: Hernández Sampieri R. y otros. Metodología de la investigación. Ed. Mac Graw Hill, México, 1991.

efectos del problema central. Posiblemente no se encuentren disponibles los datos correspondientes al conjunto de las variables o de categorías, sin embargo su búsqueda constituye el primer paso de verificación de las relaciones hipotéticas antes planteada. Permite descubrir los vacíos de información existentes e indica la necesidad de generar datos y luego sistematizarlos de manera que efectivamente aporten a los diagnósticos de las intervenciones sociales y a las posteriores evaluaciones.

A continuación se presenta una matriz que permite visualizar la información que respalda cada variable/categoría incluida en el modelo causal explicativo.

Matriz 4: Datos de Base

Variables/Categoría 	Dato 	Fuente 	Observaciones 
Problema:			
Causas:			
Causas:			
Sub-Causas 1			
Sub-Causas n			
Efectos:			
Sub-Efectos 1			
Sub-Efectos n			

Fuente: en base a: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, Mideplan, Santiago, 2001.

2.6.- ¿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 problema⁹. 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 variables/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 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.
- ✓ 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 hipótesis 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:

⁹ 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.

- ✓ 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.

- ✓ Variables/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.

- ✓ **Variables/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.
- ✓ **Variables/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.
- ✓ **Variables/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.

Sin embargo, en el diagnóstico orientado a las familias vulnerables puede ser conveniente agrupar las áreas causales de acuerdo a la estructura sistémica familiar (K. Kuzobora, 2004)¹⁰, a saber:

- ✓ **Subsistema conyugal:** se observa la relación entre la pareja que ha decidido formar una familia
- ✓ **Subsistema parental:** se observa la relación de la pareja en tanto formadores de otras personas.
- ✓ **Subsistema fraterno:** se observa la relación entre los hijos en la dinámica familiar.

Sin duda que un aspecto importante a considerar en el diagnóstico familiar es el tema **comunicacional**, asumido dentro de los subsistemas antes mencionados o de las áreas causales, o per se como una área en si misma.

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

¹⁰ Karla. Kuzobora. Análisis Sistémico Familiar- Postitulo Intervención en familias de extrema pobreza. Universidad de Chile, 2004

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 planificador (en su calidad de 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 como 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 esta 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.

Por ejemplo, en el caso del trabajo con las familias vulnerables es posible definir el problema central (tronco del árbol) partiendo de los distintos pilares del Programa Puente, a saber:

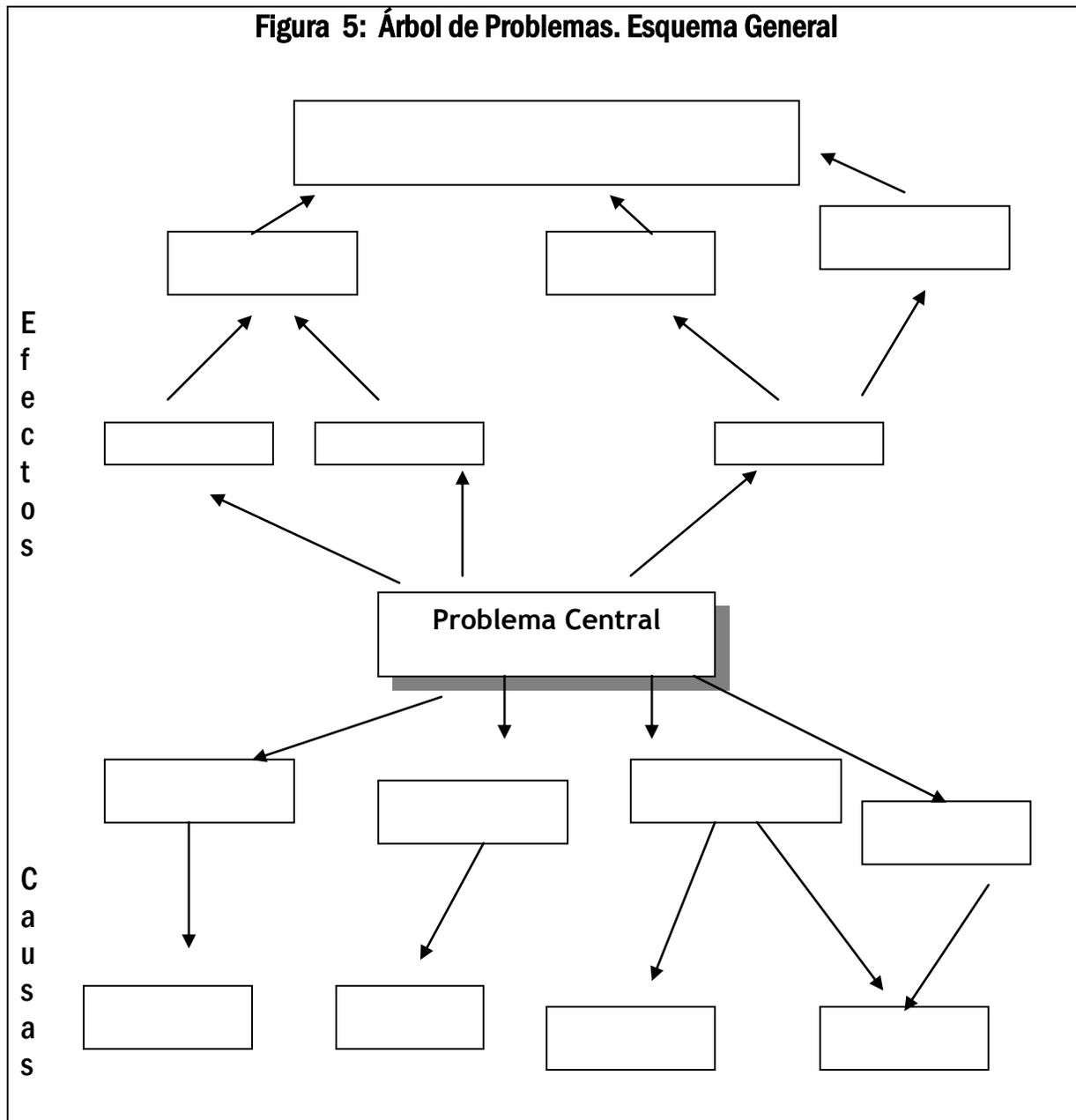
- ✓ Identidad
- ✓ Dinámica Familiar
- ✓ Habitabilidad
- ✓ Educación
- ✓ Salud
- ✓ Trabajo
- ✓ Ingresos

Una vez identificado el pilar a trabajar se puede profundizar en una condición mínima. Por ejemplo, en el pilar salud, la condición mínima: Que las embarazadas tengan sus controles de salud al día (CM 2).

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.

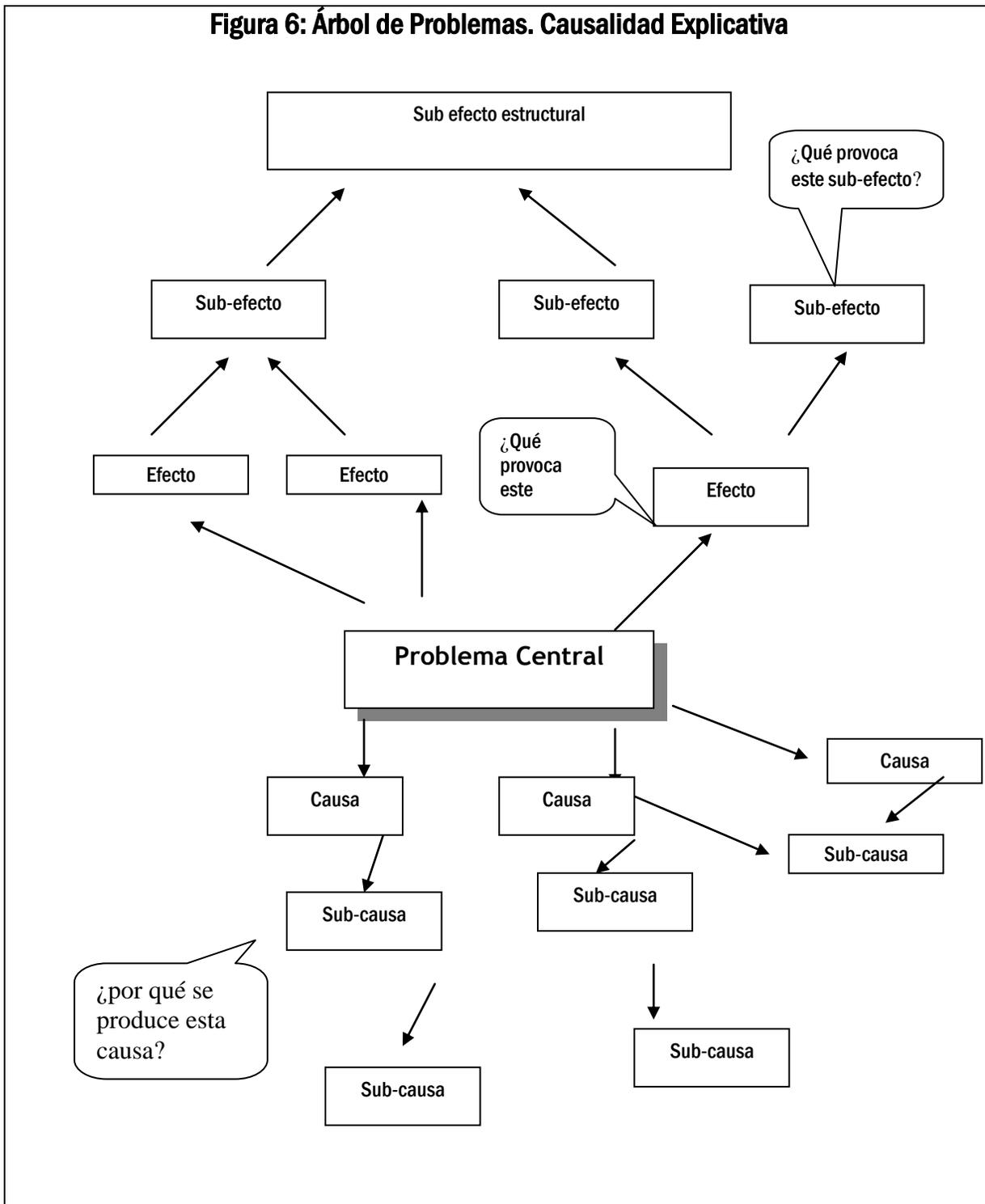
Sin embargo, cabe destacar que a pesar del hecho de que el árbol de problemas describa las principales causas de un determinado problema que aqueja a una determinada comunidad a la que va dirigida la intervención, se cree necesario complementar esta formulación con una que dé cuenta de las potencialidades 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).



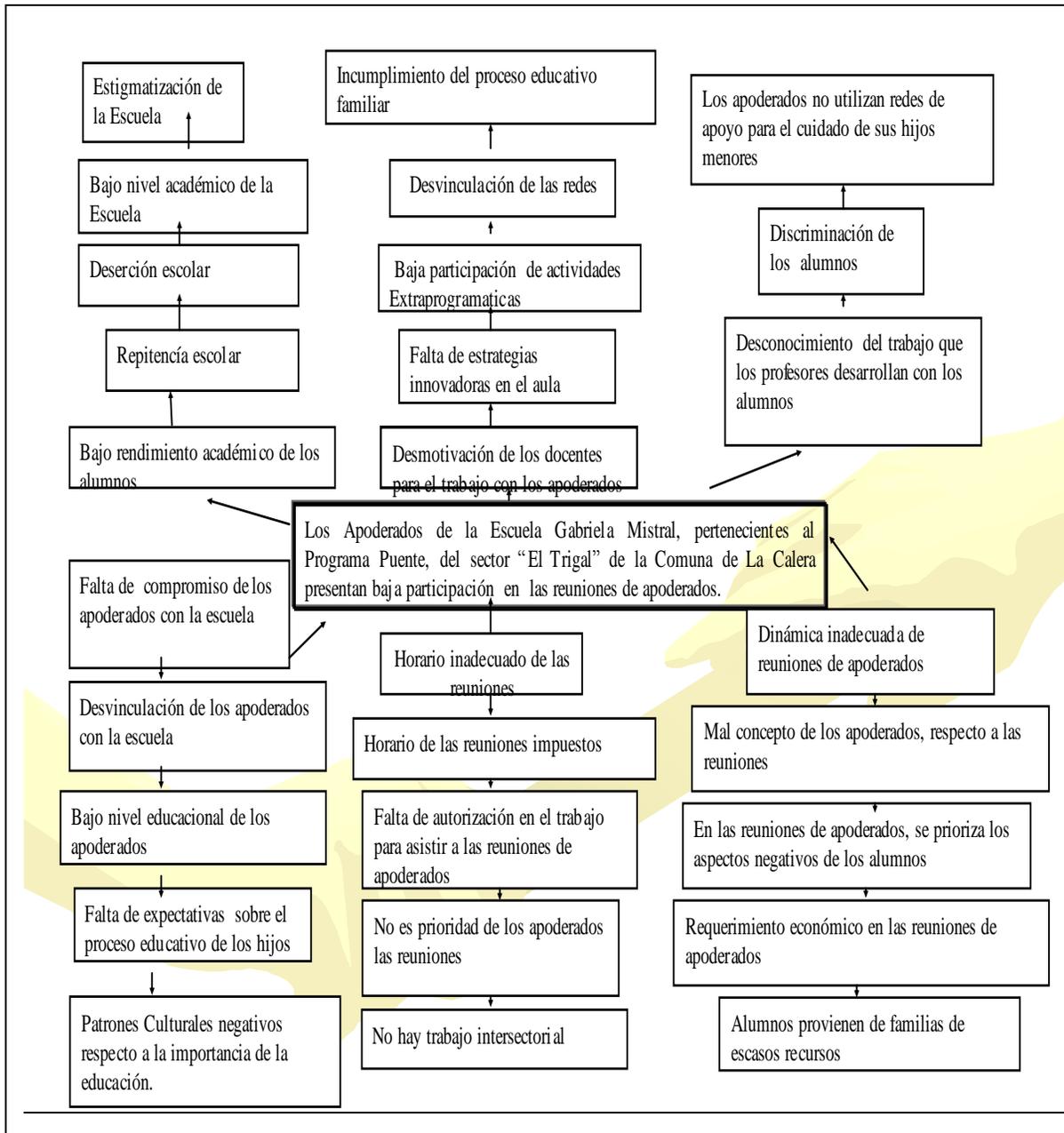
Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, Mideplan, Santiago, 2001.

Figura 6: Árbol de Problemas. Causalidad Explicativa

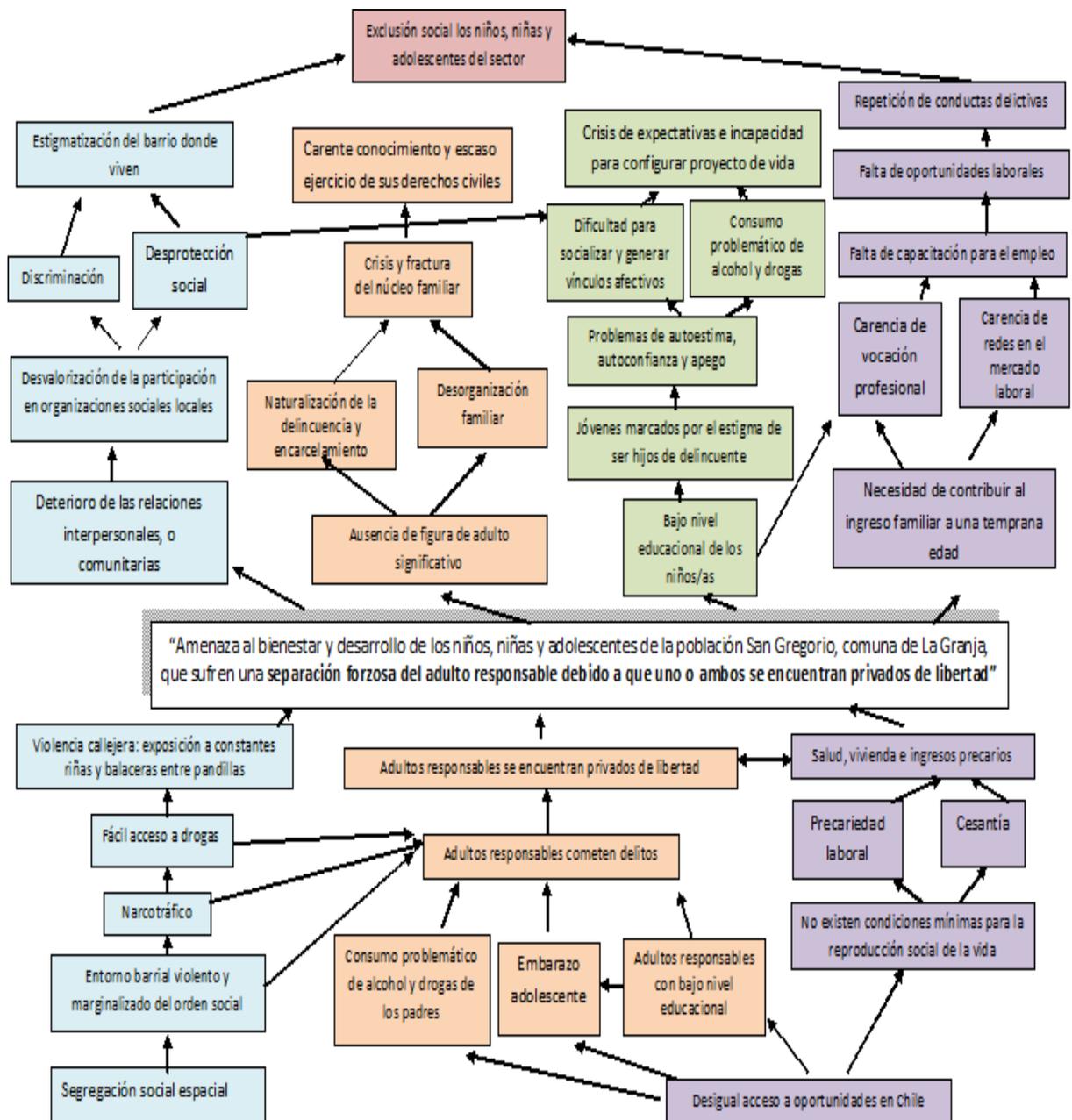


Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, Mideplan, Santiago, 2001.

Figura 7: Árbol de Problemas. Ejemplo



Fuente: Proyecto: LA EDUCACION 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.

I.3.- Población

En este punto del análisis diagnóstico, se ha determinado la relación existente entre el problema central y la población, al menos se conoce que una proporción de la población o comunidad presenta la necesidad insatisfecha. 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, 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 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 dicho proceso se caracterizan y describen los diferentes tipos de población, hasta determinar quiénes serán los beneficiarios potenciales.

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

3.1.- Tipos de población diagnóstica

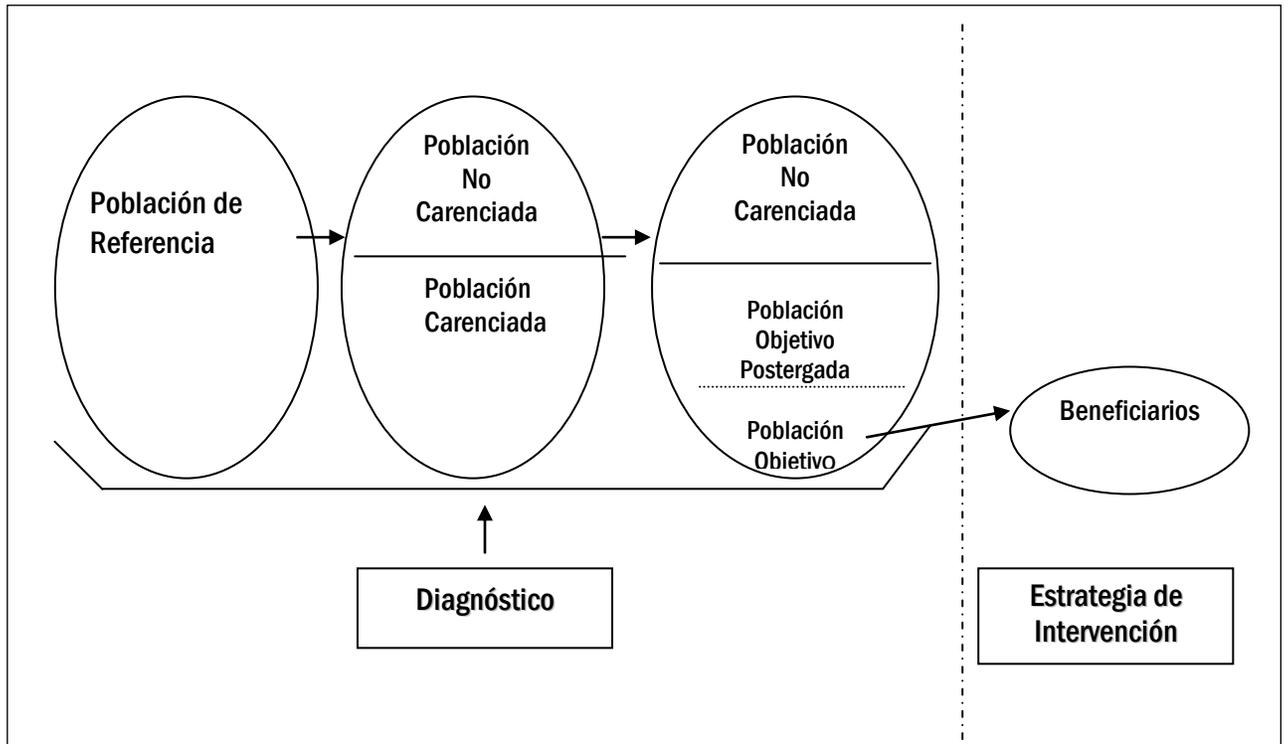
A continuación se describen los diferentes tipos de la población:

Matriz 5: Clasificación de los Diferentes Tipos de Población

Tipos	Definición	Importancia
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, una localización geográfica y una carencia específica. Se la conoce, también, como población beneficiaria potencial.	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 se está trabajando solamente con un segmento de la población carenciada.

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

Figura 8 : Delimitación de la Población Objetivo



Fuente: en base a: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, Mideplan, Santiago, 2001.

La cuantificación de cada tipo de población, permite determinar la magnitud de la intervención que se realizara, y también deja en evidencia la proporción de la población que presenta el problema y no podrá ser atendida, con inmediatez, información relevante para la planificación de las políticas sociales. Cabe aclarar que la definición de los beneficiarios se efectúa sobre la población objetivo, pero dicho paso metodológico corresponde al modulo denominado Estrategia de la Intervención.

Se debe explicitar el criterio y el procedimiento utilizado en la estimación de la población carenciada y luego en la población objetivo. Es conveniente incluir la proyección sobre el crecimiento o decrecimiento de la población carenciada, durante un periodo estimado *a priori* de duración del proyecto. Se debe incluir la magnitud correspondiente de la población objetivo, según se trate de unidades familiares, u hombres o mujeres, especificando el tramo etéreo.

3.2.-Descripción de la población objetivo

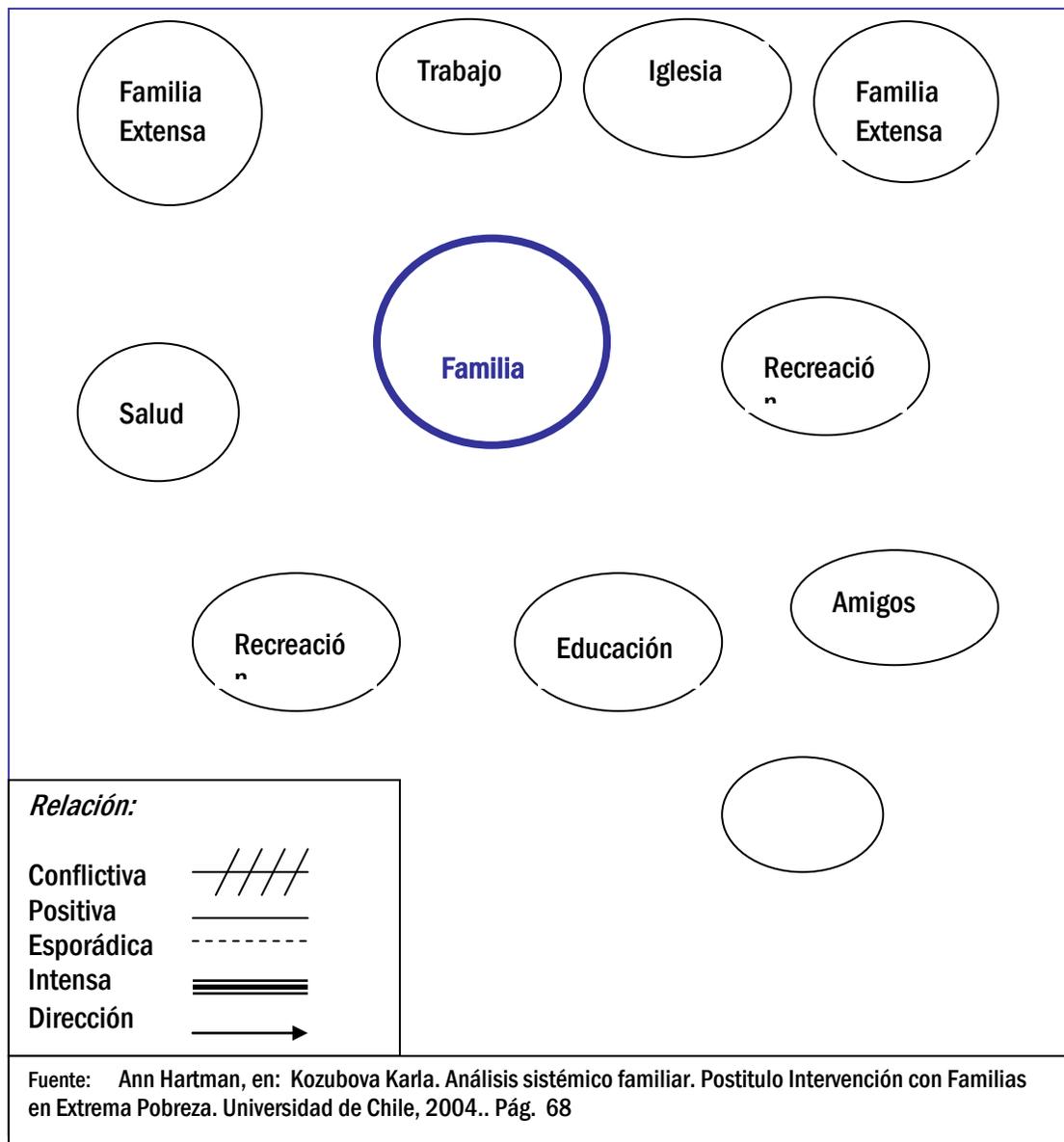
En la medida que se conozcan mejor las particularidades de la población, mayor serán las posibilidades de logro de los objetivos de la intervención, dado que tendrán absoluta correspondencia con los protagonistas de la misma. Por ello, la presentación de la población objetivo debe incluir una acabada caracterización, que describa el grupo humano afectado y sus particularidades, de acuerdo al tipo de problema a resolver. Por ejemplo, magnitud, tramo etéreo, 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.

En el caso de proyectos destinados a familias vulnerables es importante conocer las relaciones intra familiares. Para ello se propone utilizar instrumentos tales como el mapa ecológico o ecomapa diseñado por Hartman y Laird (1983)¹¹. Este instrumento además de entregar información sobre la familia permite vincular al apoyo familiar con la dinámica de la familia desde el diagnóstico ya que es una técnica aplicada en conjunto con los protagonistas de la futura intervención. También permite visualizar las relaciones de los individuos con sus entornos y a la unidad familiar en sí.

Para su aplicación se requiere graficar un círculo en el centro de una hoja en blanco - círculo que corresponde a la familia- y luego círculos contextuales que corresponden a los diversos sistemas con los que la familia se relaciona para dar respuesta a sus necesidades. Para identificar las relaciones entre los sistemas se utilizan líneas de distinto tipo según sea la calidad de dicha relación, los vínculos representados por las líneas pueden ser por integrante de la familia o por su totalidad.

¹¹ En: Kozubova Karla. Análisis sistémico familiar. Postitulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004.. PP 66-70

Figura 9 : Mapa Ecológico de la Familia



Mediante técnicas como la recién mencionada se asegura la participación de la familia en el proceso de la generación de información diagnóstica. En el caso que no pueda utilizarse técnicas participativas, es importante indicar el grado de participación que ha

tenido la población objetivo en el proceso de diseño de la intervención, resaltando el tipo e inclusión que ha protagonizado, en la elaboración del diagnóstico.

Ahora bien como el eje de la intervención será la familia es importante describir sus características como unidad, así como los recursos que posee para poner en juego en el proceso de resolución de la necesidad detectada. Según Pincus (1981)¹², las familias se vinculan a tres de tipos de sistemas de recursos, a saber:

- ✓ **Recursos informales o naturales:** se refieren a la familia extensa, amigos, vecinos, colegas de trabajo. En este sistema se intercambian afectos y recursos concretos.
- ✓ **Recursos formales:** se refieren a las organizaciones o asociaciones formales que comparten la promoción de los intereses de sus miembros, por ejemplo junta de vecinos, asociaciones, etc. En este sistema se intercambian recursos que permiten insertarlos en un contexto social mayor.
- ✓ **Recursos sociales:** se refieren a las acciones públicas o ciudadanas voluntarias, por ejemplo acciones vinculadas a hospitales, escuelas, programas de seguridad social, etc. En este sistema se intercambian recursos esporádicos.

Además de los recursos disponibles, es importante caracterizar a la familia según la constitución del tipo de hogar y según la etapa del ciclo de vida familiar, ya que las necesidades que presentan son distintas y los satisfactores también.

- ✓ **Tipos de hogar:**
 - **Unipersonales:** constituidos por una sola persona.
 - **Nucleares:** jefe de hogar y cónyuge con y sin hijos, o solo jefe con hijos.
 - **Extensos:** jefe y cónyuge con o sin hijos, o solo jefe con hijos, más otros parientes.
 - **Compuestos:** igual que los nucleares o extendidos mas otras personas que no son parientes (excluidos los trabajadores domésticos).
 - **Sin núcleo:** jefe sin cónyuge ni hijos, aunque pueden haber otras relaciones de parentesco (CEPAL).
- ✓ **Etapa del ciclo de vida familiar:**
 - **Etapa inicial:** pareja joven sin hijos donde la jefa de hogar o cónyuge es menor de 36 años.
 - **Etapa I de constitución de familia:** hogares donde el hijo mayor del jefe tiene menos de 13 años.

¹² En: Kozubova Karla. Análisis sistémico familiar. Postitulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004.. Pág. 70

- Etapa II de familia: hogares donde el hijo mayor del jefe tiene entre 13 y 18 años.
- Etapa III de familia: hogares donde el hijo mayor del jefe tiene 19 años y más.
- Etapa del nido vacío: pareja adulta sin hijos donde la cónyuge es mayor de 35 años y no tiene hijos que vivan con ellos (CEPAL).

Una vez descrita la población carenciada, el conjunto de familias que comparten la misma carencia, se debe indicar bajo que criterios se determina la magnitud que adopta la población desde la población de referencia hasta llegar a la población objetivo. Dicho procedimiento corresponde a la **focalización**. Y se modo general se puede estimar mediante diferentes criterios, a modo de ejemplo se mencionan los siguientes:

- ✓ Ubicación espacial
- ✓ Grupos etéreos
- ✓ Nivel de ingreso
- ✓ Grupos vulnerables

Por ejemplo, en el caso de las familias Puente el mecanismo de focalización se realizó según el puntaje obtenido en la Ficha de Protección Social. Siendo un instrumento administrado por el Ministerio de Desarrollo Social, de Chile destinado a estratificar socialmente a las familias que postulan a beneficios sociales permitiendo con ello priorizar y seleccionar beneficiarios para los distintos programas sociales, principalmente los subsidios estatales. En la actualidad se esta readecuando la ficha para garantizar un acceso más justo al Sistema de Protección Social¹³.

¹³ Toda persona que solicita un subsidio monetario estatal en la Municipalidad - SUF, PASIS, u otros- debe ser encuestada con este instrumento. La Ficha se aplica a todos los residentes de la vivienda en la que habita la persona que solicita el subsidio. Su vigencia es de dos años y pasado ese tiempo la información debe ser actualizada. Es importante señalar que la Ficha es un instrumento destinado prioritariamente a ordenar según prelación a las y los postulantes a subsidios sociales y no a medir la pobreza de los mismos.

El sistema de estratificación, de la Ficha CAS -2, se basaba en el cálculo de un puntaje que variaba entre 350 y 750 puntos aproximadamente. La obtención de un menor puntaje se asociaba a una situación de carencia y necesidades insatisfechas mayor. Para realizar el cálculo se utilizan 13 variables, agrupadas en 4 factores: vivienda, educación, ocupación e ingreso-patrimonio. El puntaje obtenido era diferencial para cada una de las familias que habitan al interior de una vivienda.

El proceso de renovación de la Fichas CAS-2, hacia una Ficha de Protección Social apunta a seleccionar con mayor pertinencia y precisión a los potenciales beneficiarios de programas sociales y beneficios del Estado, no sólo en función de su condición socioeconómica en general, sino también de necesidades diferenciadas y situaciones específicas como la discapacidad, la vejez, el desempleo, los bajos ingresos, las enfermedades, entre otras amenazas. Se ponderarán esos factores conforme a la relación que hay entre perceptores de ingreso por hogar y número de dependientes. En la nueva ficha pesará mucho más el factor ingreso-trabajo de lo que se ha ponderado en el pasado

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

Matriz 6: Caracterización de la Población

Tipo	Caracterización
Población de Referencia	
Población Carenciada	
Población Objetivo	

Ejemplo de Caracterización de la Población

<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

Matriz 7: Focalización de la Población

Tipo	Magnitud	Criterio de focalización
Población de Referencia		
Población Carenciada		
Población Objetivo		

Ahora bien en el caso del trabajo con las familias Puente, donde la población esta identificada por el proceso de focalización antes señalado, es posible trabajar este tema desde la población carenciada y la población objetivo, solamente, como se puede apreciar en el ejemplo que se presenta a continuación:

Matriz 8: Población Proyecto sobre Alcoholismo. Ejemplo

Tipo	Identificación	Magnitud	Criterios de Focalización
Población de Carenciada	Jefes de hogar con problemas de alcoholismo inscritos en la Posta Rural de Junín	120	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenecientes al sector rural de Junín - Hombres - Entre 18 y 80 años de edad - Diferente nivel socioeconómico - Bajo nivel educacional
Población Objetivo	Jefes de hogar con problemas de alcoholismo inscritos en la Posta Rural de Junín, pertenecientes al Programa Puente.	24	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenecientes al sector rural de Junín - Hombres - Entre 18 y 80 años de edad - Bajo nivel socioeconómico - Bajo nivel educacional - Pertenecientes al Programa Puente

Independiente de la técnica que se utilice para focalizar, cuando se diseñan programas sociales o proyectos de mayor envergadura es recomendable conocer la evolución demográfica de la población a intervenir. Dicha estimación permitirá proyectar el comportamiento del problema detectado, en el tiempo.

I.4 - Localización

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. 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.

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

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.

En otros casos, cuando la programación parte por la definición de un mismo grupo vulnerable, que se encuentra disperso en diferentes áreas geográficas, se asumirá el concepto de **ámbito**. Por ejemplo, el diagnóstico realizado por MIDEPLAN, sobre las Áreas de Desarrollo Indígena (ADI, 2001), en donde se efectúa un relevamiento de la información que caracteriza los ámbitos físicos distintivos de cada comunidad. Siendo

esta el ejemplo de las familias Puente concentradas en determinadas localidades y caracterizadas desde el territorio.

4.1.- Descripción de la localización

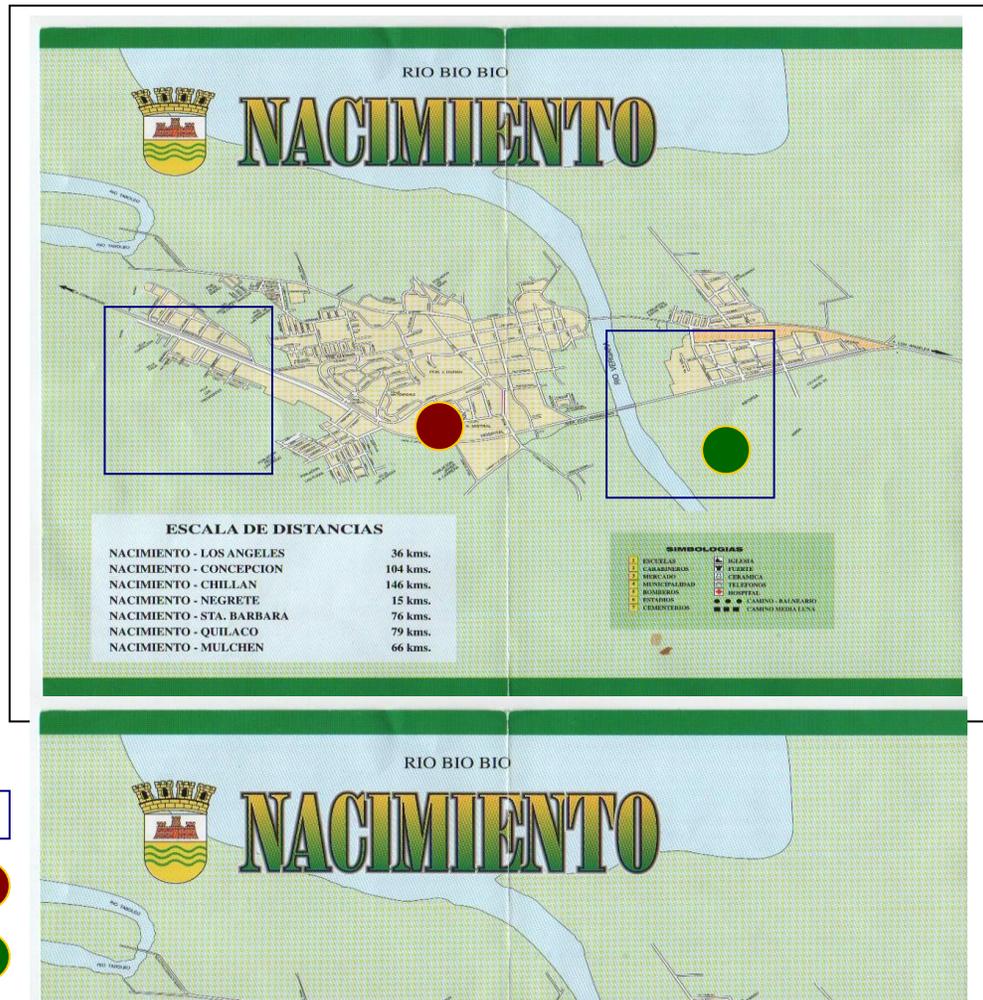
La información que se presenta debe dar cuenta de las características del lugar, pero sólo de aquellos aspectos que permitan comprender mejor el escenario espacial de la problemática afectada. Dichas características se pueden referir a la situación económica, político administrativa y aspectos físicos,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

- ✓ -Tipo de entorno territorial: estado, región, ciudad, etc.
- ✓ -Ubicación, extensión, límites, características determinantes del territorio, etc.
- ✓ -Tipo de poblamiento (distribución y evolución)
- ✓ -Redes de transporte
- ✓ Datos demográficos
- ✓ -Número de habitantes (pirámide por edades y sexos)
- ✓ -Procedencia de la población
- ✓ -Saldo migratorio actual (emigración/inmigración)
- ✓ -Previsión de la evolución de la población en un futuro (cuantía y tipología)
- ✓ Datos sociológicos
- ✓ -Minorías (étnicas, lingüísticas, religiosas, culturales...)
- ✓ -Normas y valores dominantes
- ✓ -Niveles educacionales
- ✓ -Datos electorales y su evolución
- ✓ Indicadores económicos
- ✓ -Distribución de la población por sectores económicos
- ✓ -Distribución de la producción por sectores económicos
- ✓ -PIB per cápita
- ✓ -Tasa de desempleo general, por sectores de población o producción.

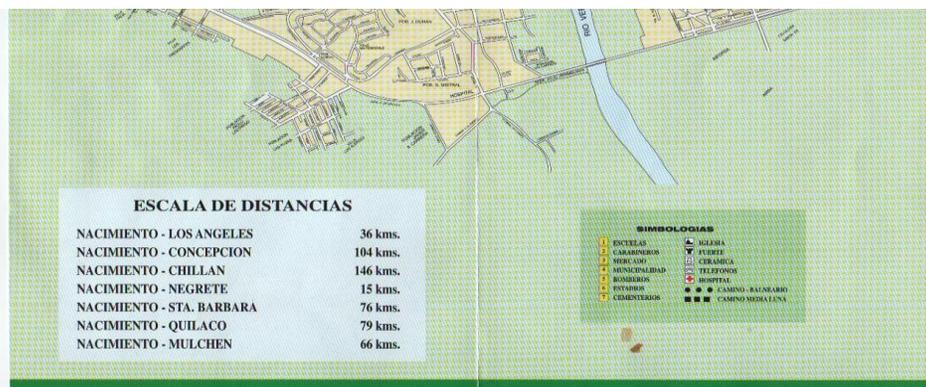
Mapa 1: Ubicación Geográfica: Problema, Población Objetivo y Posible Solución. Ejemplo.



Fuente: Proyecto Desempleo Juvenil en Nacimiento: “Buscando nuevas Oportunidades” de Liliانا AlbornoZ – Pamela Paredes, 2005

I.5 - Agrupa

Al describir familias vuln... familia y a... distintos sis... profundizan... el medioam...



de las... s de la... de los... special... ntorno,

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).

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.

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 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. Martínez¹⁴, las redes pueden ser analizadas según sus características, las que corresponden a los siguientes tipos:

Matriz 9: 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 (puede graficarse con el ecomapa antes presentado).

✓ 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:

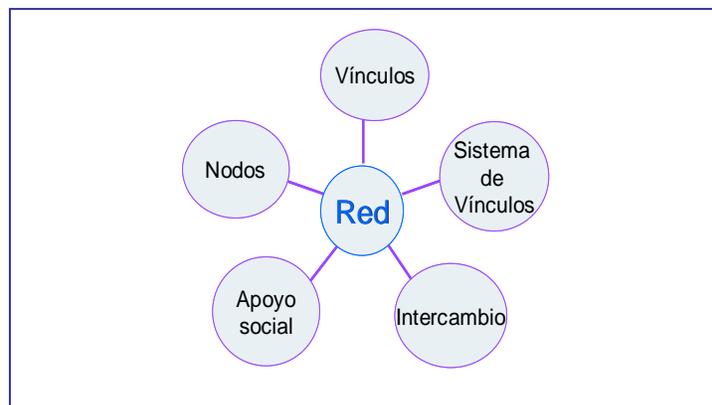
1. La **Red Local Comunitaria**: se cierran sobre un territorio dado que puede ser una comuna, un barrio, una población, etc. Esta compuesta de actores locales comunitarios que se movilizan por una situación problema específico. Es una red “natural” que se conforma en los espacios de vida de la gente.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

¹⁴ Este tema se desarrolla con base a: Martínez Ravanal Víctor. El Trabajo en y con las Redes. Postitulo Intervención con familias de Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004

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 en el análisis de redes, es importante tener claridad sobre los siguientes componentes centrales ¹⁵:

Figura 10: Componentes del Análisis de Red



Los participantes: Son los miembros de una red. Pueden ser personas, actores sociales, grupos, organizaciones o instituciones.

✓ **Nodos:** Son los componentes articuladores entre los cuales se establecen los vínculos que dan cuerpo a la red. Son los “puntos” entre los cuales se establecen los vínculos. Los nodos pueden ser personas, actores sociales, grupos u organizaciones (institucionales y comunitarias).

✓ **Vínculo:** Es la relación o “lazo” que se establece entre los nodos. Un vínculo es el episodio de una relación social, y puede ser más o menos informal, dependiendo de la estructura en que se enmarca esa relación y, de los objetivos de sostenibilidad que estén detrás de un cierto diseño. Tipos de lazos: parentesco, otros roles, cognitivo, afectivo, interacciones, afiliaciones (Borgatti)

¹⁵Cfr: Martínez Raval Víctor. El Trabajo en y con las Redes. Postítulo Intervención con familias de Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004

FOSIS-Chile Solidario. El plano de los servicios para emplazar el Puente: Las Redes Locales de Intervención. Cuadernillo de Trabajo nº 5, Santiago, 2005. Pág. 22

- ✓ **Sistema de vínculos:** Son las “características” de las relaciones que se establecen entre ellos (vínculos). Es un conjunto de lazos diádicos, todos del mismo tipo, entre una serie de actores. Lo central en la red es el conjunto de vínculos, las relaciones entre los participantes y los nodos.

- ✓ **Intercambio:** Las redes son estructuras a través de las cuales fluyen los recursos (Borgatti). Es la “forma que adoptan los intercambios” entre las personas, grupos y organizaciones. Se define como una relación de transferencia de recursos. Puede ser lineal (unidireccional) o recíproca (bidireccional).

- ✓ **Apoyo social:** Es el “resultado” del proceso de intercambio. La red social genera asistencia física, información y contactos sociales positivos. Es un bien o servicio que fluye en la red a través de las relaciones de intercambio entre participantes. En el caso del recurso entre Apoyos Familiares y la Familia se trata del apoyo psicosocial (incluye apoyo emocional o afectivo, ayuda material y financiera, asistencia física, información y contactos sociales positivos). En el caso de las Familias y las redes comunitarias se trata de participación, pertenencia y servicios sociales (identidad, protección, acceso a información y servicios, etc.). En el caso de las organizaciones participantes en la Red Local de Intervención –del Programa Puente– , se intercambian aspectos tangibles como los bienes y servicios que cada organización destina a las familias de extrema pobreza, información y conocimiento, etc. Y, aspectos intangibles como prácticas de gestión, experiencias interesantes, experiencia común de trabajo articulado, entre otros.

Para el desarrollo del diagnóstico, en relación a las familias vulnerables, es recomendable explorar las redes sociales a fin de pesquisar los vínculos y recursos que tienen en el ámbito cercano, local e institucional. Independiente del tipo de red que se utilice, lo central en el análisis es la noción de vínculo, ya que hace referencia a la relación existente entre los miembros de la red. Para ello se puede recoger la información mediante la aplicación de la siguiente matriz, información que recoge el conjunto de la red que se deberá fortalecer o generar en torno al problema central:

Matriz 10: Diagnóstico de la Red

Problema Diagnostico:		
Instituciones relevantes:		
Conceptos Centrales	Preguntas centrales	Respuestas
1. Nodos	¿Cuáles son los puntos articuladores?	
2. Vínculo	¿Cuáles son los tipos de lazos entre los nodos?	
3. Sistema de vínculos	¿Cuáles son las características relaciones entre los nodos?	
4. Intercambio	¿Cuál es la forma en que se da el intercambio de los recursos?	
5. Apoyo social	¿Qué recursos se intercambian?	

Según Ana Fuentealba, es importante distinguir entre el diagnóstico de la red focal y el de red social abierta porque exige una mirada distinta. La primera se centra en la familia Puente y el conjunto de vínculos y nodos que componen su red de apoyo. Aquí se incluyen las relaciones primarias de amigos, vecinos y familiares y también las relaciones secundarias donde aparece el Apoyo Familiar, las organizaciones, la iglesia, la junta de vecinos y las instituciones como el consultorio, el registro civil y todos aquellos que ofrecen apoyo a las necesidades del foco que es la familia.

La segunda exige el análisis de la situación local como la comuna, donde se analiza cuáles son las articulares institucionales y comunitarias existentes en torno a un tema. Por ejemplo, en torno a la superación de la pobreza se puede analizar cómo una comuna enfrenta el tema, articulando a los diversos actores locales, los institucionales y los comunitarios. Analizar si existe complementariedad o cada uno funciona por su cuenta, cómo se puede potenciar el trabajo conjunto, analizar si la relación de apoyo entre las instituciones es solo para derivar casos o hay un discurso común que moviliza acciones conjuntas que van más allá de lo funcional, por ejemplo, que algunas instituciones y organizaciones comunitarias se activen para abordar el tema de la violencia y hacer campañas de difusión y de prevención, o en el grupo de infancia, o drogas, o salud, etc.

A continuación se presenta una figura que grafica las redes de salud en Colombia, en relación a la atención de los usuarios

Figura 11: Redes en Salud. Ejemplo Gráfico.



En relación al Programa Puente16, “el componente psicosocial centra su desarrollo en una red social focal. Es así como la intervención del Apoyo Familiar con la familia se sustenta, entre otras cosas, en un sistema de recursos presentes en la comunidad, susceptibles de ser movilizados de acuerdo a las necesidades específicas de cada familia. Este sistema de recursos es el que se considera la Red Local de Intervención, compuesta por los servicios públicos e instituciones presentes en el espacio comunitario, que despliega acciones y acuerdos en favor de las familias según la oferta programática de cada una.

El diseño metodológico del Programa indica que una tarea central de los equipos comunales, las Unidades de Intervención Familiar, es la gestión de las redes locales, en modalidad de Red Social Abierta. Lo innovador de esta propuesta es que es la misma

¹⁶ 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

Red Local de Intervención está llamada a funcionar unas veces como red focal, y otras como red social abierta.... pero que en la práctica, estos tipos de redes se contienen unas a otras, puesto que están compuestas por los mismos integrantes y abocadas a las mismas temáticas, relativas a la calidad de vida de las personas. “

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).

<p>Ambiente Interno</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>	<p>Fortaleza</p> <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>Debilidades</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>Ambiente Externo (entorno)</p> <p>Mirar hechos o eventos de carácter político, legal, social o tecnológico</p>	<p>Oportunidades</p> <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>Amenazas</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>

Matriz 11: Análisis de Agrupaciones Relevantes

Tipo	Fortalezas	Debilidades	Observaciones
Agrupación ₁			
Agrupación _n			

Matriz 12: Análisis de Agrupaciones Relevantes. Ejemplo

Tipo	Fortalezas	Debilidades	Observaciones
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^o Carolina Vargas Castillo; Carolina Soto Inostroza y Brenda Rifo Villalobos, 2005.

I.6.- Determinación de la Oferta, Demanda y Déficit

Definido el problema central y determinada la población objetivo, corresponde especificar ¿en qué medida se cubre la demanda de dicha población?; ¿en qué medida se satisface su necesidad en la actualidad?; ¿cómo se comportará dicha demanda en unos años más? ; ¿se podrá cubrir el déficit en el futuro? Esta serie de interrogantes, son relevantes dada la vitalidad con la que se mueven las necesidades y los satisfactores, y su relación con la propuesta que se realice dado que se debe proponer soluciones perdurables en el largo plazo.

Por consiguiente, en este apartado se presenta la relación existente entre la oferta, demanda de satisfactores y el correspondiente déficit detectado.

Por ejemplo, en el pilar Identificación, para la condición mínima referida a la posesión de carnet de identidad, es importante saber cuánta es la demanda de dicha necesidad, por familia y por municipio. En este caso la oferta del servicio no tiene limite por el Registro Civil -existe disponibilidad-, pero sí lo tiene el costo de la tramitación. Por consiguiente, el déficit se estima en relación a los recursos que deben implicarse para dar cumplimiento a dicha demanda.

Se denomina **Oferta** al conjunto de acciones, bienes y/o servicios que se entregan, desde el Estado, a una determinada población, para resolver su situación deficitaria

Se denomina **Demanda** a los requerimientos, que realiza la población afectada sobre el conjunto de acciones, bienes y/o servicios necesarios para satisfacer su necesidad

Se denomina **Déficit** a la diferencia existente entre la oferta de acciones, bienes y/o servicios y la demanda de los mismos, referidos a una población específica.

6.1.- Estimación de los Déficit en la Población Objetivo

La oferta, debería comprender el potencial de las instituciones públicas para crear los satisfactores. Pero en general, la oferta representa "el nivel actual de utilización de la capacidad instalada" en las instituciones.¹⁷

17ILPES/Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones "Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Social". Abril, 1995.

Del mismo modo, el conocimiento del tipo y características de las demandas, facilita por una parte la identificación de una población carente y por otra, permite predecir la cantidad y calidad de bienes y servicios necesarios para atender las necesidades actuales y futuras de dicha población.

El propósito principal de analizar conjuntamente la oferta y la demanda, es el de cuantificar el **déficit**, es decir, la magnitud de población que no tendrá acceso a los bienes y servicios, pero que en el Sistema de Protección Social, debería netarse dicho déficit. Según lo expuesto, el déficit representa entonces la brecha entre la oferta existente de bienes y servicios y la demanda que realiza la población objetivo de ellos, con el propósito de satisfacer sus necesidades.¹⁸

I.7.- Línea Base

El proyecto social debe ser fruto de una realidad determinada, bien acotada que ha sido conocida en profundidad y por ello la construcción de una Línea Base es fundamental para formular adecuadamente la intervención y para efectuar las evaluaciones posteriores.

La Línea Base es el patrón contra el cual se va a comparar y evaluar, la situación actual con la situación deseada.

Mediante la Línea Base se observa la incidencia y distribución de las variables "pertinentes". La información integrada, que arroja dicha Línea, es imprescindible para concluir el diagnóstico, es más se puede afirmar que la Línea Base es el diagnóstico.

Es la situación Inicial que servirá para una comparación *ex post*. Sin la misma sería sumamente dificultoso concluir si la intervención ha generado impacto y en qué medida. Por ejemplo, mediante la Línea Base, se puede reflejar la distribución porcentual de la población en relación a las variables independientes detectadas en el análisis del problema.

¹⁸ La estimación del déficit se puede realizar a través de variadas técnicas. A continuación se enuncian dos de ellas.

Uso de parámetros o estándares: este procedimiento consiste en estandarizar la manifestación del problema según los parámetros establecidos (hipotética o comprobada) sobre el mismo fenómeno y/o características, ya elaboradas por instituciones especializadas en la temática a intervenir. Así las diferencias entre el "estándar" y lo "observado" permitirá determinar la magnitud del déficit. Por ejemplo, los estándares establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS), o los estándares sobre el capital físico para intervenciones en salud y educación, realizados por el Ministerio de Planificación y Cooperación.

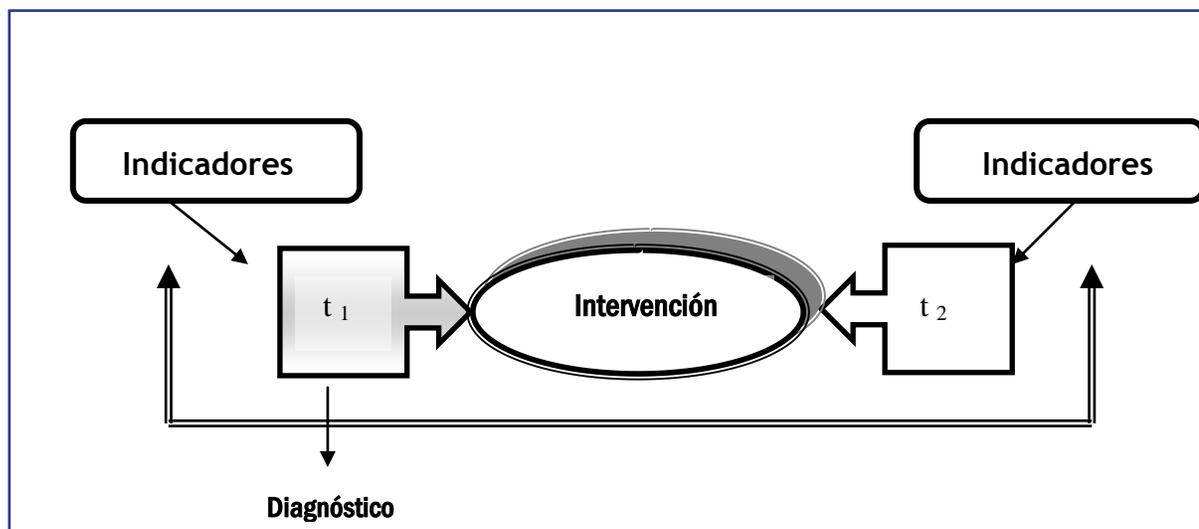
Proyecciones basadas en registros temporales: este método permite estimar la demanda en base a proyecciones del comportamiento de determinadas variables que explican un problema en el tiempo, sin necesidad de recurrir a la población objetivo como base para la estimación. Estadísticamente se puede realizar mediante la Regresión Lineal.

La Línea Base mediante la comparación entre dos momentos en el tiempo diferentes (t_1 y t_2), permite conocer resultados, incidencias e impactos. Los requerimientos para su desarrollo son dos:

Durante el diagnóstico, identificar los indicadores y sus valores correspondientes, los cuales serán la referencia de la situación inicial.

En el modulo Estrategia de Intervención, desarrollar la propuesta evaluativa que se implementará durante y al finalizar la intervención, recogiendo los indicadores planteados en la situación inicial.

Figura 12: Línea Base. Diagnóstico



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

Segundo Modulo: II.- Alternativas de Intervención

Concluido 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 *idea*/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 esta 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 enfoques que posibilitan alcanzar la resolución del problema central, tratando de obtener la mejor respuesta a la necesidad detectada, con un costo razonable.

II.1.- Definición de las Alternativas

Las alternativas surgen del análisis de las experiencias de intervenciones en proyectos similares y/o del conocimiento de expertos 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 técnicamente viables para disminuir, el déficit detectado

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

elaboración de la Estrategia de Intervención, en el módulo siguiente, se estimará el nivel de resolución del problema, lo que corresponde a la meta a alcanzar por el Objetivo Final y se delimitará con mayor precisión las características del mismo.

II.2.- Identificación de las Alternativas

La identificación de las Alternativas, surgen del análisis efectuado en el diagnóstico y se puede realizar mediante diferentes enfoques¹⁹. 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 institucionales con que se cuente.

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.

2.1- 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.

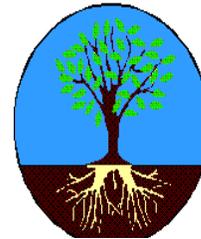
Traspasar el árbol de problemas en árbol de medios y fines

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 variables/categorías que se han definido como las causas del problema central se convierten en medios y las consecuencias o efectos se transforman en fines.

¹⁹ 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.

¿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 (variables/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.

Figura 13: Árbol de Medios y Fines. Esquema General

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.

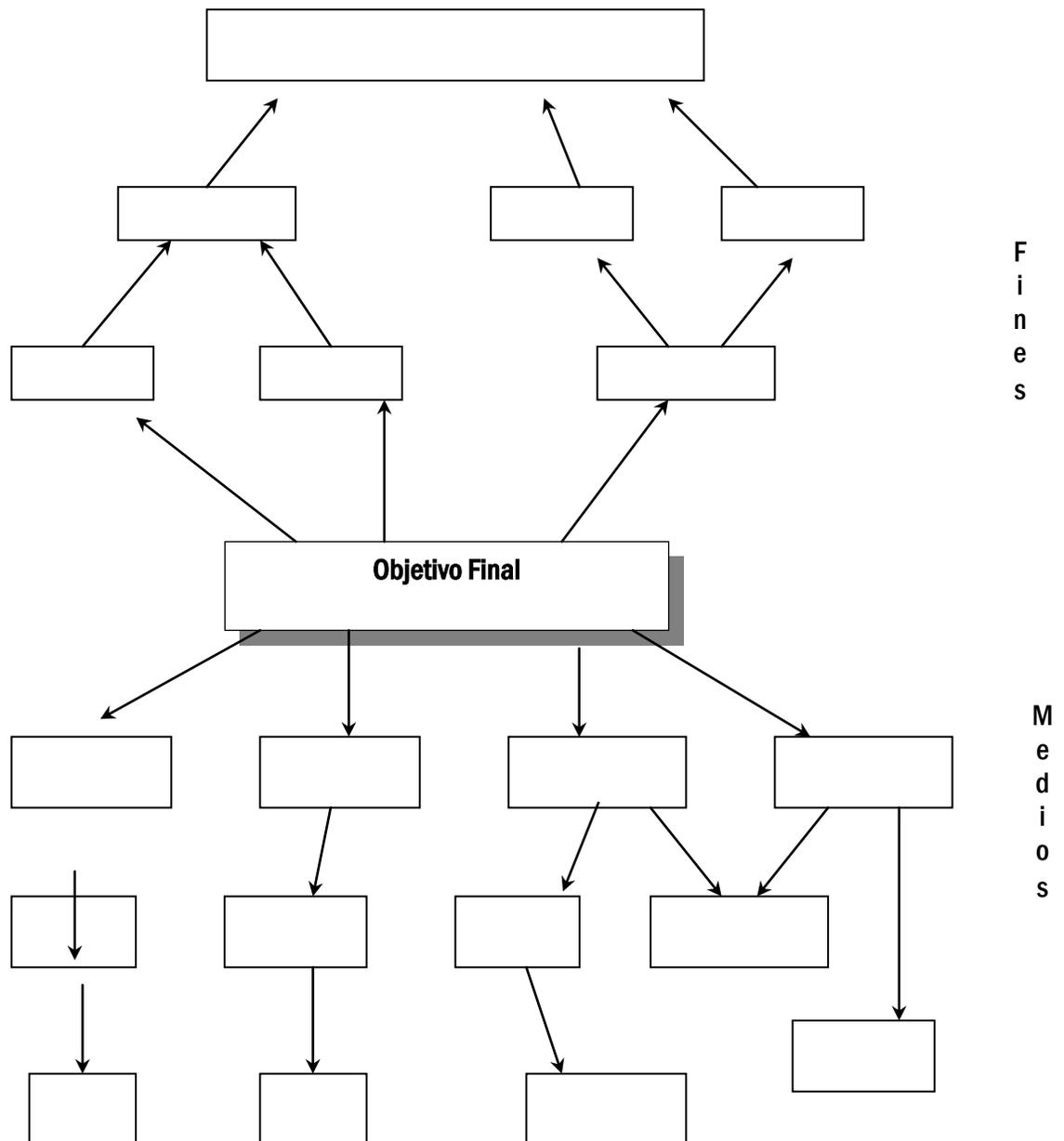


Figura 14: Árbol de Alternativas. Esquema General

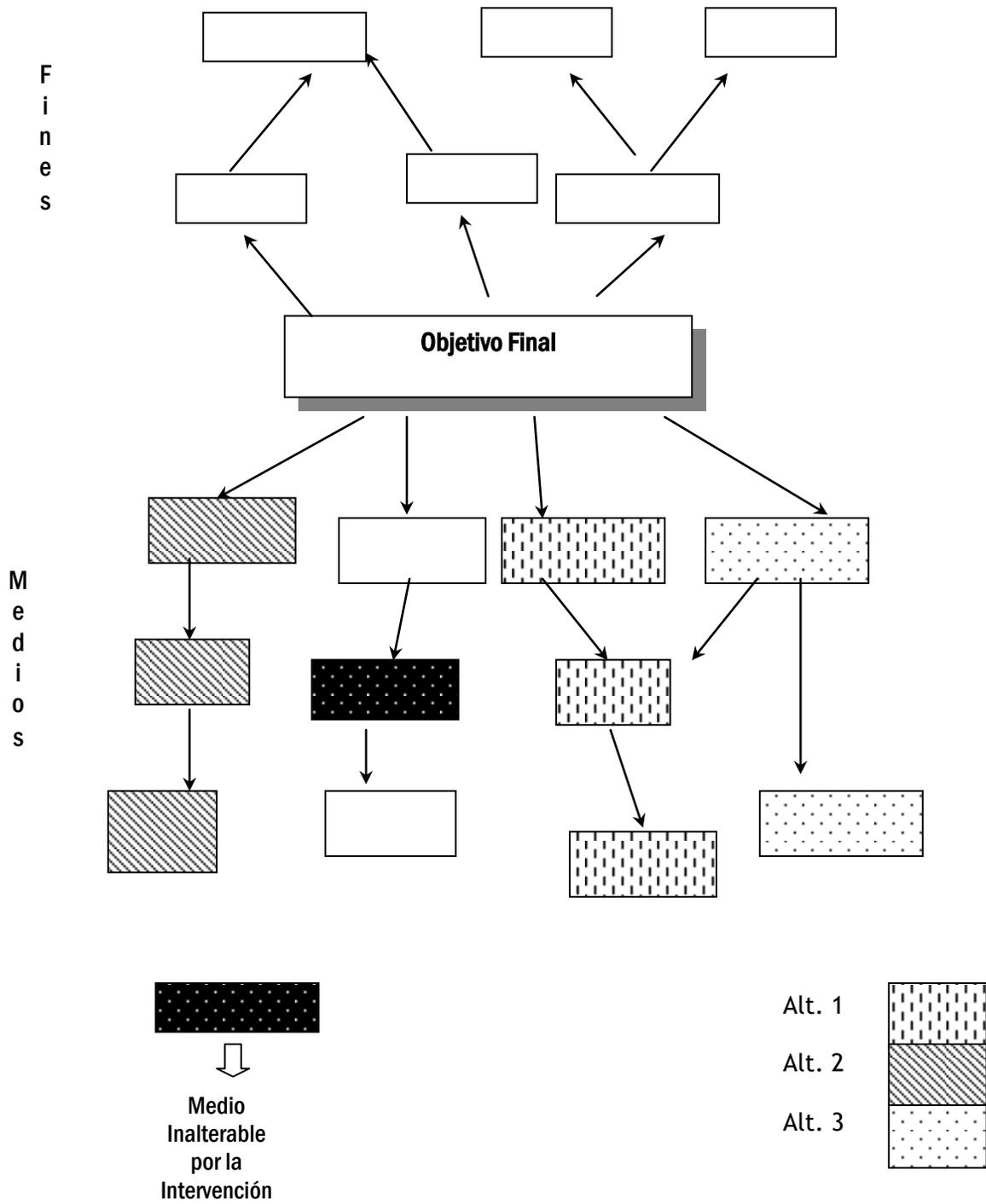
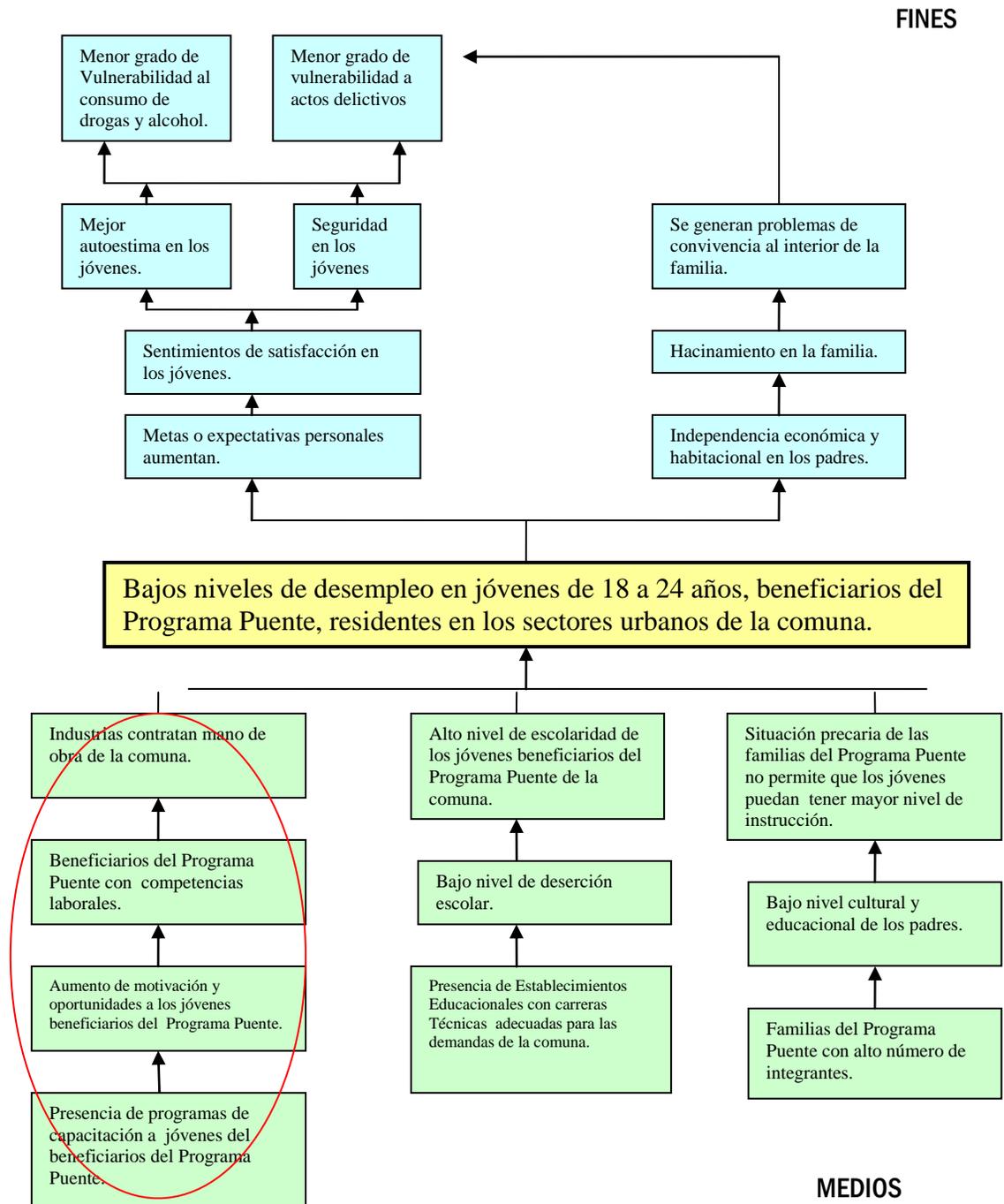


Figura 15: Árbol de Alternativas. Ejemplo



Alternativa elegida

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

II.3.- 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 planificadores quienes justifiquen la valoración asignada a los mismos.

Los criterios propuestos son los siguientes:

- ✓ Relevancia Teórica
- ✓ Relevancia Empírica
- ✓ Posibilidad Institucional de Intervención
- ✓ Nivel de Participación de la Población Objetivo
- ✓ Nivel de Impacto Esperado
- ✓ Recursos Involucrados

Relevancia Teórica: se refiere al respaldo teórico, a la validación en el campo del conocimiento que tiene cada alternativa.

Relevancia Empírica: se refiere al respaldo en la experiencia y en la observación diagnóstica que presenta la alternativa.

Posibilidad Institucional 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 las metas de impacto que pueden obtenerse, en la evaluación *ex post*, mediante la implementación de la alternativa. Dicho nivel es una estimación *ex ante*.

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.

Matriz 13 : Criterios de Selección de Alternativas

Criterio de selección	Alternativa 1		Alternativa n	
	Valoración	Justificación	Valoración	Justificación
1. Relevancia Teórica				
2. Relevancia Empírica				
3. Posibilidad de intervención institucional				
4. Nivel de Participación de la Población Objetivo				
5. Nivel de impacto				
6. Recursos Involucrados				
Conclusión:				

Fuente: 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 que se han utilizados se han incorporado otros criterios para la elección de la alternativa, indicando la importancia de mantener un procedimiento único pero suficientemente flexible a fin de dar cuenta de las características del problema a resolver.

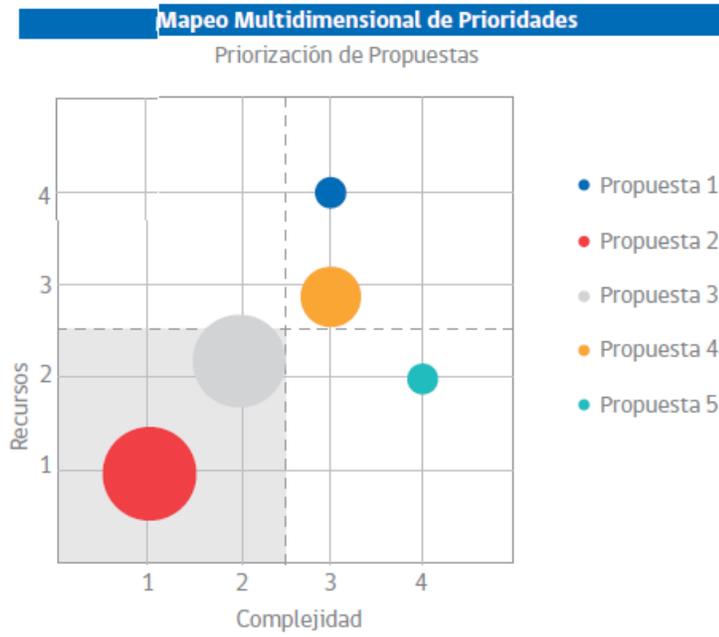
Matriz 14 : Criterios de Selección de Alternativas. Ejemplo

Criterios de selección	Alternativa 1 salud	Alternativa 2 dinámica familiar	Alternativa 3 redes de apoyo
Dispersión geográfica	5	7	5
Posibilidad de intervención institucional	5	5	7
Nivel de preparación de	7	6	5

Criterios de selección	Alternativa 1 salud	Alternativa 2 dinámica familiar	Alternativa 3 redes de apoyo
la población objetivo			
Nivel de impacto	6	7	6
puntaje	23	25	23

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

Otra forma complementaria que se propone para seleccionar una determinada alternativa es la utilización de matrices multidimensionales que muestren gráficamente el alcance y peso de las distintas alternativas. A este respecto en el ejemplo se observa una matriz con tres variables la primera de las cuales, es decir, de posición de 1 a 4 en el eje vertical, es una clasificación según su demanda de Recursos; la segunda correspondiente a la posición de 1 a 4 en el eje horizontal, indica la Complejidad percibida; en tanto la tercera variable está determinada por el diámetro de los círculos (observables en tres tamaños distintos) y puede indicar por ejemplo el impacto o alcance tales como la cantidad de beneficiarios. Así, el cuadrante resaltado es preferente para las primeras propuestas dado que implica al mismo tiempo pocos recursos y baja complejidad. Dentro de este cuadrante, las propuestas representadas con círculos más grandes debieran ser las prioritarias (PNUD, Gobierno de Chile). No obstante, cabe destacar que esta representación es conveniente en la medida que interviene pocas variables producto de la limitante misma de la representación en un plano (para más variables se necesitaría hacer figuras en tres dimensiones).



Tercer Módulo: III.- Estrategia de Intervención

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 modificar la brecha existente entre la situación sin intervención y la que idealmente debiera existir, dicha forma constituye la estrategia elegida por los responsables del diseño y ejecución del programa.

La estrategia de intervención se expresa a través de la descripción de los siguientes componentes:

- ✓ **Objetivos**
- ✓ **Productos**
- ✓ **Actividades**
- ✓ **Coberturas**
- ✓ **Agrupaciones y Redes**
- ✓ **Modelo de Gestión**
- ✓ **Sistema de Evaluación**
- ✓ **Presupuesto**

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.

Para abordar cada uno de los elementos que forman la estrategia de intervención se desarrollarán unidades metodológicas que irán definiendo cada uno de los componentes y entregando herramientas para su desarrollo, al igual que en el diagnóstico.

De esta manera los componentes de la estrategia de intervención se han ordenado en las siguientes unidades:

- Unidad I: ● Objetivos, Productos y Actividades
- Unidad II: ● Coberturas
- Unidad III: ● Agrupaciones y Redes
- Unidad IV: ● Modelo de Gestión
- Unidad V: ● Sistema de Evaluación
- Unidad VI: ● Presupuesto

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 planificadores deben realizar para desarrollar cada uno de los componentes del diseño de un programa social. Esta secuencia tiene sólo un fin didáctico ya que en la práctica el proceso puede ser menos lineal de lo que aquí se presenta.

● **Unidad I : Objetivos, Productos y Actividades**

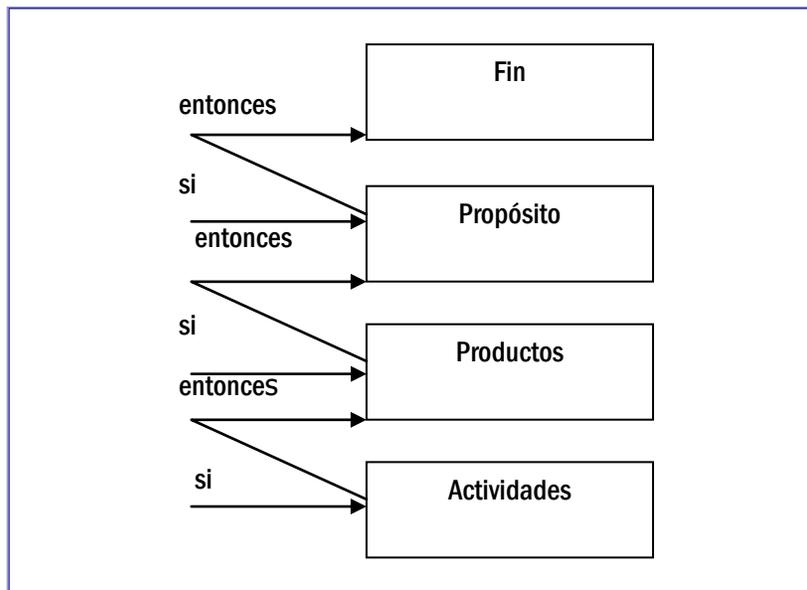
En esta unidad se entregarán herramientas para enunciar de manera coherente los objetivos que se propone cumplir el proyecto. Para ello se utilizará el Enfoque del Marco Lógico (EML²⁰), el cual propone cuatro categorías jerarquizadas de objetivos: fin, propósito, productos y actividades y su operacionalización 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.

²⁰ 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

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

Figura 16: Relación Lógica entre Objetivos



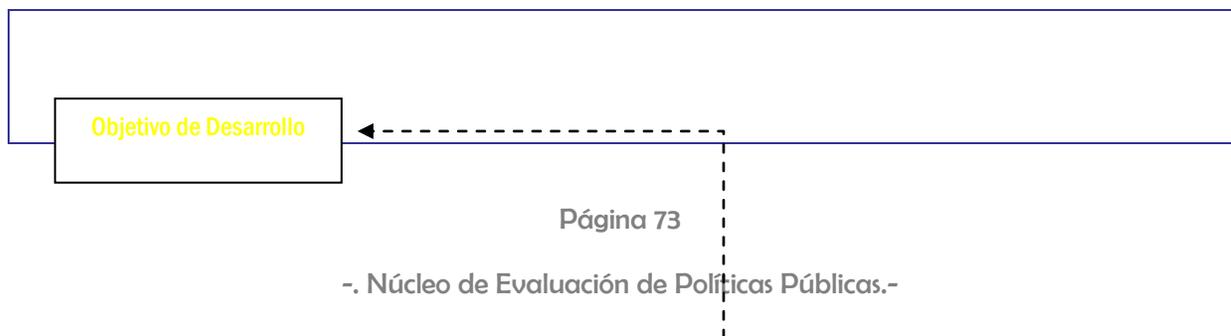
Fuente: Departamento de Evaluación Social. Manual de Diseño de Programas Sociales, Mideplan, Santiago, 2001.

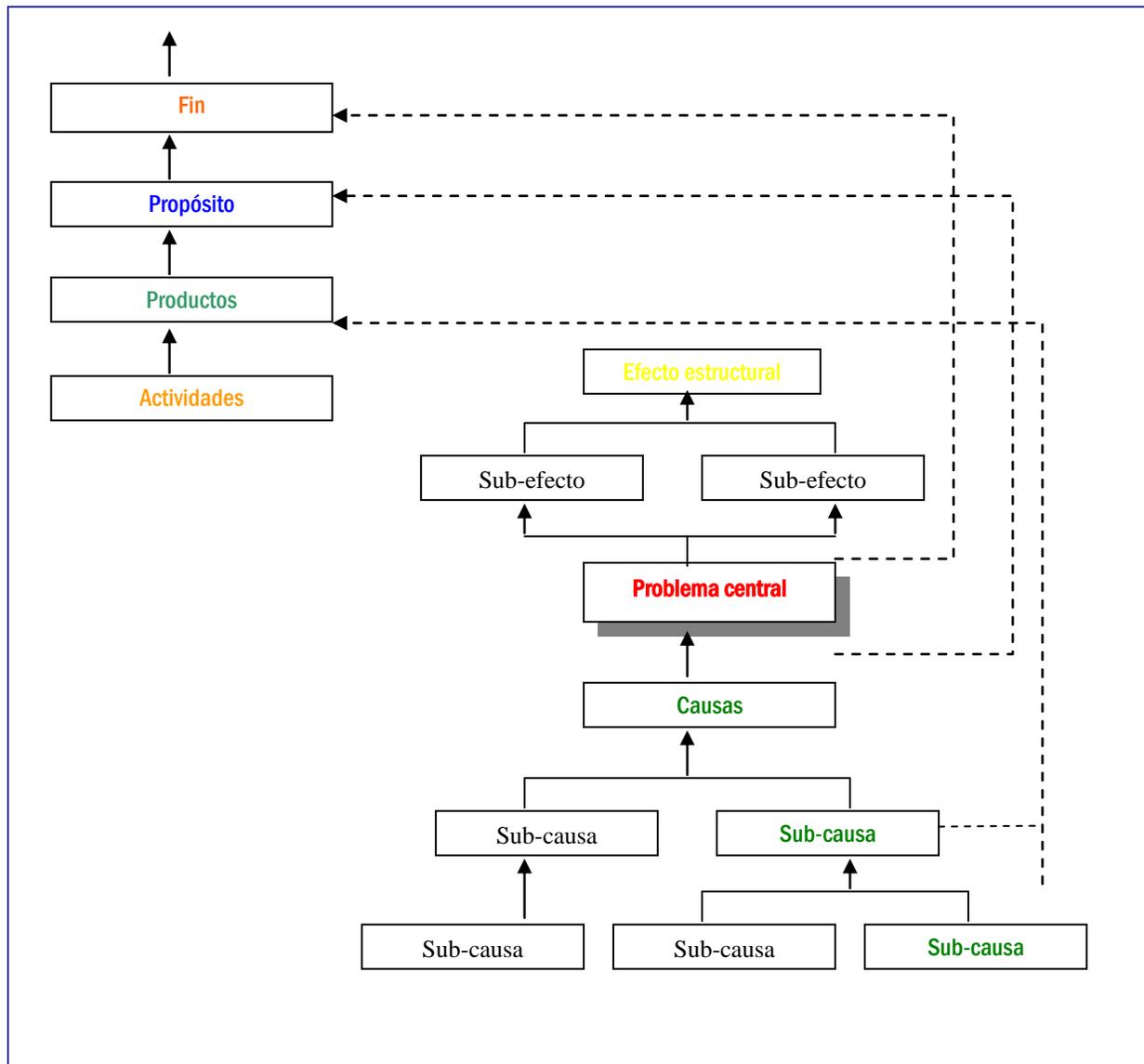
En adelante, para efectos de este manual, al Fin y al Propósito se les llamará objetivos mientras que a los Productos y Actividades se los nombrará como tales.

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 módulo. La relación entre los objetivos y productos de un programa con el árbol de objetivos se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 17 : Esquema para la Identificación de Objetivos y Productos





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

I.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 poder 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 propósito.

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

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 variables/categorías, 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 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 es el resultado directo o efecto inmediato ha ser logrado en la población beneficiaria como consecuencia del uso de los productos desarrollados por el proyecto.

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

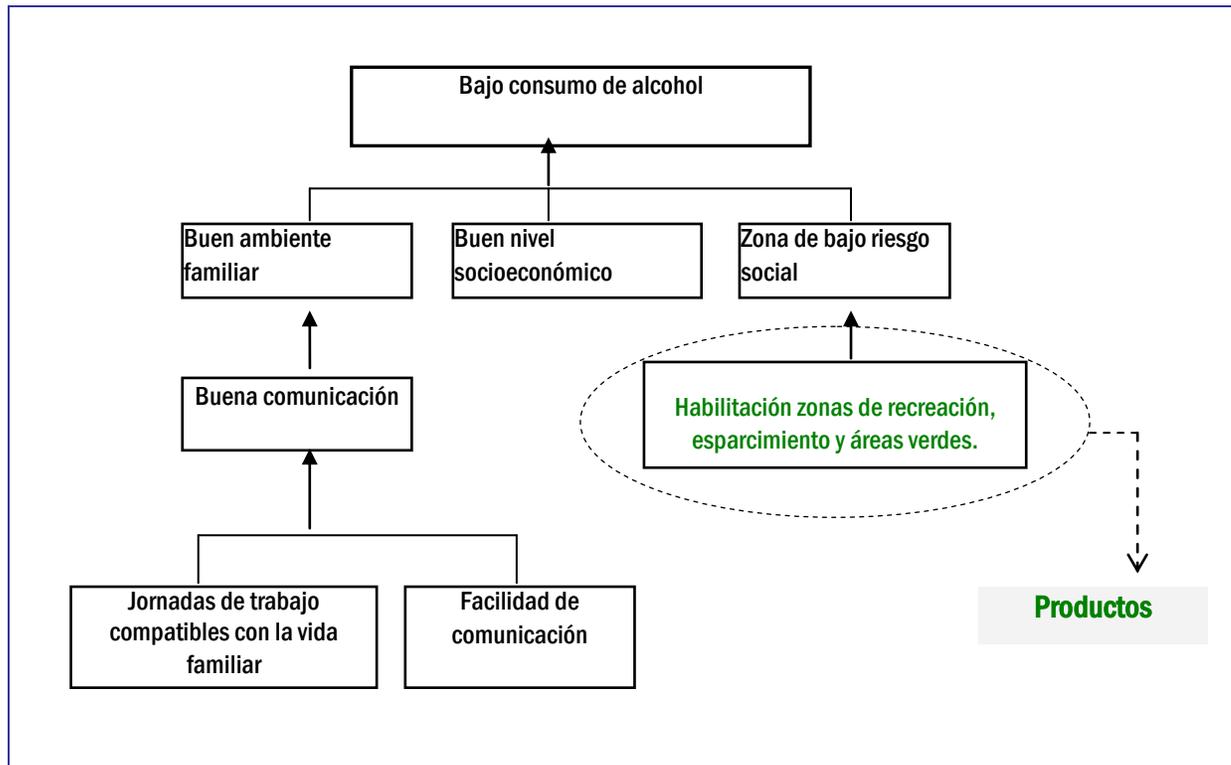
La identificación de los productos se verá facilitada cuando los objetivos identifiquen directamente el producto o servicio que se debe desarrollar. Por ejemplo, si el objetivo mejorar los niveles de atención frente a las enfermedades respiratorias, uno de los medios será aumentar el número de camas 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.

Figura 19: Ubicación de los Productos



Fuente: En base a : 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.

I.3. Las 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 uno de los productos del programa? Lo importante es que se identifiquen las actividades necesarias y suficientes para el logro de cada producto.

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).

Matriz 15: Actividades por Productos

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 imprescindible que las actividades para lograrlos están 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 16: 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 ¹⁶.

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.

¹⁶ 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, 1797. También se puede consultar el software M Project.

Matriz 17 : Descripción de Actividades

Producto:				
Actividad	Descripción	Duración (semanas)	Recursos Humanos	Recursos Materiales
1.				
n.				

A continuación se presenta un ejemplo de la matriz anterior.

Matriz 18 : Descripción de Actividades. Ejemplo

Producto: Jefes de hogar tratados por depresión y autoestima.

Actividad	Breve Descripción	Duración	Recursos Humanos	Recursos Materiales
Taller participativo de tratamiento y apoyo	Presenciales 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 Rizzo Villalobos, 2005.

I.4.- Metas

Los objetivos, productos y actividades enunciados cualitativamente 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.

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 durey* *ex post*

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.

Es importante que las estimaciones de metas sean razonables porque de otra manera los resultados de las evaluaciones centradas en la eficacia y eficiencia pueden ser tan absurdas como las metas propuestas.

En todo caso, durante la ejecución del proyecto las metas pueden y deben ser ajustadas si los cambios en las condiciones para su cumplimiento así lo ameritan.

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.

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 previa¹⁸.

Por último, 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

¹⁸ 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.

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 más²¹.

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.

I.5. 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 cuantitativos son mensurables y se expresan a través de “formulas”, relaciones entre variables, porcentajes, tasas, etc. Por ejemplo,

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

²¹ Los pasos que se deben realizar son los siguientes: 1º) Seleccionar de un grupo de expertos en el problema o ámbito de intervención del programa. 2º) Entregar a cada experto la información sobre el diseño de la intervención. Diseño y entrega del primer cuestionario solicitando que en forma individual cada uno haga una estimación del efecto y/o impacto del programa y los fundamentos u observaciones que justifiquen la estimación realizada. Se debe mantener, durante todo el proceso, el anonimato de los participantes y de sus opiniones para evitar que sean interferidas por consideraciones que vulneren la independencia de los juicios. 3º) Calcular las medianas y los cuartiles 1 y 3. Estos deben ser acompañadas de la desviación intercuartil (Q), que permite medir el grado de consenso entre los expertos. La mediana es el valor que divide a los datos en dos partes iguales. Por ejemplo, si los datos son: 1 - 2 - 2 - 3 - 4 - 4 - 5, la mediana es 3. Los cuartiles son los datos que dividen a una serie en cuartos. El uso de la mediana y el rango intercuartil permiten aislar los resultados de la influencia de valores extremos 4ª) Entrega del segundo cuestionario. Con el se produce la primera retroalimentación entre los expertos. Para ello se les informa sobre la tendencia central de las predicciones, la dispersión de las respuestas y su justificación. A los expertos se les pide que reconsideren su respuesta anterior tomando en cuenta los argumentos que tuvieron los otros expertos. 5º) Iniciar nuevamente el proceso y realizar tantas interacciones como sean necesarias para llegar a un grado de acuerdo mínimo. Cuando la realización de una nueva interacción no disminuye la desviación intercuartil, ya no cabe hacer nuevos intentos por aumentar el consenso. La estimación a considerar es el valor que alcanzó la mediana en la última interacción.

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 siguientes¹⁷:

- ✓ 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.
- ✓ 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.

¹⁷ Estas características han sido tomadas del “Sistema de Monitoreo Interno: documento conceptual”, Mideplan, 1999.

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.

I.6. 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, CAS, 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.

I.7. Supuestos

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

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.

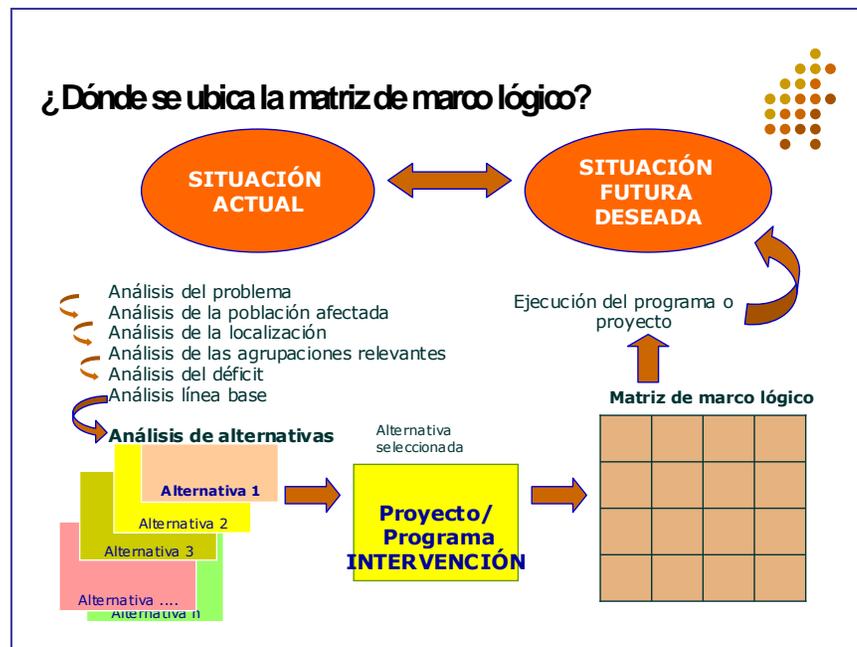
Para cada nivel de objetivos y productos se pueden explicitar, si existen, supuestos o condiciones que deben ocurrir para que se pueda lograr el nivel de objetivo superior.

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.

I.8.- Matriz lógica

El enfoque del Marco Lógico, se resume en una matriz pero 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:

Figura 20: Antecedentes y Consecuentes del Marco Lógico



Fuente: MIDEPLAN, 2002

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. A continuación se presenta la matriz lógica del proyecto:

Matriz 19: Matriz Lógica

Nombre de la alternativa elegida:				
Resumen narrativo	Meta	Indicador	Fuente de Verificación	Supuesto
Fin:				
Propósito:				
Productos:				

A modo de cierre, 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.

● Unidad II: Coberturas

La cobertura, en el diseño de un programa social, usualmente alude a aspectos de la población. Sin embargo, en esta unidad 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

II.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 aun 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).

Matriz 20: Periodo de Implementación

Período de implementación		Justificación
Año inicio (o mes)	Año término (y/o mes)	

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

II.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 21: 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. ²²

22 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.

Matriz 22: Tipos de Beneficiarios. Ejemplo.

Producto	Tipo de beneficiario	Descripción	Cuantificación
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.

Si el diseño del proyecto es de mayor magnitud o se esta elaborando un programa, es deseable que las estimaciones sobre la población beneficiaria sean presentadas por productos y territorializadas de acuerdo al área espacial o político administrativa que corresponda (región, comuna, localidad).

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 23: Cobertura del Programa

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

Cuando la intervención se realiza con familias, la unidad de cobertura a incluir es la familia beneficiaria, por consiguiente dicho antecedente es tan o mas relevante que la cuantificación por sexo.

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, grado de vulnerabilidad y orden de inscripción. Para ello se utilizan instrumentos como la Ficha CAS (ahora 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.

II.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 mas 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.

Matriz 24: Tipos de Cobertura. Ejemplo

Objetivo del Proyecto:	”Disminuir el consumo de alcohol en la población masculina de la localidad de Tolosa, perteneciente al Programa Puente”.
Cobertura Poblacional:	Serán beneficiarios directos 20 jefes de hogar (varones) participantes del Programa Puente de la localidad rural de Tolosa, Comuna de Junín.
Cobertura Temporal:	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.
Cobertura Espacial:	Posta Rural y sede comunitaria de Tolosa.

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

● Unidad III: 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, mas 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 detectados²³.

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 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 modalidades relacionales pueden ser de intercambio, negociación, reciprocidad, comunicación, amistad, confianza, etc.

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.

²³ Cfr. Kozubova Karla Análisis Sistemico Familiar. Postitulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004

III.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 ²⁴)

La participación de los stakeholders no es suficiente si no se efectúa un acuerdo de coordinación entre los actores involucrados. Según el FOSIS²⁵, dicha coordinación se puede efectuar definiendo los tipos de complementariedades posibles, a saber:

- ✓ Por especialización
- ✓ Por efectos múltiples
- ✓ Por secuencia
- ✓ Por creación conjunta

- ✓ Por **especialización**: Una institución se complementa con otros en la medida que implementa en los territorios sus habilidades estratégicas, es decir, aquellos ámbitos de intervención en que tiene mayor experticia respecto a otros, y/o porque realiza acciones que otros no pueden realizar.

Por ejemplo: Programa PUENTE: una oportunidad para la familia (Apoyo Integral a Familias Indigentes)

- ✓ Por **efectos múltiples**: Una institución se complementa con otros en la medida que pone a disposición de los mismos beneficiarios - deliberadamente en conjunto con otros actores - servicios o beneficios diferentes.

²⁴ INDES. Gerencia de Proyectos. BID, 2002

²⁵ FOSIS. Manejo Social del Riesgo. Presentación, 2002.

Las respuestas están orientadas por una lógica y propósito común, lo que permite lograr efectos múltiples o mayores que la simple suma de las partes. Se trata de provocar efectos sinérgicos.

Por ejemplo: Zonas de Intervención Conjunta (FOSIS-SERCOTEC-PRORURAL-INDAP)

- ✓ Por **secuencia**: Una institución se complementa con otros en la medida que su intervención es parte de una cadena secuencial de intervención, en una trayectoria que tiene definida condiciones de entrada y de salida de los beneficiarios. La complementariedad opera en las intersecciones que se producen, siendo las condiciones de salida de los beneficiarios, las condiciones de entrada para la intervención de otra oferta incluida en la red.

Por ejemplo: Programa de Apoyo a Trabajadoras Independientes (PATI) con SENCE - SERNAM.

- ✓ Por **creación conjunta**: Una institución se complementa con otros en la medida que diseña e implementa con otros actores, una nueva intervención como respuesta a “vacíos” identificados en las estrategias existentes. Se trata de respuestas originales a situaciones sociales identificadas que debieran, con el tiempo, ser parte de la oferta programática permanente de aquel actor institucional “responsable” de la temática de la intervención.

Por ejemplo: Formación para la vida en comunidad (FOSIS-MINVU) – Hoy es mi tiempo (FOSIS-MINJU-Gendarmería) – Reinserción familiar y comunitaria de niños y niñas infractores de ley (FOSIS-SENAME)

De esta manera las agrupaciones que participan en modelos de intervención en conjunto con otras agrupaciones se vuelven actores y gestores de la solución de los problemas en tanto actores sociales, potenciándose con la participación de la población beneficiaria.

A continuación se presenta una matriz que permite definir el tipo de complementariedad que se desarrollará con las agrupaciones involucradas, previamente detectadas en el diagnóstico.

Matriz 25: Acuerdo de Trabajo con las Agrupaciones Involucradas.

Agrupación Involucrada	Tipo de Agrupación	Producto/s vinculantes	Tipo de complementariedad	Tipo de aporte esperado

A continuación se presenta un ejemplo de la matriz anterior

Matriz 26: Acuerdo de Trabajo con las Agrupaciones Involucradas. Ejemplo

Agrupación Involucrada	Tipo de Agrupación	Producto/s vinculantes	Tipo de complementariedad	Tipo de aporte esperado
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.

III.2.- Redes Participantes

Según Víctor Martínez, para planificar el trabajo con las redes existen dos estrategias²⁶:

✓ Intervención en Red

✓ Práctica en Red

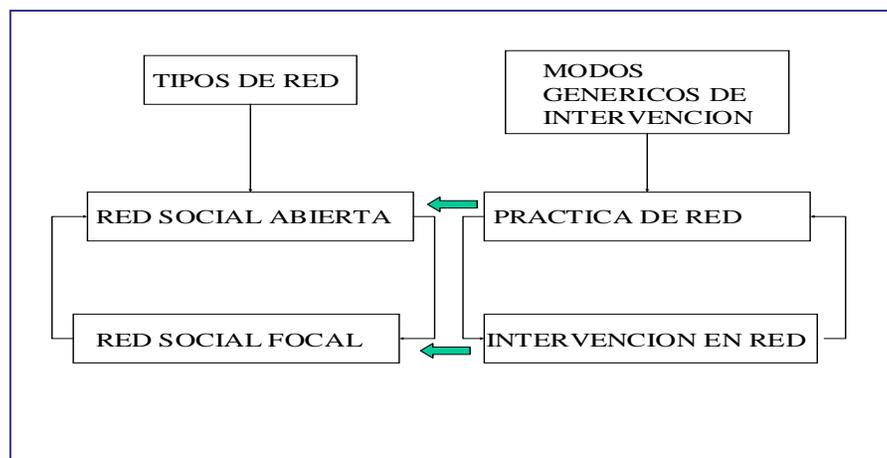
✓ **Intervención en Red:** incluye todas aquellas acciones que implican un contacto directo del equipo que interviene con el sujeto/foco (persona, pareja, familia, grupo). Tal como su nombre lo indica, la estrategia pasa por una intervención en la red del sujeto/foco con el propósito de desarrollarla operativamente en función de los problemas y necesidades de este sujeto/foco, de reconstruirla o sustituirla en caso de disfuncionamiento y de construirla cuando no existe.

✓ **Práctica en Red:** se interviene en una red de mediadores sociales (grupos, organizaciones, instituciones, etc.) con el propósito de generar contextos que posibiliten su desarrollo como sistema de conversación/acción para el intercambio y distribución de apoyo social. Supuestamente, esta red de mediadores posee ramificaciones hacia las redes sociales focales, lo que posibilita la canalización del apoyo social hacia las personas o grupos que lo necesitan.

En la figura que se presenta a continuación se grafican los componentes genéricos del modelo operativo, donde las flechas que unen a la Red Social Abierta y la Red Social Focal por un lado, y la Práctica de Red y la Intervención de Red por otro, indican la interrelación existente entre ambos tipos de redes y estrategias de intervención.

²⁶ Ver: Martínez R. Víctor. El Trabajo en y con las Redes. Postítulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004. pag. 16

Figura 21 : Estrategias de Trabajo y Tipos de Red



Fuente: Martínez R. Víctor. El Trabajo en y con las Redes. Postitulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004. pag. 16

A fin de poder definir con mayor claridad el tipo de estrategia a implementar, es importante tener presente los antecedentes diagnósticos, y el diseño del marco lógico. Para ello se deben considerar las siguientes características:

Matriz 27: Características de las Estrategias de Intervención en Red

Estrategias	Intervención en red	Práctica de red
Tópicos		
1. Foco	Nodo foco	No tiene nodos focos
2. Tema	No es temática	Es temática
3. Tipo de nodos	Personas	Organizaciones
4. Estructuración	No estructurada, informal, primaria	Soportes niveles elevados de estructuración
5. Homogeneidad	Homogeneidad	Heterogeneidad
6. Tipo de apoyo	Emocional, instrumental, simbólico	Instrumental, técnico, simbólico
7. Proximidad	Mayor proximidad a las personas	Menor proximidad a las personas
8. Posición estructural	Asociada a vida cotidiana de las personas, a su vida comunitaria	Más asociada a proyectos colectivos de la comunidad o de la sociedad civil
9. Función social	Integración social	Integración, participación y cambio social
10. Visibilidad social	Bajo nivel de visibilidad social	Alto nivel de visibilidad social

Estrategias	Intervención en red	Práctica de red
Tópicos		
11. Estabilidad y permanencia	Mayor nivel de estabilidad y permanencia	Nivel de estabilidad y permanencia relativos
12. Tipo de Intervención	Tratamiento, rehabilitación	Promoción, Prevención primaria
13. Articulación con sistemas institucionales	No factible de ser articulada con sistemas institucionales	Factible de ser articulada con sistemas institucionales
14. Políticas públicas	No se pueden integrar a políticas públicas (no es deseable)	Pueden ser integradas a políticas públicas (estructura, gestión y producción)

Fuente: en base a: Martínez R. Víctor. El Trabajo en y con las Redes. Postitulo Intervención con Familias en Extrema Pobreza. Universidad de Chile, 2004. pag. 41. "Análisis comparativo de la Red social focal v/s Red Social Abierta"

Una vez elegida el tipo de estrategia se puede elaborar un plan de acción que permita incorporar en el diseño del proyecto actividades en post de fortalecer o generar la "conversación/acción" necesaria para el funcionamiento de la red en tanto se vincula con el objetivo central de la intervención, para ello se sugiere complementar una matriz como la siguiente:

Matriz 28: Planificación del Trabajo en Red

Objetivo de Propósito:				
Tipo de Estrategia:				
Instituciones participantes:				
Componentes	Fortalezas (*)	Debilidades (**)	Acciones de Mantenimiento (*)	Acciones de Reorientación (**)
15. Nodos				
16. Vínculo				
17. Sistema de vínculos				
18. Intercambio				
19. Apoyo social				

La matriz se puede completar por institución y luego en conjunto a fin de definir entre todas las acciones de mantenimiento que recogen las fortalezas de la Red y las

acciones de reorientación que dan cuenta de las posibilidades de revertir las debilidades detectadas.

Finalmente en el Programa Puente²⁷ “la estrategia de trabajo en redes de las UIF’s es una estrategia combinada entre la práctica e intervención en red, dada la naturaleza de la población atendida y, sobre todo, dado el tema que articula esa práctica, la extrema pobreza, donde las situaciones emergentes y la diversidad de demandas, exige de los equipos interventores, un máximo de flexibilidad técnica”.

● Unidad IV: Modelo de Gestión

La modalidad que adopta un proyecto para ejecutar los productos que ha formulado se relaciona directamente con el modelo que gestionará la intervención, y que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Los elementos que componen el modelo de gestión de un proyecto son los siguientes²⁸:

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

El modelo de gestión
corresponde a la modalidad
que asume la institución
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 en esta unidad, la temática organizativa del proyecto pero bajo la perspectiva final, que responde a la siguiente pregunta *¿cuál es la estructura organizativa, viable, que asegure el logro óptimo del Fin y del Propósito?*

Por ejemplo en el modelo de gestión del Programa Puente²⁹, “contempla la práctica de red como estrategia de intervención, proponiendo la formación de una red de

²⁷ 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

²⁸ 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. ¿Como elabora un proyecto?, Humanitas, 1996

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”

IV.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.

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:

²⁹ 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

- ✓ 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 institucional donde se inserta.

IV.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.

IV.3.- Coordinación e Información

La naturaleza de la participación -desde el punto de vista del contenido de la oferta (quién otorga qué servicios y/o beneficios) -, determinará el que un proyecto sea sectorial, multisectorial o intersectorial.

La participación de más de una instancia en alguna o todas las etapas del ciclo programático, trae aparejado un esfuerzo de coordinación y articulación que también incidirá en la forma en que la oferta finalmente se exprese en el nivel de beneficiarios.

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 que frecuencia se comunica.

Por ejemplo, en el caso del Programa Puente, como ya se mencionó, su diseño contempla 30 “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 están llamadas a cumplir las Unidades de Intervención Familiar.

De hecho, el que el Programa se instale 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”

IV.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 y traspaso de los recursos al nivel de la ejecución correspondiente.

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.

³⁰ 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

La especificación de funciones es fundamental en vistas a la definición adecuada de la carga de trabajo que tendrá el equipo ejecutor 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 corresponde al tipo intersectorial o multisectorial, 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 continuación un ejemplo-

Matriz 29: Definición de Funciones del Equipo Ejecutor .

Nombre del Proyecto:

Cargo	Calificaciones	Jornada	Duración del contrato	Descripción de funciones	Remuneración mensual
1.					
n.					

Matriz 30: Definición de Funciones del Equipo Ejecutor . Ejemplo

Proyecto sobre: Disminución del consumo de alcohol en la población beneficiaria del programa puente de la comuna de Junín.

Cargo	Calificaciones	Jornada	Duración del contrato	Descripción de funciones	Remuneración mensual
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 comunitario en contexto de pobreza	3 hrs. semanal	3 meses	Coordinar la ejecución de talleres y participar en la realización de 2 sesiones de ellos.	\$60.000.-
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^o Carolina Vargas Castillo; Carolina Soto Inostroza y Brenda Rifo Villalobos, 2005.

● Unidad V: Sistema de Evaluación

Los proyectos sociales suelen incorporar instancias evaluativas durante su implementación. Sin embargo, éstos debieran estar considerados en el diseño del proyecto y adaptados a las circunstancias que la realidad impone durante su ejecución.

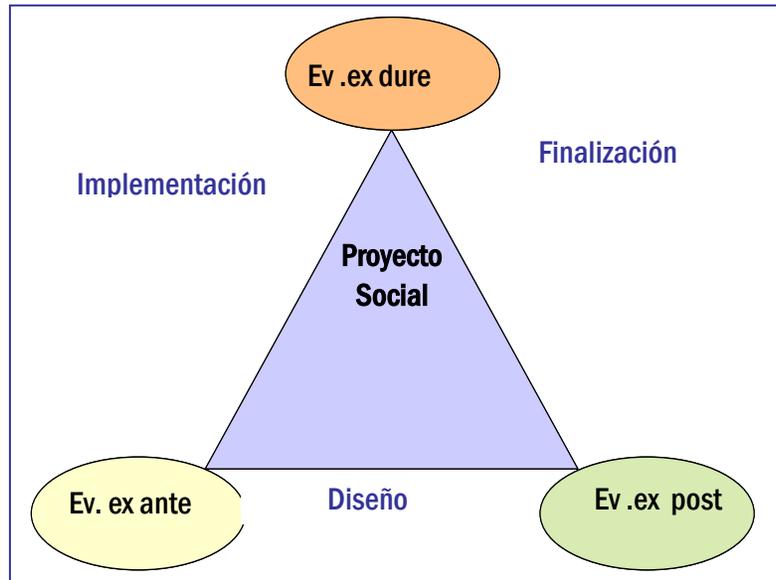
Por ello es que junto con identificar y operacionalizar objetivos, productos y actividades se deben establecer las acciones evaluativas básicas que se realizarán con el fin de retroalimentar el sistema que supone la intervención.

Se entiende que el **sistema de evaluación** es el conjunto coherente de acciones e instrumentos de evaluación que dispondrá el proyecto, generando información para apoyar su gestión y la toma de decisiones con el fin de mejorar la calidad del diseño y de los bienes o servicios entregados.

La evaluación de proyectos sociales es una acción continua que debe estar incorporada desde el diagnóstico hasta el fin de su implementación. Siendo el diagnóstico el

momento en el cual se provee de la información sin intervención, y que permitirá comparar los cambios efectuados al finalizar la misma. La idea de sistema alude a que las acciones evaluativas deben estar encadenadas de manera tal que otorguen una mirada integral del proyecto.

Figura 22: Tipos de Evaluación según el Ciclo de Vida del Proyecto



En particular, la acción evaluativa que se desarrollará durante o al término de un proyecto debe formar parte del diseño de la intervención. Cuando esto no es así se corre el riesgo de:

- ✓ No contar con los recursos financieros necesarios para hacer evaluaciones cuando se requieren.
- ✓ Falta de oportunidad en la producción de información evaluativa.
- ✓ Falta de información básica oportuna para diseñar y realizar una evaluación.
- ✓ Forzar metodológicamente un estudio pidiendo, innecesariamente, que responda a demasiadas interrogantes.

En cambio cuando la acción evaluativa se incorpora desde su diseño se podrá:

- ✓ Facilitar una correcta presupuestación del gasto.
- ✓ Realizar evaluaciones en los momentos más adecuados de acuerdo a las necesidades de información y objetivos del programa.
- ✓ Preparar oportunamente las condiciones para la realización de la evaluación.

- ✓ Realizar evaluaciones que se complementan para informar correctamente la toma de decisiones.

Existen distintos tipos de evaluaciones posibles de realizar respecto a un proyecto social a lo largo de su ciclo de vida. Entre ellas se pueden identificar las siguientes:

Matriz 31: Tipos y Enfoques Evaluativos

Momento en el que se aplican	Focos Evaluativos	Enfoques Metodológicos
<i>Ex ante</i>	Diseño	✓ Evaluación Integral del Diseño ³¹
		✓ Evaluación Social de Proyectos (C-B)
		✓ Evaluación de Proyectos Sociales(C-I)
		✓ Evaluación Costo-Eficiencia
<i>Ex dure</i>	Matriz lógica	✓ Sistema de Monitoreo Interno
	Recursos	✓ Seguimiento Físico-Financiero
	Beneficiarios	✓ Evaluación de la Participación y Satisfacción
	Productos	✓ Evaluación de la calidad del servicio
<i>Ex post</i>	Beneficiarios	✓ Evaluación de Satisfacción del Beneficiario
	Productos-Resultados	✓ Evaluación de Resultados y Efectos
	Impacto	✓ Evaluación de impacto

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

Entre estas posibles evaluaciones, un proyecto nuevo debe considerar en su diseño al menos el monitoreo permanente y la evaluación de los efectos atribuibles al proyecto. Otras evaluaciones pueden ser consideradas en la programación antes o durante la

³¹ Para mayores antecedentes Cfr. "Metodología de evaluación ex ante de programas sociales" Departamento de Evaluación Social, División Social, MIDEPLAN, Santiago, 2001.

implementación en función del tipo de intervención de que se trate y de las necesidades de información.

V.1.- Evaluación *ex dure*

La detección oportuna de los problemas que se presentan durante la implementación así como las fortalezas que se van cristalizando en el proceso de intervención, permitirán tomar mejores decisiones que favorezcan la eficiencia y eficacia de los programas.

Como la realidad supera ampliamente lo que a priori se puede prever e incorporar en la planificación de una intervención y, por lo tanto, lo programado puede tener importantes modificaciones, (sobre todo cuando la estrategia de intervención es menos estandarizada y profesionalizante) allí la evaluación *ex dure* se constituye en una herramienta vital de apoyo a la gestión.

En el diseño de un proyecto nuevo, la definición de la modalidad evaluativa que se desarrollara durante la ejecución será una propuesta inicial. Luego de un período de funcionamiento el sistema podrá ser perfeccionado de acuerdo a la consolidación de sus actividades y a la experiencia adquirida durante su implementación, a partir de allí estarán “observando” áreas estratégicas como la cobertura, la entrega de bienes y servicios y su financiamiento.

La **evaluación realizada durante** el proceso de implementación, se define como el análisis periódico que se efectúa a la ejecución del proyecto social. Su objeto es establecer el grado en que las actividades, cronograma de trabajo, prestaciones y resultados se cumplen de acuerdo a lo planificado y contribuyen al logro de los objetivos.

Una propuesta básica de evaluación *ex dure* puede incorporar los siguientes aspectos:

- ✓ Los productos y la gestión.
 - ✓ El clima laboral
 - ✓ Los beneficiarios y la participación.
 - ✓ El área financiera.
-
- ✓ La evaluación de los **Productos y la Gestión** se refiere al monitoreo efectuado con la finalidad de observar el cumplimiento de las metas de los productos a través de la gestión del equipo del proyecto. Para ello se debe planificar detalladamente antes de iniciar la operacionalización del proyecto y determinar la distribución de

responsabilidades de cada integrante del equipo con base a las funciones necesarias para la implementación de los productos. Es importante detenerse en la elaboración de esta carta de navegación, ya que será la ruta que oriente la implementación del proyecto.

Un instrumento apropiado para plasmar esta planificación que permita el monitoreo es el Cuadro de Desempeño Individual (CDI), a saber:

Matriz 32: Cuadro de Desempeño Individual (CDI)

Unidad Ejecutora o Personal responsable: (identificación nombre y cargo).....			
Período de Intervención: (tiempo total en el que se definen las funciones de la unidad o del responsable)			
Productos	Acciones	Tiempos	Evaluación
Producto 1			
Producto 2			
Producto n			

Fuente: Peroni A. et al .*Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Microsociales*. ED. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 1998. Doc. de Trabajo N° 1/98..

Debe completarse, la matriz anterior, una por cada unidad colectiva o individual, que asuma responsabilidades en la ejecución de los productos. En la columna Funciones se debe especificar cuáles serán el conjunto de acciones a realizarse en relación a cada producto y de responsabilidad del o los ejecutores. En la columna Tiempo, se debe especificar el tiempo en el cuál se ejecutará la función antes descrita. La columna correspondiente a Evaluación debe definirse en conjunto con la unidad o las unidades ejecutora/s (completa/s), los tiempos, las categorías y escalas evaluativas de uso común, de manera de generar desde el diseño parámetros de autocontrol.

Esta matriz permite ejercitar la autoevaluación y la alter evaluación del desempeño programado y efectuado, sobre cada miembro del equipo de trabajo, generando una actitud autoreflexiva a favor de la superación del trabajo.

A continuación se presenta un ejemplo del CDI correspondiente al Coordinador de un proyecto de empleo.

Matriz 33 : CDI. Ejemplo

Cargo en el proyecto: Coordinador del proyecto (Jornada completa)			
Período del proyecto: 12 meses (1 de abril '03 – marzo '06, mes 1-mes4: jornada completa; mes5-mes9: media jornada, mes9-mes12 1/4 de jornada completa.			
Productos	Actividades	Tiempo	Auto evaluación semestral y anual
P1: Instancias de coordinación entre ONG's y OMM., funcionando	1º contacto con OMM (explicación del proyecto) Solicitud de apoyo permanente.	2 semanas	A, B o C Razón:
P2: Empresarios locales adheridos al proyecto.	Organización y supervisión de jornada de encuentro y sensibilización	4 semanas	A, B o C Razón:

Finalmente y a modo de ejemplo, sobre otro enfoque para monitorear el cumplimiento de los productos puede mencionarse la experiencia de sistematización que se ha realizado en las Comunidades de Aprendizaje del Programa Puente. Donde, según Ana Fuentealba, además “de conocer como se están realizando las acciones programadas, se abre un espacio a la sistematización como una herramienta que busca articular la práctica de los profesionales con el ejercicio teórico a través de un proceso de formalización de la reflexión cotidiana de quienes ejecutan la acción. Este ejercicio aporta simultáneamente en dos dimensiones. Por un lado a mejorar la práctica y a profesionalizar a quienes intervienen en ella. Por otro a criticar y aportar al conocimiento existente respecto al tema y a la política pública involucrada. En este proceso de sistematización de la experiencia no sólo se está hablando de conocer “cómo sucedió”; el énfasis fundamentalmente está puesto en la figura del profesional que realiza conversaciones y construye vínculos y en extraer de esa práctica aprendizajes y sabidurías sobre su forma de enfrentarse a la intervención colocando toda su integralidad como persona (su historia, sus valores, su formación, sus emociones, sus habilidades).³² “

³² “Es necesario señalar entonces que la sistematización se centra en la práctica conversacional que despliega el Apoyo Familiar y el JUIF. Esto hace que el ejercicio coloque como protagonista al propio AF y JUIF, ocurriendo entonces un reconocimiento de sí mismos y de una particular forma de intervenir. Una actitud crítica sobre el propio actuar abre el espacio para conocerse y conocer el mundo de manera nueva. Conocer es entonces estar dispuesto a aprender para

✓ La evaluación del **Clima Laboral** se refiere al conjunto de procesos interactivos que ocurren entre los participantes del equipo del proyecto y que repercuten en la calidad del cumplimiento de los objetivos.

Para el trabajo evaluativo de esta temática se han desarrollado múltiples instrumentos desde la sociología de las organizaciones. A continuación solo se propone algunas acciones a incluir en el diseño, para ser recogidas en el momento de la evaluación *ex dure*: establecer un consenso previo sobre las características del clima laboral, del tipo de relación que se desea desarrollar durante la ejecución del proyecto y construir indicadores sobre el cumplimiento de dicho consenso

✓ La evaluación de los **Beneficiarios y su Participación**³³ en la implementación del proyecto, se refiere al proceso mediante el cual se ubica a la población beneficiaria; se realiza su incorporación y observa su participación en el logro de los productos; todo esto a fin de poder indicar los cambios producidos en los participantes, durante y al final de la intervención.

✓ La evaluación del área **Financiera** corresponde al tradicional seguimiento de los flujos contables, prestando atención a los equilibrios de caja, a los desembolsos, así como a las rendiciones de cuenta requeridas por las fuentes de financiamiento.

Es posible que la institución responsable del programa cuente con un sistema de monitoreo que puede ser utilizado para el proyecto que se está diseñando. En ese caso, es conveniente señalar sus principales características y en qué medida va a ser adaptado a las necesidades del proyecto.

Para desarrollar los componentes básicos de la propuesta de monitoreo se recurrirá a la operacionalización que se ha hecho de las actividades y productos en la Unidad I, la cobertura en la Unidad II, las agrupaciones y redes, en la Unidad III, el modelo de organización en la Unidad IV y, los requerimientos y presupuesto en la Unidad VI.

modificar el comportamiento. “ Fuentealba Ana. Documento de Trabajo para la Sistematización de la Práctica del Programa Puente. Comunidad de Aprendizaje Puente FOSIS – FLACSO, Santiago,2005.

³³ Sobre este aspecto de la evaluación se pueden desarrollar una amplia gama de instrumentos dirigidos a la evaluación de la cobertura, la satisfacción de los usuarios, y los niveles de participación –desde la información al empoderamiento-, por ejemplo. Al efectos de este manual, solo se los menciona, correspondiendo su desarrollo a textos de evaluación de proyectos

Finalmente la evaluación *ex dure* es recomendable planificarla detalladamente antes de iniciar implementación del proyecto. Recordar que el plan evaluativo debe basarse en la secuencia de implementación de los productos. Y se debe considerar la modalidad de producción y sistematización de la información requerida para poder evaluar.

V.2.- Evaluación *ex post*

Los proyectos sociales pueden ser sometidos a variados tipos de evaluación durante o al término de su implementación. La evaluación que busca medir y emitir un juicio respecto del impacto y los efectos logrados no debiera estar ausente en ninguna intervención. Ambas evaluaciones se realizarán *ex post*.

El impacto, entonces, corresponde al cambio que experimenta la población en relación al problema (o necesidad insatisfecha) como consecuencia de la intervención, dichos cambios se observan en la población beneficiaria. También se denomina evaluación de efectos a los cambios producidos en la población según el objetivo de Propósito planteado en el Marco Lógico, siendo una evaluación anterior a la de impacto (la que estaría dando cuenta del cambio según el objetivo de Fin).

La evaluación *ex post* se facilita en la medida que se hayan recogido adecuadamente los datos del diagnóstico, ya que ese es el momento de comparación metodológicamente apropiado. Cabe recordar la elaboración y utilidad de la Línea Base, para la evaluación final. (Ver Modulo 1)

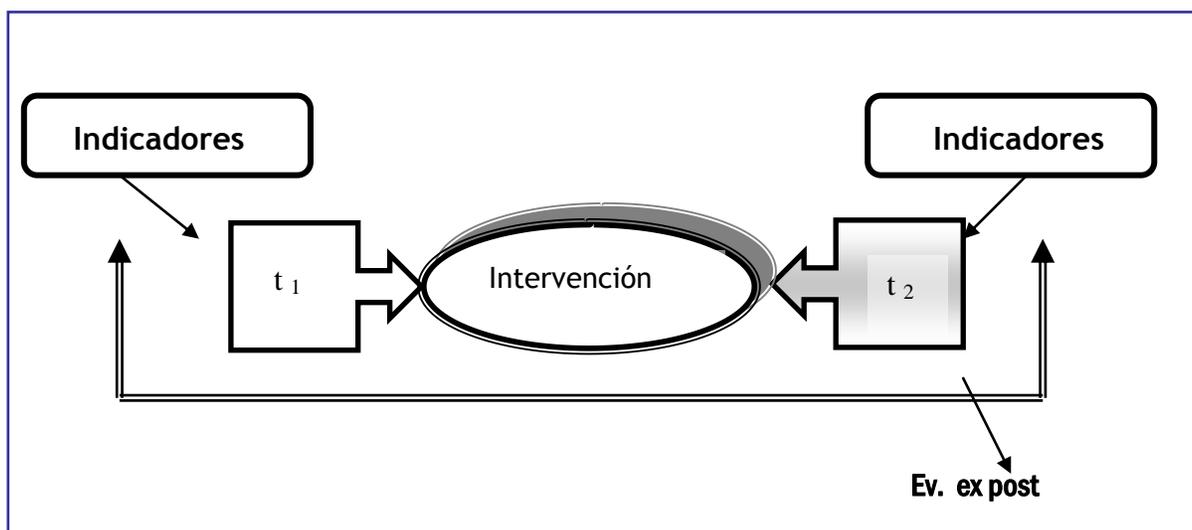
Las características específicas que adquirirá la evaluación de impacto pueden ser definidas durante la intervención. Sin embargo, lo que es posible y conveniente definir *a priori* es el momento en que se efectuará para preparar las condiciones técnicas (recolección y procesamiento de la información) y financieras para su realización. Así como considerar las variables que se observaran, para ir pudiendo recoger la información necesaria, en el momento oportuno.

Resulta deseable para la evaluación de efecto o de impacto que se comience la recolección de la información, en el diagnóstico, durante la implementación del

La **evaluación *ex post*** se refiere fundamentalmente, al análisis y observación sobre la medida en que una intervención, en función de sus objetivos, transforma algún área de la realidad, lo que exige distinguir entre los efectos netos del programa y los cambios derivados del contexto, para determinar en que medida la intervención ha alcanzado sus objetivos, qué cambios ha producido en al población beneficiaria y cuales son sus efectos secundarios.

proyecto y las veces que sean necesarias, un primer análisis puede reflejar la tendencia o los primeros logros de un objetivo que se debiera cumplir a cabalidad y que excede al momento en que se hace el estudio evaluativo.

Figura 23: Línea Base. Evaluación ex post



Fuente: MIDEPLAN. Manual de Diseño de Programas Sociales, 2001

El momento para la realización de la evaluación de impacto debe ser coherente con el tiempo que se requiere para que los cambios en el problema, atribuibles al proyecto puedan medirse. Por ejemplo, no es lo mismo observar cambios en el área de nutrición, de escolaridad, o de dinámica intrafamiliar, teniendo cada una de ellas tiempos propios donde observarse los cambios.

También se pueden definir otros focos o tipos de evaluaciones, posibles de prever en el momento en que se hace el diseño, a las que será sometido el programa de acuerdo a su naturaleza. El diseño metodológico³⁴ que se utilice, también determinará el tipo de información que requiera y los momentos en los cuales se desenvuelva.

³⁴ Los diseños metodológicos usados frecuentemente son los siguientes: experimental, cuasiexperimental, con y sin grupos de comparación, etc. para obtener mayor información se puede consultar: Briones G. Evaluación de Programas Sociales. PIIIE, Santiago, 1985.

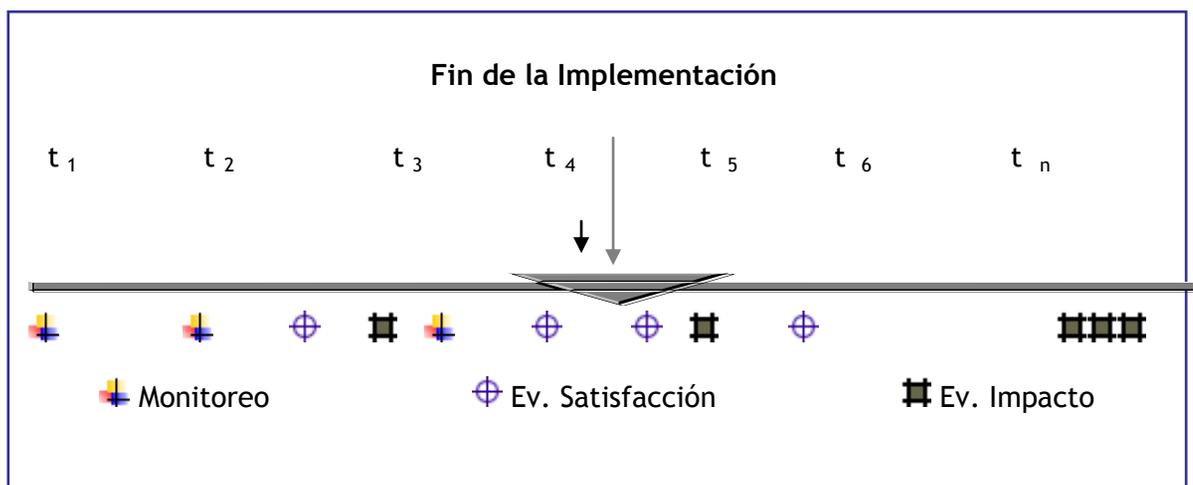
La tipificación de la evaluación, identificación de las principales interrogantes que se buscaran satisfacer en la investigación y el momento de su realización, se pueden especificar en una matriz como la siguiente:

Matriz 34: Esquema Evaluativo ex post del Proyecto

Tipo de evaluación (efecto y/o impacto)	Principales cambios o resultados que se desean evaluar	Momento/s para aplicar la evaluación

Las evaluaciones que se contemplan realizar durante el horizonte de implementación del proyecto pueden ser expresadas en una línea de tiempo. En ella se deben señalar los momentos en que se realizarán las evaluación y el tipo de evaluación que se realizará (cuando no sean permanentes, como el monitoreo, se debe indicar como un momento puntual).

Figura 24: Horizonte de Implementación del Proyecto Social y Momentos Evaluativos.



Fuente: MIDEPLAN. Manual de Diseño de Programas Sociales, 2001

● Unidad VI: 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: Presupuesto de Costos y la segunda se denominara: Presupuesto Financiero.

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

VI.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.

- ✓ **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.³⁵

✓ **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.

Se calcula de la siguiente manera ³⁶:

$$COT = \frac{SM}{200} \times HP$$

Donde: COT = Costo de Oportunidad del Tiempo,
 SM = Salario Mínimo,
 HP = Horas Proyecto
 200 hrs = Horas de Trabajo Mensual.

Recomendaciones generales para realizar el presupuesto:

El Costo de Oportunidad ³⁷ 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

³⁵ Se debe considerar los costos menores en un ítem genérico, por ejemplo: útiles de oficina, según corresponda a costos de operación directos o indirectos.

³⁶ Cfr., PROPOSAL. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. Ed. CEPAL, Santiago, 1994

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 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.

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.

Matriz 35: Costos Mensuales/Anuales

Nombre del Proyecto:

Tipo de Costo:	Precio Unitario	Cantidad	Total Mensual	Total Anual
1. Costo de Capital:				
1.1 Terrenos				
1.2. Construcción				
1.3. Equipamiento				
1.Subtotal				
2. Costos de Operación.				
2.1.Directos				

³⁷ 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.

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 mensual:

Matriz. 36: Costo Mensual. Ejemplo

Producto 1: Jefes de Hogar tratados por depresión y autoestima

Tipo de Costo	Precio Unitario	Cantidad	Total Mensual
Costo de Operación			
<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
	\$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.

VI.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-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 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 neto 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 de la manera más exhaustiva posible los recursos locales requeridos para la implementación.

El monto y tipo de recursos dependerá de la institución en la que se inserte el proyecto, se espera mayor capacidad en gobiernos locales y empresas que en escuelas, postas de salud e iglesias.

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 e 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.

Matriz 37: Financiamiento del Proyecto

Nombre del Proyecto:

Tipo de Costo:	Costo Real	Costo asumido por los Beneficiarios	Costo asumido por la Institución	Costo asumido por la Fuente de Financiamiento..
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:				

Matriz 38: Cuadro de Financiamiento. Resumen Anual. Ejemplo

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

Tipo de Costo	Costo Real	Beneficiarios	Comunidad: Centro de Apoderados	Institución: Colegio	Fuente externa : Mineduc
<i>C. de Capital:</i>					
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	<i>1 730 000</i>	<i>0</i>	<i>1 730 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C. de Operación:</i>					
<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	<i>50 165 500</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>50 165 500</i>
<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	<i>92 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>92 000</i>
<i>C. de los Usuarios</i>					
Transporte	238 800	238 800	0	0	0
Subtotal	<i>238 800</i>	<i>238 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
TOTAL	<i>52 226 300</i>	<i>238 000</i>	<i>1 730 000</i>	<i>0</i>	<i>50248500</i>

Fuente: en base al proyecto. "¡Quédate! Juntos construiremos tú espacio del saber. Deserción Escolar en el Centro Educativo Mariano Egaña". Palacios Fernanda et al ,2005.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Rojas J.L.	<u>El Marco Lógico, Instrumento para la Formulación de Proyectos.</u> ISADE, Santiago, 1986.
Ander-Egg Ezequiel	<u>Evaluación de Programas de Trabajo Social.</u> ED Hvmanitas, Buenos Aires, 1990
Ander-Egg Ezequiel	<u>Introducción a la planificación.</u> ED Lumen, Buenos Aires, 1995.
Ander-Egg Ezequiel	<u>Investigación y Diagnóstico para el Trabajo Social.</u> ED Hvmanitas, Buenos Aires, 1990
Ander-Egg E. y Aguilar Ibañez M.J.	<u>¿Cómo elaborar un proyecto? Guía para diseñar proyectos sociales y culturales.</u> ED Hvmanitas, Buenos Aires, 1996
Aylwin N. y otras.	<u>Un Enfoque Operativo de la Metodología del Trabajo Social.</u> ED. Humanitas, Buenos Aires, 1982.
BID	<u>Evaluación: Una Herramienta de Gestión para Mejorar el Desempeño de los Proyectos.</u> Banco Interamericano de Desarrollo - EVO, Santiago, 1997.
Briones Guillermo	<u>Evaluación de Programas Sociales.</u> ED. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, Santiago, 1985.
Brodersohn V	<u>Focalización de programas de superación de la Pobreza.</u> ED .OEA, 1984.
Cohen E. y Franco R.	<u>Evaluación de Proyectos Sociales.</u> Siglo XXI, México, 1992.
Comisión de las Comunidades Europeas	<u>Manual: Gestión del Ciclo de un Proyecto. Enfoque Integrado y Marco Lógico.</u> Ed. CCE, Unidad de Evaluación, Bruselas, 1993.
Comité de Ministros Social. Secretaria Ejecutiva	<u>Material de Apoyo para la Caracterización y Análisis de la Oferta Pública de Programas Sociales Dirigidos a Grupos Prioritarios.</u> Mideplan, División Social, Santiago, 1999
Comité de Ministros Social. Secretaria Ejecutiva	<u>Caracterización de la Oferta Pública Dirigida a Grupos Prioritarios de la Política Social.</u> Mideplan, División Social, Santiago, 1999
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. Cuadernillo nº 5..marzo 2006</u>
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 Managíng 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

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	<u>Diseño, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Cooperación Técnica.</u> Ed Unidad de Evaluación y Oficina de Programación y Gestión, Ginebra, 1996
Palma Le - Blanc A.	<u>Dirección de Organizaciones</u> ED. Dolmen, Santiago, 1993.
Pérez Serrano G.	<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 Muñiz 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.

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