



Universidad  
Central

Facultad de Ciencias  
de la Salud

# GUÍA DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE INCLUSIVO

TERAPIA OCUPACIONAL



**Autoras:**

Prof. Mg. TO. Viviana Rodríguez La Pietra  
Prof. Mg. TO. Irene Muñoz Espinosa

Carrera de Terapia Ocupacional  
Universidad Central de Chile  
Diciembre 2022

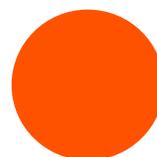


**40**  
1982-2022

DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS

## ÍNDICE

- 3 PRESENTACIÓN
- 4 INTRODUCCIÓN
- 5 ENFOQUE INCLUSIVO
- 6 PROCESO DE GESTIÓN
- 8 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN PARA LA INCLUSIÓN
- 9 GESTIÓN POR PROYECTOS
- 10 FASES DEL CICLO DE UN PROYECTO
- 11 ETAPA I: DISEÑO
- 16 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD (AF):
- 18 ETAPA II: FORMULACIÓN DE PROYECTOS
- 27 REFERENCIAS



## PRESENTACIÓN



Esta guía pretende ser un aporte a Terapeutas Ocupacionales que tienen el desafío de generar proyectos en el ámbito comunitario con el fin de facilitar procesos de inclusión social de personas, grupos y comunidades. La carrera de Terapia Ocupacional de la Universidad Central de Chile contempla en su proceso de formación, la ejecución de Proyectos de Inclusión Social que permiten a los y las estudiantes desarrollar habilidades para la gestión comunitaria, desde la generación de un diagnóstico participativo para favorecer soluciones a problemáticas reales de inclusión social, hasta la implementación de acciones que faciliten la generación de oportunidades de inclusión en la población objetivo. La metodología utilizada para el logro del proceso es el Aprendizaje Servicio, la cual se incorpora con el fin de potenciar el sello y los valores de inclusión social y valoración de la diversidad de los futuros profesionales.

Los Proyectos de Inclusión Social tienen el carácter de ser participativos y se fundamentan en que todas las personas, grupos y comunidades tienen un potencial para crecer y aportar al desarrollo propio o de la comunidad en particular y de la sociedad en general. El propósito final es favorecer el proceso de empoderamiento social desde un enfoque de derechos humanos, que potencien el sentido de igualdad y equidad, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus protagonistas.

Esperamos que el método de trabajo que presentamos brinde elementos que permitan en su conjunto una comprensión global de como facilitar la participación de la comunidad en la elaboración de proyectos de desarrollo más equitativos e inclusivos.

Irene Muñoz Espinosa

Viviana Rodríguez La Pietra

# INTRODUCCIÓN



La Guía de orientación para la gestión de proyectos con enfoque inclusivo, presenta en un principio lo que se comprende como Enfoque Inclusivo de modo de que las iniciativas generen realmente instancias que favorezcan la equidad y valoren la diversidad de personas, grupos y comunidades, sin distinciones de sexo, raza, etnia, orientación sexual, discapacidad, situación socioeconómica, religión u otro aspecto de las personas que permitan valorar la diversidad. Pretende que el futuro profesional terapeuta ocupacional logre conocer los procesos de generación de proyectos que favorezcan el que las personas, grupos y comunidades alcancen el máximo de desarrollo, pese a sus diferencias o diversidades, centrándonos en las potencialidades y no en los déficits, enriqueciendo así a la sociedad más inclusiva que queremos.

Luego se presenta el Proceso de Gestión en el que se explican los pasos metodológicos necesarios para llevar a cabo la planificación que permita el logro de los propósitos establecidos con las personas, grupos o comunidades con las cuales se ha hecho un compromiso de colaboración para favorecer procesos de inclusión social. Se detalla cada una de las etapas de la elaboración de un proyecto social y sus respectivas estrategias participativas para recopilar información, respetando las dimensiones éticas de la interacción social que surgen a partir del involucramiento con las necesidades sentidas de las personas, que abren sus vidas y realidades, en este caso a estudiantes que en el contexto de su proceso de aprendizaje profesional realizan un servicio a la comunidad en un proyecto bien articulado, en el que los participantes se forman al involucrarse en necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo (Aprendizaje-Servicio)

## ENFOQUE INCLUSIVO

La inclusión social tiene como propósito mejorar las oportunidades de las personas que se encuentran en desventaja debido a múltiples causas para que puedan participar en la sociedad; sin embargo, no la debemos confundir con el principio de igualdad. La verdadera inclusión responde positivamente a la diversidad de las personas y a la valoración de sus diferencias, concibiendo la diversidad como una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad. Al aplicar el enfoque inclusivo en los proyectos desarrollados con las comunidades, se logra analizar, comprender y explicar las desigualdades presentes en quienes no tienen igualdad de acceso a la educación, el trabajo, la salud y/o a la participación social o reciben servicios de peor calidad para lograr una mejor calidad de vida.

El Enfoque Inclusivo permite sumar esfuerzos para eliminar barreras y dejar atrás estereotipos, creando espacios sociales donde la diversidad se hace protagonista y potencia las fortalezas, experiencias, aprendizajes y habilidades de quienes enfrentan el desafío de desarrollar proyectos que promuevan la igualdad de condiciones y oportunidades de participación en la sociedad.

Las políticas, iniciativas o proyectos de inclusión deben contar con la participación organizada, informada y en igualdad de condiciones respecto a la participación en las decisiones, de los sectores, grupos o personas involucrados en ellos (Chuaqui, J., Mally, D., & Parraguez, R., 2016). En este sentido significa transformar las relaciones para darle más poder real a los protagonistas de estos procesos. La inclusión social debe guiar los esfuerzos para respetar la diversidad, es así como cualquier iniciativa a desarrollar, de acuerdo con Chuaqui et al., (2016) debe tener las siguientes características mínimas: que contribuyan a realizar las aspiraciones más sentidas por las personas, que no sean impuestas desde fuera, siempre que esas aspiraciones se enmarquen en valores sociales de un sector mayoritario de la sociedad; y que se les dé una participación real en la toma de decisiones. A la vez las asesorías y posibles soluciones deben interpretar realmente sus anhelos y aspiraciones más profundas, sin imposiciones arbitrarias. Lo anterior implica empoderar a las personas, grupos o comunidades para eliminar o reducir la exclusión.

Lograr la inclusión social requiere constancia, actitud, trabajo en equipo y exige un compromiso a largo plazo. Se requiere comenzar reconociendo los grupos excluidos e invisibles, superando las barreras de todo tipo, las creencias, los estigmas y los estereotipos que crean las condiciones de exclusión social.

## PROCESO DE GESTIÓN



Hablar de gestión, implica el desarrollo de una serie de pasos metodológicos necesarios para llevar a cabo ciertas estrategias dirigidas al cumplimiento de objetivos y metas previamente establecidas. El proceso de gestión incluye, entre otros, procesos administrativos que se emprenden al momento de pretender concretar las ideas y transformarlas en proyectos, por lo tanto, la gestión es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora, que utiliza los procesos como medio para cumplir el propósito que se pretende lograr (Bravo Carrasco, 2011).

La Administración, por su parte es la técnica que se incluye dentro de la gestión con el fin de RESOLVER cómo ejecutar las tareas para el logro de los objetivos, es decir, nos permiten llevar a cabo procesos de la planeación, organización, dirección y control de los insumos o recursos, con el fin de generar transformaciones. En efecto, “la administración consiste en la aplicación del Proceso Administrativo con eficacia y eficiencia, integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control” (Luna González, 2015).

La teoría de la Administración ha definido algunas etapas básicas para llevar a cabo el proceso, estos son de acuerdo a Camacho C. A., & Leiva C.F. (2009):

1. **Planificación:** Proyecta los objetivos, las acciones y métodos para alcanzarlos. Se trata de visualizar y anticipar los problemas que podrían presentarse en la ejecución del proyecto y plantear las posibles soluciones.
2. **Organización:** Esta etapa es la que incluye la función de ordenar los elementos que participarán en la estructura de una organización para cumplir los objetivos de manera eficaz, eficiente y efectivamente. Es en esta etapa donde se deben asignar los roles y responsabilidades, dependencias y líneas de comunicación.

3. Dirección: Cuando se organizan grandes ideas, es necesario introducir supervisión de la planificación planteada. Esto incluye, entre otras cosas, desarrollar habilidades necesarias para el buen desempeño de las personas que llevan a cabo las actividades.
4. Control: Se refiere a las acciones destinadas a verificar el cumplimiento de las actividades planificadas y se encarga del rendimiento obtenido en relación con las metas fijadas. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Guía para la Gestión de Proyectos Culturales. Chile, 2009).

La gestión en proyectos sociales o de rehabilitación implica desarrollar un proceso metodológico dirigido a cumplir los objetivos en el ámbito de la salud física, mental, comunitaria, etc. con una visión de transformación permanente. La gestión avanza sobre un proceso administrativo, más allá de la racionalización de los recursos, con una proyección y movimiento continuo, tanto de los objetivos, planes, actividades y tareas emprendidas para cumplir el fin previamente establecido y coherente con las características y necesidades de los destinatarios.

Gestionar implica reaccionar dinámicamente a los constantes cambios y movimientos, tomar las mejores decisiones para avanzar y dar respuestas a los nuevos desafíos de la sociedad. En este sentido la gestión en el área de la rehabilitación comunitaria, por ejemplo, proyecta como fin último la transformación de la realidad. Las ideas trabajadas bajo una manera de gestionar parten de una realidad, de un contexto que se espera conocer, de la manera más participativa posible, y que se quiere transformar e impulsar para futuros cambios en contribución de la calidad de vida e inclusión social.



## DIMENSIONES DE LA GESTIÓN PARA LA INCLUSIÓN

La gestión, lleva implícita la producción de un proceso, esta tiene características especiales que podemos visualizar en múltiples dimensiones, entendiéndolas como desafíos que forman el conjunto conceptual de la misma.

<b>Dimensión Ética:</b>	<b>Dimensión Operacional:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Articula un espacio de accesibilidad y participación.</li><li>• Promueve el fortalecimiento de la ciudadanía participe.</li><li>• Reconoce la Diversidad y la Integración/Inclusión.</li><li>• Trabaja desde la perspectiva de Derechos Humanos.</li><li>• Impulsa prácticas de Derechos y Deberes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incluye el desarrollo de soluciones Integrales.</li><li>• Ejecución de acciones pertinentes y etapas progresivas.</li><li>• Desarrolla procesos administrativos constantes y dinámicos.</li><li>• Fortalece habilidades de gestión.</li><li>• Se reconoce como un proceso Interdisciplinario e Intersectorial.</li></ul>
<b>Dimensión Política:</b>	<b>Dimensión Social:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Integra componentes institucionales públicos y privados.</li><li>• Impulsa respuestas a necesidades y demandas de la población.</li><li>• Actúa con visión de mejoramiento de la calidad de vida.</li><li>• Desarrolla una mirada con objetivos de mediano y largo plazo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potencia habilidades individuales y colectivas.</li><li>• Busca la construcción de la vida asociativa.</li><li>• Promueve la participación responsable y cooperativa.</li><li>• Incluye el trabajo intergeneracional.</li></ul>

\*Fuente Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, (2009). Guía para la Gestión de Proyectos Culturales. Chile

## GESTIÓN POR PROYECTOS

En el área de la salud comunitaria, es indispensable saber diseñar y gestionar proyectos, de modo de aprovechar las oportunidades y recursos disponibles, por lo que es relevante entonces, conocer el lenguaje técnico de la elaboración y gestión de proyectos como una forma de aprender y apropiarse de él, para concretar las ideas a través de una propuesta clara, concreta y adecuadamente formulada.

Los proyectos, por lo general, se formulan como la expresión de misión, futuro o meta, se insertan en nuestro campo de trabajo debido a la necesidad de precisión y profesionalización de los procesos de intervención social y el desarrollo de los servicios brindados hacia una comunidad.

La acción de proyectar se inscribe en un espacio de formalización de la intervención o acción, establece marcos, define la orientación de una organización o colectivo evidenciando acuerdos y elecciones, reconoce un principio de eficacia en la gestión por capacidad de seguimiento, control y evaluación de los procesos que se llevan adelante en el proyecto, permite la posibilidad de autonomía y participación en la ejecución, y apoya la consolidación de una organización o contraparte, en la medida en que se convierte en experiencia para ella.

### ¿Qué es un proyecto?

Es la concentración de una idea, es la creación intelectual para conseguir los deseos que nos van trazando uno o múltiples caminos. (Camacho C, A., & Leiva C. F., 2009). El proyecto es el resultado de la elaboración de una intervención, acción o proceso que nos conduce a resultados más o menos previstos en las etapas de diseño.

La ONU define Proyecto como “Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados” (ONU, 1984).

¿Cuál es la relación entre lo que hay que hacer, lo que quiero hacer y el impacto de mi intervención? Esta pregunta es fundamental en la preparación de un proyecto; antes de emprender el camino, es necesario que relacionemos permanentemente el qué hacer, el querer, y cómo influirá este proyecto en el medio. Cualquiera sea el tipo o relevancia personal que le demos a un proyecto, siempre tendrá un impacto en el medio, de esta forma es importante anticiparse a ese impacto y pensar en las consecuencias, no con sentido restrictivo, sino para ver cómo se proyectan nuestras ideas. El proyecto, por tanto, tiene una dimensión temporal, un fin, una exigencia y fundamentalmente, un proceso creativo, elemento fundamental para no perder de vista nuestros fines, usando los proyectos como medios instrumentales para lograrlos, y no haciendo de ellos fines en sí mismos.” (Camacho C, A., & Leiva C. F., 2009).

## FASES DEL CICLO DE UN PROYECTO.

Es posible identificar cuatro grandes pasos en este ciclo:



**Diseño y Formulación:** Antes de escribir un documento o llenar un formulario (resumen narrativo) es necesario observar, comprender y describir las grandes características, objetivos y definiciones de proyecto; esto se hace en lo que se conoce como **DISEÑO** del proyecto, en el cual se debe dejar claro los elementos contextuales, necesidades y/o problemáticas las cuales se espera dar solución a través de la propuesta. A partir de esto pasamos a un segundo paso, donde se definen, los contenidos de manera clara y precisa, a partir de una estructura o esquema, que llamaremos **FORMULACIÓN** (problema central-destinatarios-estrategia-fundamentación-objetivos-indicadores de logro/verificadores-descripción de actividades) del proyecto.

**Gestión de recursos:** Esta es una fase crítica del proyecto, ya que su realización depende del éxito de la estrategia emprendida en este ámbito. En esta etapa se deben considerar los recursos necesarios para efectuar la estrategia y por consiguiente dar cumplimiento

a los objetivos establecidos en la subetapa de Formulación. Es importante consignar los diferentes tipos de recursos requeridos, estos son: Humanos, Materiales, Operacionales, Imprevistos, etc. Y expresarlos en un formato que dé cuenta del ingreso solicitado y egreso proyectado, el cual debe ser adjuntado al resumen narrativo o formulario a la entidad que podría financiar el proyecto (patrocinador).

**Ejecución:** En esta fase se pone en práctica todo lo planteado y definido en la formulación del proyecto. Por eso es muy importante atenerse a los objetivos y metas planteadas la cual será como una carta navegación de consulta permanente. En esta fase se realiza la producción del proyecto.

**Evaluación:** Existen 2 tipos de evaluación dentro de las fases o etapas de un proyecto, una que corresponde a evaluaciones repetidas en una o más etapas y que son consideradas mecanismos de CONTROL del proceso, los cuales permiten establecer si las acciones están siendo debidamente dirigidas hacia lo previamente estipulado, de esta manera tomar decisiones oportunas para lograr el cumplimiento de las metas. Otro tipo de evaluación es la EVALUACIÓN FINAL, que se aplica al finalizar el proyecto corroborando el cumplimiento de los indicadores de logro de cada objetivo formulado.

## ETAPA I: DISEÑO DEL PROYECTO

### Componente 1: Elementos Contextuales:

En este paso se efectúa el análisis y descripción de los elementos del contexto en el cual queremos insertarnos. Explorar y conocer las dinámicas del territorio, las características sectoriales y a los destinatarios (población objetivo) a quienes estarán dirigidas las estrategias de solución planteadas. Este punto es fundamental para que el proyecto sea contextualizado a las reales características y necesidades de la población objetivo.

- *Destinatarios/Usuarios/Beneficiarios/Público:*

Los destinatarios serán un grupo de personas que comparten ciertas características comunes. Es el grupo a quienes dirigimos nuestro proyecto, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y/o problemas. Es fundamental entonces, poder caracterizar a nuestros destinatarios, ya que cada iniciativa tiene un público específico. Para hacer la descripción, se pueden usar criterios como edad, género, intereses y prácticas, áreas de residencia y nivel formación, entre otras características. La efectividad de nuestra acción dependerá en gran parte del conocimiento que tengamos de estos.

- *Dinámica Territorial:*

Es el análisis de los factores inherentes al territorio de referencia del proyecto que pueden influir en su definición, se trata, por lo tanto, de conocer y resaltar los elementos distintivos del territorio en el que se llevará a cabo la propuesta. Entenderemos por territorio, a aquel espacio natural o administrativo en el que tenemos previsto intervenir. Puede ser desde un barrio, una comuna, una región, etc. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009), siendo lo más importante acotar nuestro espacio de análisis y observar en ellos características económicas, psicosociales, culturales, demográficas, sociológicas, epidemiológicas y otras necesarias para su identificación.

- *Dinámica Sectorial:*

Es el análisis de los factores inherentes al sector salud, área de rehabilitación, por ejemplo, donde se puede enmarcar el proyecto e influir en su definición. Entenderemos entonces por **sector**, aquel espacio conceptual o temático en el que tenemos previsto intervenir (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009). Puede tratarse de un sector reconocido del área de rehabilitación, como por ejemplo dentro de la salud física, o bien dentro del sector educación mediante la intervención con escuelas con proyecto de integración, o bien dentro del sector social, con un club de Adultos mayores, por citar algunos ejemplos. El comportamiento y las dinámicas de crecimiento y desarrollo de sector será el objeto de nuestro análisis.

Para conocer y hacer el análisis de las características de los destinatarios, del territorio y el sector, podemos recurrir a diversas fuentes de información formales, como CENSO, datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), PLADECO, Encuesta CASEN, Infopaís, etc., además de contrastar con elementos rescatados desde fuentes primarias de información.

## **Componente 2 El Diagnóstico:**

- *Definición de la situación a intervenir:*

El Diagnóstico es la descripción y análisis de aquellos elementos que conforman e influyen en la realidad en que se desenvuelve un grupo de personas. Un diagnóstico intenta constituir una base para definir los objetivos, por lo que es un insumo básico de planificación. Este realiza una lectura sintética de los elementos contextuales recién observados; tomando en cuenta el trabajo de análisis de destinatarios, territorio y sector, tiene el propósito de identificar de la manera más precisa la necesidad que se quiere satisfacer, para, a partir de allí, definir los objetivos que el proyecto va a perseguir. Se realiza entonces una visualización y explicación de las necesidades o problemáticas de la realidad. Para esto podemos usar distintos métodos de captación de información como: Cuestionarios, estudios de mercado, entrevista, focus group, etc., el método a aplicar dependerá de los recursos y el tiempo que dispongamos para hacer el diagnóstico que es en el fondo “Es la actividad a través de la cual se interpreta la realidad que interesa transformar”. (Subsecretaría General de Gobierno de Chile, 2012).

## Pasos a seguir para hacer un diagnóstico participativo

1. Primer paso: Identificar el Problema Central
2. Segundo paso: Plan de trabajo del diagnóstico
3. Tercer paso: Realizar el diagnóstico.
4. Cuarto paso: Comunicar los resultados a la comunidad
5. Quinto paso: Conclusiones

Fuente: Subsecretaría General de Gobierno de Chile. (2012). Elaboración de Diagnósticos Participativos

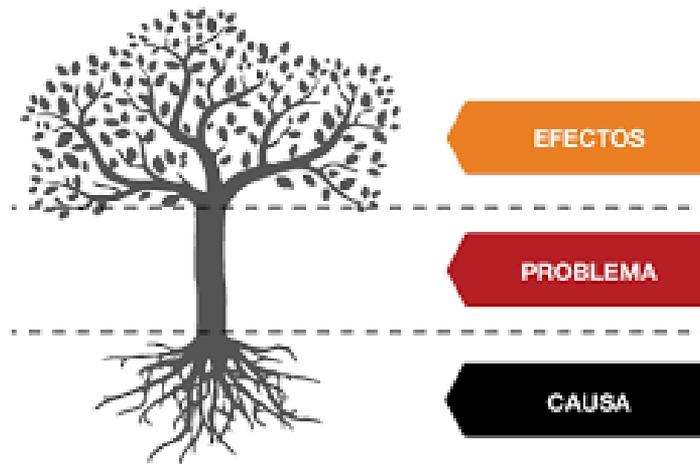
### Estrategias participativas para recopilar información.

Existen diferentes estrategias que es posible utilizar para efectuar un proceso de detección de necesidades de manera participativa, las cuales estarán sujetas a la disponibilidad de la comunidad participante.

El concepto “participativo” se entenderá como la capacidad de la comunidad en vincularse con el proceso, es decir como contribuye ésta en la entrega de información, como fuente primaria, cómo propone acciones y evalúa propuestas.

Existen variadas estrategias a utilizar, entre las cuales, se destacan de manera altamente participativa:

- ✓ **Árbol del problema:** Un árbol de problema consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema (Martínez, R., y Fernández, A. 2008) A través de esta técnica podemos visualizar las relaciones causales que hay entre el problema o necesidad a satisfacer con sus causas y efectos, y luego desprender desde allí los objetivos y logros del proyecto y la mejor estrategia para lograrlo.



TRONCO: Problema Central (PC)  
 RAÍCES: Causa del PC  
 HOJAS: efectos y consecuencias del PC.

**Identificación del Problema Central:** Consiste en priorizar los problemas definidos por la comunidad y seleccionar uno de ellos según criterio de factibilidad o urgencia, teniendo en cuenta lo siguiente:

- ⇒ Se define como una carencia o déficit
- ⇒ Se presenta como un estado negativo
- ⇒ Es una situación real no teórica
- ⇒ Se localiza en una población objetivo bien definida
- ⇒ Se debe evitar confundir con la falta de un servicio específico

Por lo tanto, se sugiere seguir una secuencia de pasos coherente y coordinados que faciliten el análisis implicado en esta técnica:

1. Formular el Problema Central
2. Identificar los EFECTOS (verificar la importancia del problema),
3. Analizar las interrelaciones de los efectos
4. Identificar las CAUSAS del problema y sus interrelaciones
5. Diagramar el Árbol de Problemas y verificar la estructura causal.

Finalmente, el Árbol del problema se transforma en el Árbol de Objetivos, el cual corresponde a la versión positiva del Árbol de Problemas, este nos permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Se requiere revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines. (Martínez, R., y Fernández, A., 2008).

- ✓ Lluvia de Ideas o brainstorming: Es la técnica más antigua, la cual está vigente desde el año 1954, su nombre puede traducirse literalmente como “tormenta cerebral”; a través de ella los miembros de un grupo logran enfrentarse al problema que se les plantea de forma diferente a la habitual, expresando así todas las ideas que se les ocurran. No importa que muchas de ellas parezcan ilógicas, excéntricas o, incluso, irrealizables. (González, M.,2008).
- ✓ Foccus Group: Es una técnica de investigación social, la cual se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias que los participantes manifiestan en un espacio de tiempo relativamente corto. (Martínez M.,1999).
- ✓ Entrevista abierta: se refiere a una entrevista no estructurada, ya que no se recomienda plantear preguntas con anterioridad al momento de ser realizada, debido a que puede limitar la opinión del sujeto estudiado. Por lo que se sugiere la entrevista abierta como la más apta, porque se adaptan más a condicionantes de la conversación investigativa, recopilando en forma más participativa la información que se requiere. (Díaz L, et al., 2013)



## ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD (AF)



El Análisis de factibilidad, en adelante AF, es un proceso que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y según Quiroa (2004) corresponde a la fase de la etapa preoperativa del ciclo de un proyecto. Para efectos de los resultados esperados de esta guía de orientación, se sugiere efectuar este análisis culminando la etapa de Diseño, específicamente al finalizar el diagnóstico de necesidades y previo a la devolución de este, ya que la estrategia de solución sugerida a la contraparte comunitaria (CC), es decir destinatarios del proyecto, se desprenderá de este análisis.

Una vez identificado el Problema Central (problemática seleccionada para dar solución mediante una estrategia plasmada en el proyecto) el equipo de trabajo deberá proponer una serie de soluciones (estrategias) que logren satisfacer la necesidad priorizada tras el proceso de diagnóstico y para ello es fundamental que se realice el AF, de modo de seleccionar la más apropiada y oportuna según las características y alcances del proyecto que se espera generar (bases técnicas de cada proyecto) y por ende, la que cumpla con las mejores condiciones para poder ser desarrollada.

### **El AF, se realiza en las siguiente tres áreas temáticas:**

**Técnica:** Para el análisis se sugiere preguntar: ¿Tengo (equipo) los recursos técnicos y tecnológicos disponibles?, es necesario identificar si el equipo cuenta con competencias (recursos cognitivos, habilidades, actitudes) necesarios para abordar esta problemática y/o desarrollar la estrategia que estamos proponiendo.

**Económica:** Para el análisis se sugiere preguntar: ¿Tengo (equipo) los recursos materiales disponibles? En caso de no contar con una fuente de financiamiento o el recurso es mínimo, el equipo debe proponer una estrategia que logre ser ejecutada considerando esta variable y optimizar los recursos disponibles (materiales, económicos, operacionales y humanos) o bien considerando recursos propios disponibles de la CC (identificados en el proceso de diagnóstico).

**Operacional u organizacional:** Para el análisis se sugiere preguntar: ¿Tengo el apoyo organizacional o institucional dispuesto? Este punto tiene que ver con que si la propuesta efectuada está dentro de los marcos institucionales (misión, visión, valores, tiempo, etc.), si contará con respaldo tanto del CC como de la unidad patrocinadora o auspiciadora. Es determinante saber si la estrategia sugerida estará alineada con el marco Institucional, ya que este respaldo permitirá su ejecución y aplicación en el tiempo. (Quiroa M. 2004).

**Tabla 1.**

*Chequeo de Análisis Factibilidad* (Para el AF se sugiere desarrollar esta matriz simple)

<b>Problema Central seleccionado:</b>			
Estrategia sugerida	Cumple con elementos Técnicos	Cumple con elementos Económicos	Cumple con elementos Institucionales/ organizacionales
1.			
2.			
3.			
4.			
5..			

## ETAPA II: FORMULACIÓN DE PROYECTOS:

En esta fase del proyecto, es cuando se define lo que se va a hacer y estructuramos el cómo hacerlo, la metodología es un resumen narrativo con los elementos centrales a exponer en un proyecto una vez seleccionado el Problema Central. Su formato dependerá de las bases técnicas de cada unidad patrocinadora o auspiciadora de financiamiento, sin embargo, la siguiente es una propuesta general para desarrollar la propuesta.

**1. Problema Central:** Responde a la pregunta *¿Qué se desea modificar o cuál es el problema?* Se desprende de la etapa anterior de Diseño, es decir, una vez efectuada la identificación, priorización, análisis de factibilidad de solución y siendo aprobada por la comunidad en la fase de devolución.

**2. Destinatarios:** Responde a la pregunta *¿A quién va dirigido?* Los Destinatarios/Beneficiarios directos son quienes recibirán y beneficiarán directamente de las acciones del proyecto. Ellos están en contacto con el equipo a cargo del proyecto. En ellos se esperan ver reflejado los cambios enunciados en los objetivos específicos de la intervención propuesta. Por otra parte, los destinatarios indirectos corresponden a todos los sujetos que están en relación con los directos. En este tipo de beneficiarios es posible, posteriormente observar y medir el o los impactos de los proyectos (Román M., 1999).

**3. Objetivos:** Responde a la pregunta *¿Qué se quiere lograr?* Para la formulación de los objetivos, es importante volver a revisar los resultados del árbol del problema (Etapa de Diseño) y transformar el problema central, sus causas y efectos en metas a lograr; es decir se deberán constituir en las soluciones a los problemas implicados en las causas o los efectos según se trate. Así los objetivos de un proyecto se refieren a los cambios esperados en la situación inicial del problema identificado, a través de las actividades y productos/resultados planificados en el proyecto (Román,1999). Se pueden diferenciar en:

- **Objetivo General:** Expresa el cambio final que transforma el problema central, en una nueva realidad o solución al mismo. De esta manera en el impacto que se espera producir en la realidad previamente diagnosticada. Metodológicamente corresponde a la transformación positiva del Problema Central (Martinic S.1997).

Ejemplo:

“Contribuir con el desarrollo de habilidades de liderazgo comunitario, en organizaciones comunitarias de la comuna de Cerro Navia, a través de coaching grupal por un periodo de un año.”

Algunos puntos para considerar al formular la fundamentación:

- ✓ El enunciado más adecuado es aquel que incluye una gran finalidad.
- ✓ Precisa qué manera se pretende lograr, dónde se realizará y a quien se dirige.

- **Objetivos Específicos:** Se consideran como el medio necesario para lograr el objetivo general y a través de estos se darán cuenta de las consecuencias o efectos de los productos y resultados del proyecto. Estos se desprenden directamente del objetivo general y son las grandes líneas de acción que van a permitir su realización. Por esta razón deben estar en total coherencia con él.

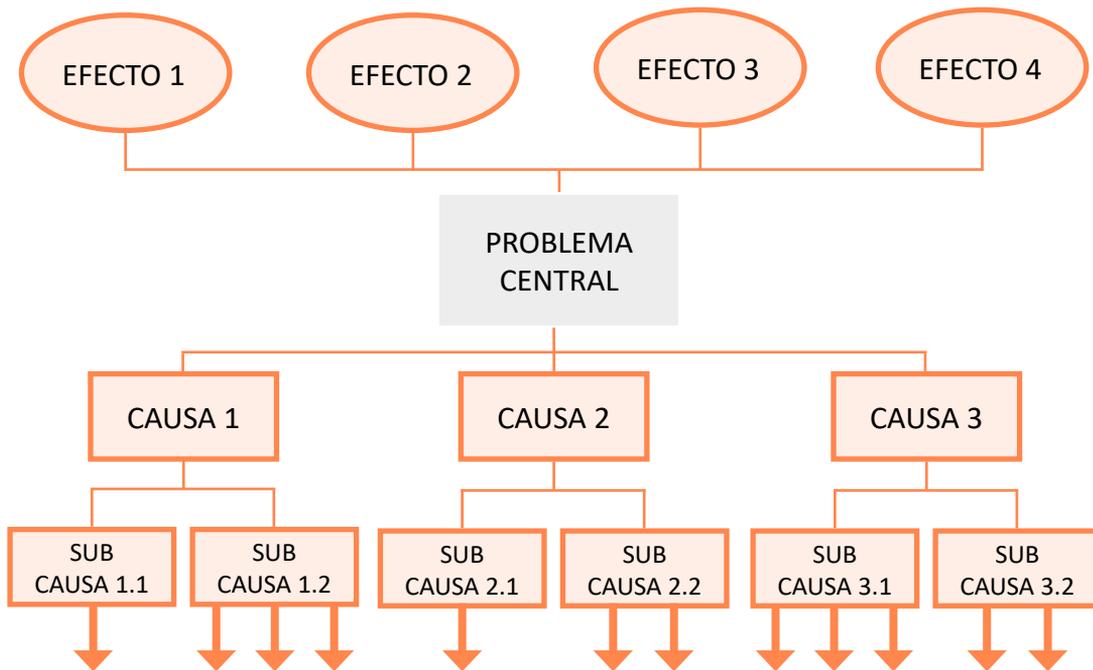
Algunos puntos para considerar al formular la fundamentación:

- ✓ Son más concretos que el objetivo general
- ✓ Su realización debe ser evaluable.
- ✓ De ellos se desprenden las actividades
- ✓ Su realización debe ser evaluable.
- ✓ La consideración de estos puntos es fundamental para su formulación y desarrollo.

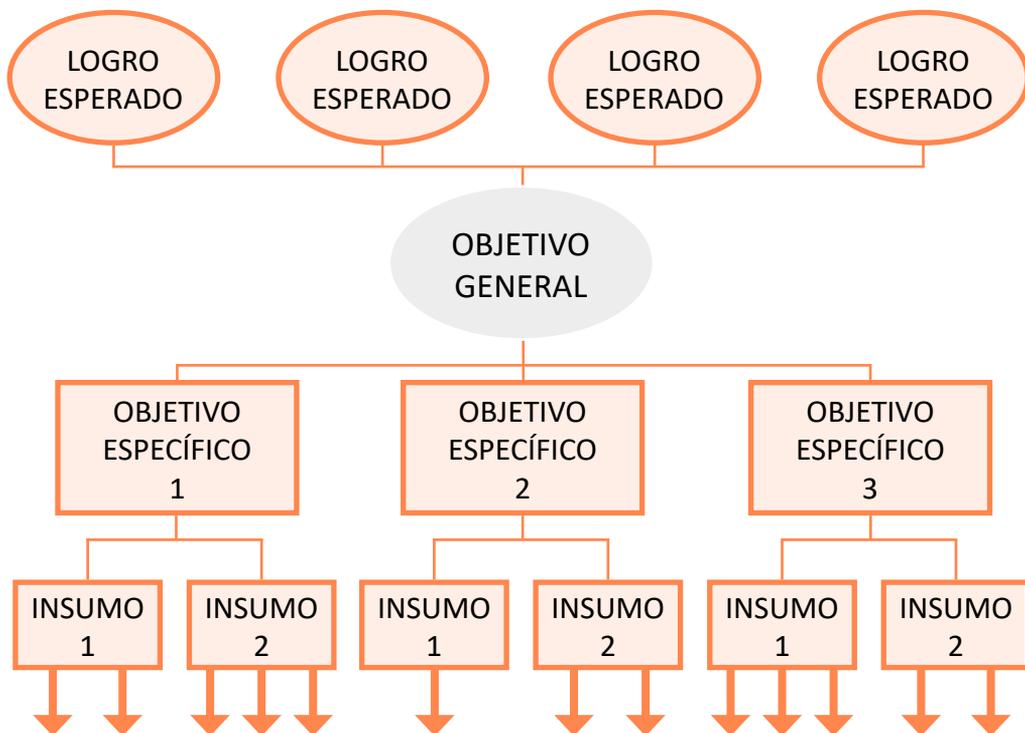
Estos son elementos que se toman en consideración cuando se evalúa un proyecto.

A continuación, se presenta un esquema del árbol de objetivos y su relación con el árbol de problemas. Al graficar el análisis como un árbol con los resultados o logros en la parte superior (copa), y los objetivos específicos en la parte inferior (raíces), resulta que el tronco corresponderá al objetivo general (problema central transformado en la realidad esperada y deseable). Como “raíces secundarias” se recomienda poner aquellos insumos o apoyos necesarios para lograr los objetivos específicos.

## EL ÁRBOL DE PROBLEMAS



## EL ÁRBOL DE OBJETIVOS



Elaboración propia a partir de los modelos de Martinic, S. 1996

Ejemplo.

Nombre del Proyecto.	Objetivo General:	Objetivos Específicos:
"Apoyando a nuestros adultos mayores con dependencia funcional Leve-Moderada, de la Residencia XXX"	"Contribuir con la mejora de la funcionalidad en Adultos Mayores con patologías crónico-degenerativas de la residencia XXX a través de una estrategia de salud durante agosto a octubre del año 2022".	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener habilidades motoras.</li><li>2. Mantener habilidades cognitivas</li><li>3. Incorporar ayudas técnicas y adecuaciones ambientales.</li></ol>

**4.Estrategia:** Responde a la pregunta *¿Qué se quiere realizar?*, esta corresponde a la caracterización del área de Intervención (En este caso, se sugiere considerar los elementos del Modelo de Rehabilitación Basada en la Comunidad RBC, los cuales tienen pertinencia en diferentes sectores sociales como Salud, Educación, Social, Sustento, Fortalecimiento). Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos (Armijo, 2009).

**5.Fundamentación:** Responde a la pregunta *¿Por qué se desea efectuar este proyecto?* Es la interrogante básica que necesitamos responder cuando redactamos la fundamentación o justificación. Para favorecer la respuesta a esta pregunta se debe recurrir al diagnóstico realizado en la primera parte del proyecto; desde donde debemos abordar dos aspectos fundamentales para que esta parte del proyecto sea coherente:

- Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para que se busque la solución: Esto quiere decir, las razones en términos de necesidad, desde las consecuencias de no resolver el problema, también se puede considerar en este punto a los recursos (internos y/o externos) u oportunidades
- Se requiere justificar por qué la solución que se formula es la propuesta más adecuada o factible para resolver ese problema. (Ander-Egg et al, 1997). Para ello se puede recurrir a la evidencia bibliográfica, datos estadísticos, investigaciones previas o experiencias con resultados deseados similares a los que se espera lograr (exponer punto de vista técnico).

Algunos puntos para considerar al formular la fundamentación:

- ✓ Distinguir claramente la fundamentación de la descripción.
- ✓ Es el momento de explayarse y argumentar por qué queremos realizar el proyecto.
- ✓ Incluir antecedentes cuantitativos o cualitativos con conceptos y datos claros que avalen la justificación.

**6.Descripción:** Responde a la pregunta *¿Cómo se llevará a cabo la estrategia?* En este punto, podemos exponer con más detalles las características del proyecto, de modo de quien desee conocerlo pueda hacerse una imagen precisa del mismo. No es útil que la descripción sea demasiado extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá presentando la información complementaria de todos sus aspectos. Lo que se pretende es que se de a conocer una idea exacta acerca de lo fundamental del proyecto como, por ejemplo, el ámbito que abarca, el contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, etc. (Ander-Egg et al., 1997).

En este apartado, se pueden incluir además otros antecedentes que responde a la pregunta *¿qué, ¿cómo, con quién y dónde?*

- Contempla información sobre las etapas del proyecto.
- Considera contenidos de las actividades, al igual que la programación de las actividades.
- Identificar a los participantes del proyecto (personas/grupos/organizaciones).

Ejemplo:

**“Descripción:** El proyecto se llevará a cabo a través de una capacitación presencial para los miembros de la agrupación mediante el componente fortalecimiento- movilización comunal. La estrategia se desarrollará en un plazo de 3 meses, se ha organizado en 4 etapas y 12 actividades en total, las cuales se expresan como:

1. Etapas de Planificación, Formulación y Diseño de la Formación en Organización Comunitaria. Con una duración de 4 semanas

Actividad	Temáticas
N°1	Revisión bibliográfica
N°2	Reunión de equipo
N°3	Confección material
N°4	Confección de pautas de evaluación

2. Etapa de Ejecución de la Formación en Organización Comunitaria. Con una duración de 6 semanas

Actividad	Temáticas
N°5	Compromiso y motivación comunitaria
N°6	Rehabilitación basada en la comunidad
N°7	Competencias del voluntariado
N°8	Organización comunitaria
N°9	Estructuración comunitaria
N°10	Comunicación efectiva

3. Etapa de Evaluación y Cierre de la Formación en Organización Comunitaria. Con una duración de 1 día

Actividad	Temática
N°11	Ceremonia de finalización

4. Etapa de Seguimiento. Con una duración de 1 día.

Actividad	Temática
N°12	Visita a terreno

**6.1 Actividades:** Son el conjunto de operaciones y tareas a realizar dentro de un proyecto para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que constituyen el nivel más concreto de la formulación. Responde a la pregunta ¿Cuáles son las tareas o pasos para seguir para realizar el proyecto? Según Ander-Egg & Aguilar M. (1997) ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y aconteceres que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos (productos) dentro de un período determinado. Las actividades se desprenden directamente de los objetivos específicos, deben estar contenidas en la descripción (tantas actividades como se necesiten para cumplir la estrategia) y claramente señaladas en el cronograma y presupuesto.

Ejemplo:

Nº	Nombre	Descripción	Recursos a utilizar	Duración y frecuencia	Valoración
1	“Revisión Bibliografía”	Se realizara una recopilación de la información necesaria a través de documentos de internet, lecturas de las guías de los componentes de fortalecimiento de la RBC, entre otros. Esto nos ayudará a estructurar y organizar las próximas actividades.	- Notebook con conexión a internet  - Guía de fortalecimiento de los componentes de la RBC.  Documentos relacionadas a las temáticas de motivación, competencias en voluntariado, organización comunitaria, estructuración y comunicación efectiva.	120 minutos en una oportunidad	\$0
2	“Reunión de Equipo”	Se reunirá el grupo de trabajo para comentar y organizar la información recopilada a través de la revisión bibliográfica, estructurando así las temáticas y actividades a tratar. Además se definirán los roles y funciones a realizar por los integrantes, las cuales se llevarán a cabo en la otra etapa de ejecución.	- Notebook con conexión a internet	480 minutos, una vez a la semana el primer mes.	\$0

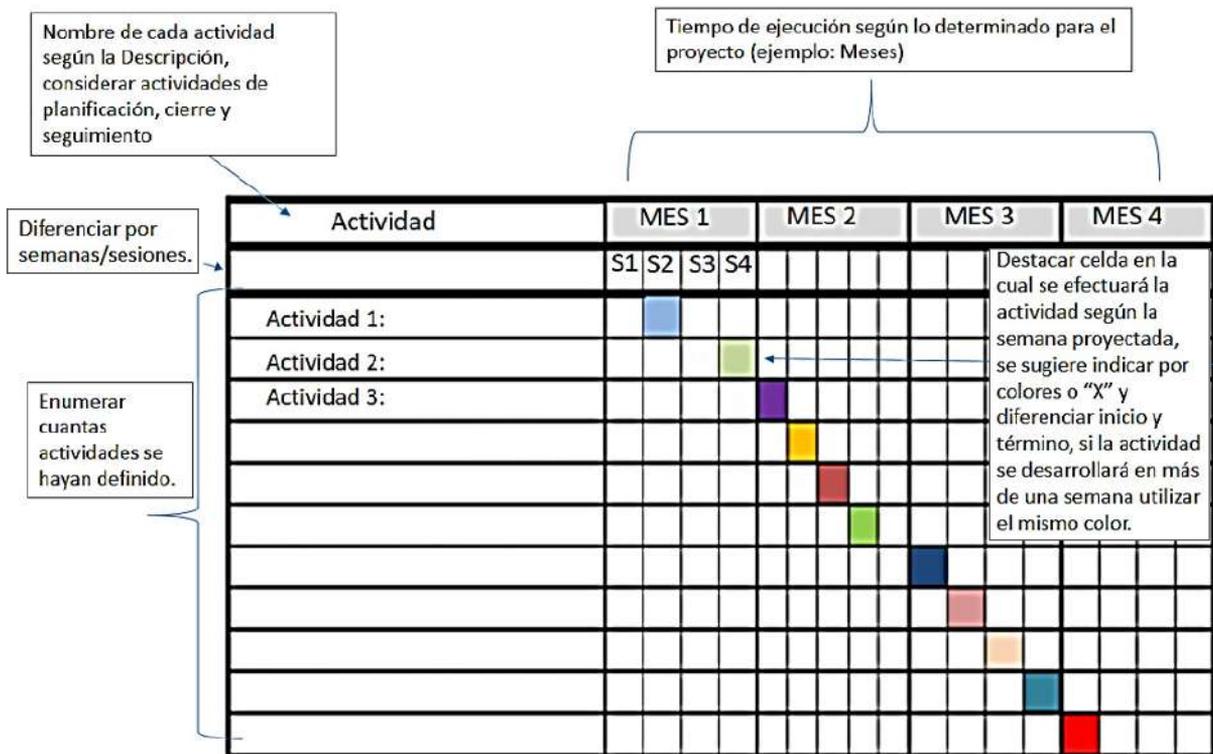
**6.2 Cronograma de Actividades:** Todo proyecto tiene un número de actividades y un tiempo en que deben realizarse. El cronograma responde a la pregunta ¿Cuándo se realizarán las actividades del proyecto?, que nos permite ordenar cronológicamente las acciones en el tiempo que hemos definido. Este componente del proyecto, además, permite juzgar la factibilidad del proyecto, esto es, establecer si existe una distribución uniforme del trabajo, si los plazos son realistas, si se considera el tiempo suficiente para obtener los productos básicos que se necesitan como insumos para otras actividades, si los límites de tiempo asignados a cada actividad (máximo y mínimo) son proporcionados entre sí o hay desajustes graves, etc. (Ander-Egg E., Aguilar M.,1997).

Para realizar el cronograma podemos disponer de una serie de herramientas, aunque una de las más simple y conocidas es el diagrama de avance, cronograma o diagrama Gantt, de fácil comprensión y de gran utilidad para programar el conjunto de

actividades (Ander-Egg E., Aguilar M.1997). Esta corresponde a un cuadro que, en su primera columna, señale las actividades, y en otras señale los días, semanas, meses o años según la duración de nuestro proyecto. También podemos incluir en una columna final los encargados/responsables de cada actividad.

Algunos puntos para considerar al formular el cronograma:

- ✓ Considerar el tiempo para cada actividad.
- ✓ Considerar las relaciones de dependencia entre actividades sucesivas.
- ✓ Considerar filas para detallar horarios y frecuencia, recursos y encargados, por cada actividad



Las experiencias vividas en los proyectos ejecutados favorecen sin duda la formación profesional de terapeutas ocupacionales que tienen el sello de valorar la diversidad y aportar a que la sociedad asuma el desafío de ser más inclusiva. La relación que establecen los y las estudiantes con quienes confían sus necesidades más sentidas en los proyectos ejecutados, les permite adquirir habilidades, conocimientos y actitudes que les hace avanzar hacia la superación de las desigualdades e incidiendo positivamente en la equidad, empoderando a estudiantes y comunidades para promover y demandar los derechos que justamente requieren para la transformación de la realidad.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg E., Aguilar M. (1997). *Cómo elaborar un proyecto, Guía para para diseñar proyectos sociales y culturales*. Institut de ciencias sociales aplicadas. 13 Ed. Buenos Aires Argentina.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Área de políticas presupuestarias y gestión pública ILPES/CEPAL.
- Cohen E, Franco R. (2008). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Siglo Veintiuno Editores. México.
- Camacho Campusano, A., & Fabiola, L. C. (2009). *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Consejo Nacional de Cultura y las Artes–Chile.
- Chuaqui, J., Mally, D., & Parraguez, R. (2016). El concepto de inclusión social. *Revista de Ciencias Sociales*, (69). <https://doi.org/10.22370/rcs.2017.69.927>
- Díaz L, Torruco U, Martínez M, Varela M. La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med*. 2013;2(7):162-7.
- Espinosa F., Rodríguez V. (2014). *Sistematización de las modificaciones curriculares requeridas para la incorporación de la metodología A+S en asignatura de proyecto de inclusión social*. Recopilado III jornada de Investigación sobre aprendizaje – servicio. Buenos Aires, Argentina.
- González, María del Carmen. (2008). Tormenta de ideas: ¡Qué tontería más genial! *ACIMED*, 17(4) Recuperado en 09 de enero de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000400011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400011&lng=es&tlng=es)
- Koontz H. y Weihrich H., (2004). *Administración una perspectiva Global*, 12ª. Ed. México, McGraw-Hill.
- Martínez M. (1999). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México. Trillas
- Martínez, R., & Fernández, A., (2008), “Árbol de Problema y áreas de intervención”, México: CEPAL.
- Martinic S. (1997). *Evaluación de proyectos: conceptos y herramientas para el aprendizaje*. Edit. Comexani. Cejuv.
- Quiroa M. (2004). *Estudio de factibilidad*. Recuperado en 09 de enero de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-factibilidad.html>
- Ramírez, D., Vidal, A., & Domínguez, Y. (2009). *Etapas del análisis de factibilidad: Compendio bibliográfico en contribuciones a la Economía*. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin. Cuba.

Román M. (1999). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales. CIDE. Chile. Subsecretaría General de Gobierno. Elaboración de Diagnósticos Participativos. Santiago, Chile. Recuperado el 12 de diciembre de 2023 de [http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie\\_5.pdf](http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_5.pdf)

Subsecretaría General de Gobierno de Chile. (2012). Elaboración de Diagnósticos Participativos.

Ulla L. (2006). Guía para la elaboración de proyectos sociales. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina.

