



Este proyecto es financiado por el Gobierno de Chile a través del Concurso Chile "CHILE COMPROMISO DE TODOS 2021 SEGUNDO SEMESTRE" Ministerio de Desarrollo Social y Familia".

Elaboración de proyectos sociales participativos:

Guía práctica para organizaciones de y para personas con discapacidad cognitiva



Noviembre de 2022



Autores

Manuela Zúñiga Salanova
Michael Umaña Hernández
Martín Ríos López

Edición

María Jesus Badilla Troncoso

Fundación Descúbreme
Ricardo Lyon 222, of. 1401.
Providencia, Santiago, Chile.
22 660 6136
contacto@descubreme.cl
www.descubreme.cl/

Los contenidos de este informe pueden ser reproducidos en cualquier medio, citando la fuente:
“Fundación Descúbreme (2022). *Elaboración de proyectos sociales participativos: Guía práctica para organizaciones de y para personas con discapacidad cognitiva.*” ©

© Todos los derechos de propiedad intelectual, incluidos los derechos de autor y de marca, a los que se refiere el presente informe y sus materiales anexos o relacionados, son de exclusiva propiedad de Fundación Descúbreme y/o de sus entidades relacionadas. Por lo tanto, está estrictamente prohibido su uso no autorizado, para fines comerciales, públicos o privados. Cualquier forma no autorizada de distribución, copia, duplicación, reproducción, o venta (total o parcial) del contenido de este informe, constituirá una infracción de los derechos de propiedad intelectual, sancionable por parte de Fundación Descúbreme y/o sus entidades relacionadas, de conformidad a la ley.

Contenido

1. Introducción	4
2. ¿Cómo hacer proyectos sociales participativos?	6
Abordando problemas sociales mediante la organización	6
Sobre los proyectos sociales participativos	7
Diagnosticando mediante la metodología del árbol de problemas	13
¿Cómo ejecutar proyectos sociales participativos exitosos?.....	18
Crear una guía de actividades.....	18
Estableciendo plazos mediante la elaboración de una Carta Gantt	19
Determinar a los responsables de cada actividad.....	19
Establecer redes con otros actores	19
La importancia del soporte de entidades que organizan programas para desarrollar proyectos sociales.....	20
Sobre la evaluación de los proyectos sociales participativos	21
¿Cómo llevar a cabo un proceso de evaluación?	22
¿Cómo elaborar indicadores?.....	23
¿Qué efectos han logrado generar los proyectos sociales?.....	26
Acciones para promover la continuidad y sostenibilidad de las iniciativas	28
3. Recomendaciones para elaborar iniciativas inclusivas y accesibles	30
4 Bibliografía	33

I. Introducción

En el mundo social, existen brechas y problemáticas que afectan de manera desproporcionada a ciertos colectivos, como las personas con discapacidad, los adultos mayores y las personas migrantes, entre otros. Una de las maneras en que estos desafíos pueden ser abordados corresponde a la implementación de iniciativas que hayan sido propuestas y diseñadas por organizaciones de la sociedad civil.

La importancia de promover este tipo de soluciones se basa en que estos actores conocen profundamente sus necesidades y dinámicas internas, por lo que pueden crear, de manera colectiva, **proyectos sociales** pertinentes a sus contextos locales. El término de proyecto social hace referencia a un conjunto de actividades orientadas a producir una serie de resultados con el fin de generar un impacto positivo en determinados ámbitos como educación, trabajo, salud y accesibilidad¹.

En nuestro país, las personas con discapacidad, quienes representan el 16,7% de la población², aún experimentan una serie de barreras que impiden o restringen su plena participación en los diferentes espacios de la vida social. Esto se refleja en que, en promedio, este colectivo recibe 3 años menos de formación educativa que el resto de las personas³. Otro elemento observado es que las personas con discapacidad poseen una tasa de ocupación laboral que es un 24% menor que la población que no se encuentra en esta situación⁴.

En adición a lo anterior, también se evidencia que la participación de las personas con discapacidad en organizaciones sociales es un 6% menor en comparación con el resto de las personas. Es de crucial importancia poder eliminar esta brecha debido a que las iniciativas basadas en un enfoque de participación social constituyen una plataforma para influir en las decisiones de políticas públicas y generar una identidad compartida mediante una acción colectiva⁵.

En el caso de Fundación Descúbreme, la implementación desde hace 11 años del programa Fondo Descúbreme ha contribuido al desarrollo de una serie de proyectos sociales participativos a nivel nacional orientados a promover la inclusión de las personas con discapacidad cognitiva en diferentes ámbitos de la vida tales como inclusión laboral, educación inclusiva y emprendimiento.

A lo largo de su trayectoria, se han apoyado más de 200 iniciativas de instituciones que trabajan directamente con este colectivo, llegando a cerca de 4400 beneficiarios. Para lograr este alcance, ha sido clave que este programa no sólo ha buscado apoyar la ejecución de los proyectos, sino que también contempla la continua entrega de información y recursos que promueven el fortalecimiento de la iniciativa y de la organización en su conjunto.

1 Martínez, R. (1998). Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6245/S9800060_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2 Servicio Nacional de la Discapacidad. (2016). II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015. https://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/6405/libro-de-resultados-del-iiestudionacional-de-la-discapacidad

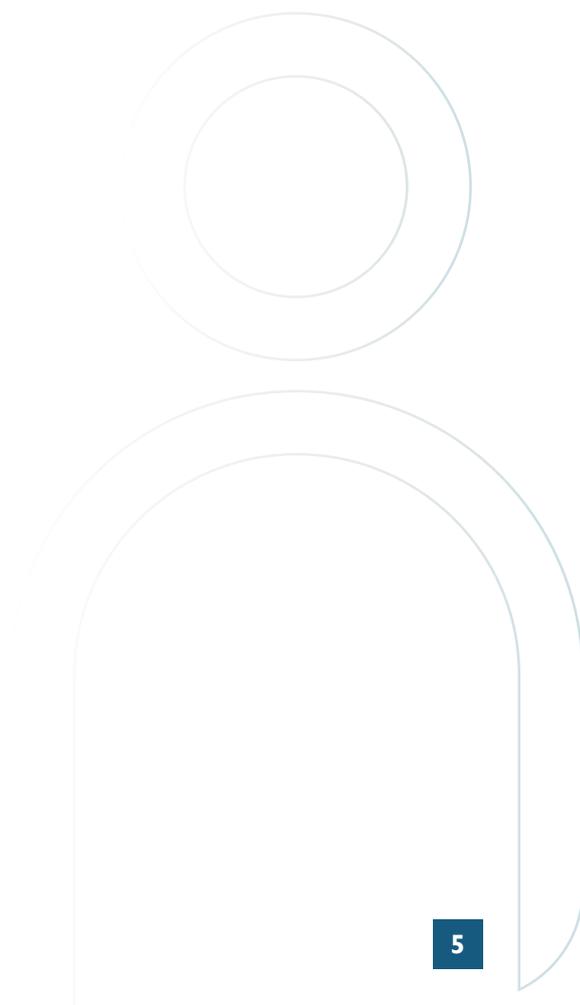
3 Servicio Nacional de la Discapacidad. (2016).

4 Servicio Nacional de la Discapacidad. (2016).

5 Salazar, C. y Jaime, M. (2009). Participación en organizaciones sociales en Chile. ¿Una alternativa para mejorar el bienestar económico de los hogares? Estudios de economía, 36(2), 191-215. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-52862009000200003&script=sci_arttext&tlng=en

Tomando en cuenta lo anterior, esta guía persigue el objetivo de entregar una serie de herramientas y conocimientos para que las organizaciones e instituciones de y para personas con discapacidad puedan diseñar, postular e implementar proyectos sociales que permitan eliminar las brechas que experimenta este colectivo. De esta forma, se estarán promoviendo los derechos y libertades fundamentales presentes en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (CDPD) de acuerdo con los requerimientos que surjan en cada contexto.

Es importante destacar que la implementación del Fondo Descúbreme, cuyo alcance comprende desde la región de Arica y Parinacota hasta la región de Los Lagos, ha sido posible gracias a las donaciones en caja realizadas por los clientes de los supermercados Unimarc, Alvi, Mayorista 10 y Super 10.



2. ¿Cómo hacer proyectos sociales participativos?

Abordando problemas sociales mediante la organización

Como se mencionó anteriormente, existen ciertos colectivos, dentro de los cuales se encuentran las personas con discapacidad, que experimentan una serie de brechas y barreras en diferentes ámbitos de la vida como educación, trabajo y salud, entre otros. Estas situaciones pueden ser comprendidas como **problemas sociales**, los cuales se refieren a “una condición que afecta a un número significativamente considerable de personas, de un modo inconveniente y que debería ser corregido mediante la acción colectiva social”⁶.

Un ejemplo de una problemática con la que se encuentran las personas con discapacidad es la falta de metodologías de enseñanza y aprendizaje que respondan a la diversidad de los estudiantes en diferentes niveles dentro de nuestro sistema educativo nacional. Otra dificultad que experimenta este colectivo es que aún existen empresas y organizaciones que no cuentan con procesos de reclutamiento y selección que sean inclusivos y accesibles.

De estos ejemplos, se desprende que las problemáticas que afectan a las personas con discapacidad constituyen obstáculos para su plena participación en los diferentes espacios de la vida individual y colectiva. A su vez, esto se traduce en que aún existen ciertos derechos, como trabajar o educarse, que no pueden ser garantizados en su totalidad para este sector de la población, lo cual debe ser abordado y solucionado para responder a los compromisos presentes en la CDPD.

Dentro del mundo social, existen diferentes actores que pueden llevar a cabo acciones e iniciativas que busquen acortar estas brechas y responder efectivamente a los problemas sociales que afectan a este colectivo. Algunos de estos actores corresponden a los organismos públicos, las empresas, los establecimientos educacionales y las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Este último término se refiere a aquellas entidades privadas que persiguen un objetivo común y que se gobiernan por sí mismas, como asociaciones vecinales, clubes deportivos, corporaciones y fundaciones, entre otras⁷.

De esta manera, las OSC pueden concebirse como espacios que reúnen a un grupo de personas que comparten principios, intereses y motivaciones para trabajar de manera colaborativa para lograr esa meta que se han trazado. Por lo general, los objetivos de las organizaciones responden a las problemáticas sociales que observan dentro de sus contextos y que ellas buscan transformar mediante las propuestas, fortalezas y habilidades de varios individuos.

En el caso del programa Fondo Descúbreme, se observa que diferentes OSC como centros de madres y padres, fundaciones funcionales y corporaciones, junto a un gran número de establecimientos de educación especial, son quienes se adjudican estos recursos para implementar sus proyectos. Estas instituciones se caracterizan por trabajar de manera directa con las personas con discapacidad cognitiva y sus familias, por lo que han podido identificar con exactitud cuáles son los problemas y barreras que deben ser abordados mediante la acción colectiva.

6 Suárez, F. (1989). Problemas sociales y problemas de programas sociales masivos. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/33446/S8900328_es.pdf

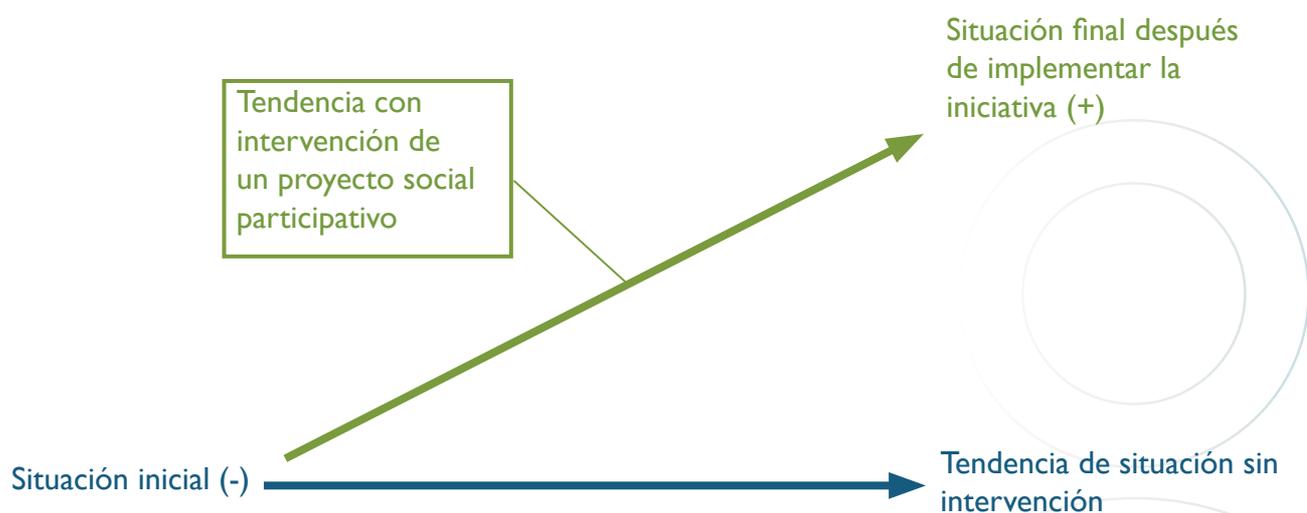
7 Universidad Nacional del Sur (s.f.). Organizaciones de la Sociedad Civil. Manual de primeros pasos. https://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/wp-content/uploads/2018/12/MANUAL_PRIMEROS_PASOS.pdf

Sobre los proyectos sociales participativos

Las experiencias y el trabajo cotidiano que lleva a cabo cada OSC en sus territorios no sólo les permite dar cuenta con claridad de cuáles son las temáticas que deben ser abordadas para mejorar la calidad de vida de un colectivo, sino que también les entrega la oportunidad para plantear soluciones que respondan a los requerimientos que observan en sus contextos. Una forma en la que se pueden implementar estas soluciones es mediante la elaboración y puesta en marcha de un **proyecto social participativo**.

Como se mencionó en la introducción, un proyecto social se define como “un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas”⁸. Tomando esto en cuenta, este tipo de iniciativas constituyen una apuesta que aspira a producir un cambio significativo y favorable en determinada realidad social y cultural, con especial énfasis en aquellos sectores de la población que experimentan barreras para su inclusión⁹.

Ilustración I: cambio producido por un proyecto social (elaborado a partir de Martinic, 1997).



⁸ Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2005). Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>
⁹ Román, M. (1999). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/8340/8397.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Algunos de los principios básicos que todo proyecto social debe contener son los siguientes¹⁰:

- **Participación:** creación de espacios de diálogo y conversación en los que todas las partes involucradas en el desarrollo de una iniciativa puedan dar cuenta de sus intereses y perspectivas para llegar a consensos.
- **Equidad e inclusión:** los objetivos de los proyectos deben orientarse a promover la plena participación de un colectivo en diferentes ámbitos de la vida social. De esta forma, se podrá construir una sociedad en la que todas las personas tengan las mismas oportunidades.
- **Coparticipación:** estas iniciativas pueden resultar más exitosas en la medida en que se realicen con el apoyo del sector público, privado o de organizaciones de la sociedad civil especializadas en el tema a abordar.
- **Sostenibilidad:** la formulación de los proyectos debería realizarse con el fin de que puedan continuar desarrollándose a través del tiempo.
- **Cuidado del medio ambiente:** todas las iniciativas deberán incluir medidas para mitigar los efectos que cause al entorno natural.
- **Diversidad:** se deben respetar y valorar las diferencias y riquezas que cada persona y colectivo posee.
- **Evaluable:** cada proyecto debe incluir indicadores que permitan conocer sus resultados y los efectos producidos en sus beneficiarios.

El desarrollo de un proyecto social que sea coherente y relevante involucra la realización de una serie de **etapas**, las cuales se dividen en aquellas acciones que se llevan a cabo antes, durante y después de la implementación de la iniciativa¹¹. En concreto, estas etapas corresponden a la fase de diagnóstico de un problema, el diseño del proyecto, la ejecución del proyecto y la evaluación de lo realizado¹².

A continuación, se describen los principales aspectos de cada una de estas etapas:

¹⁰ Alvarado, O. (2005). Gestión de proyectos educativos. Lineamientos metodológicos.

¹¹ Alvarado, O. (2005).

¹² Arzobispado de Santiago de Chile. (2021). guía para la comunidad y su elaboración de proyecto social o comunitario Formulación de objetivos y planificación de actividades en un proyecto social o comunitario. https://www.vicaria.cl/documentos/18062021_158pm_60c-d09085295c.pdf

1. Diagnóstico: como se mencionó anteriormente, la necesidad de elaborar un proyecto social surge a partir de la observación de un problema que afecta negativamente a un colectivo. Durante esta etapa, se identifica cuál es la situación por resolver; quienes están siendo afectados por ésta, cuáles son sus causas y que efectos está generando en determinado contexto.

En el marco del programa Fondo Descúbreme, el equipo docente de la institución ONG Rebrotá, ubicada en la ciudad de Concepción, observó que *“había muy pocas oportunidades laborales para los estudiantes que egresaban de nuestra escuela, especialmente para quienes experimentaban más barreras”*. A partir del diagnóstico de esta problemática, fue posible plantear posibles soluciones para apoyar la inclusión laboral de este colectivo.

Otra iniciativa realizada dentro de este programa por la institución Best Buddies, decidió abordar el problema de la falta de información accesible y confiable sobre temáticas de participación política y cívica en nuestro país. En este sentido, un beneficiario directo señala que *“se hizo este proyecto porque no querían que nosotros votemos basándonos en rumores... Hay muchas personas que no leen y que se dejan guiar por videos de YouTube o las redes sociales, y siempre le meten de su cosecha”*.

2. Diseño: luego de identificar la problemática que se abordará, se deben definir las características y estrategias que tendrá el proyecto social que buscamos implementar. Para lograrlo, es clave determinar cuáles serán nuestros objetivos, qué metodología se empleará, cuál será la duración de la iniciativa y con qué recursos contaremos, entre otras cosas.

La importancia de esta etapa se ilustra en el trabajo de planificación que realizó un proyecto de la Ilustre Municipalidad de Mejillones. Esta iniciativa buscó una estrategia que les permitiera apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes. De esta manera, la institución se propuso *“implementar un taller de yoga como una actividad innovadora que promoviera la participación en clases e incorporación de nuevos contenidos”*.

3. Ejecución: en esta fase, se busca llevar a la práctica el proyecto que fue diseñado y planificado en la etapa anterior. Esto se consigue mediante la formación de un equipo de trabajo a cargo de implementar la iniciativa, la asignación de tareas a cada una de las personas involucradas, la disposición de los recursos necesarios, el establecimiento de plazos para materializar las actividades consideradas y la puesta en marcha de cada una de ellas.

Como lo relata un profesional de la institución Escuela Especial Mundo Color, quienes desarrollaron un proyecto en el marco del Fondo Descúbreme en la Región de Valparaíso, *“la implementación de nuestro taller consideró la parte de la infraestructura, los materiales, los insumos, contratamos a un terapeuta y a una chef”*.

4. Evaluación: en esta última etapa se debe reflexionar y entregar cifras en torno al cumplimiento de los objetivos propuestos y de las actividades planificadas. También, es clave

generar instancias en las que se puedan identificar aquellos factores que facilitaron o dificultaron la implementación de la iniciativa. Además, es necesario dar cuenta de los resultados y efectos que tuvo el proyecto en la problemática abordada.

Este proceso de evaluación se evidencia en las reflexiones que surgieron a partir de un proyecto llevado a cabo por la Escuela Diferencial Gustavo Ramírez, ubicada en la comuna de Sagrada Familia. Un profesional de esta institución indica que *“quedamos muy contentas con la ejecución, con el resultado que obtuvimos con nuestros estudiantes, todo lo que aprendieron y trabajaron. También, nosotras aprendimos mucho”*.

Ilustración 2: etapas de la realización de un proyecto social (elaboración propia).



Como se mencionó en la etapa de diseño, todos los proyectos sociales deben contener una serie de componentes que permiten implementar iniciativas que aborden con éxito la problemática

identificada¹³. A continuación, cada uno de estos componentes se detallan¹⁴:

- **Fin:** este componente puede comprenderse como el objetivo general de un proyecto, lo que se refiere al impacto a largo plazo en el cual se espera que la iniciativa contribuya. Tomando esto en cuenta, se debe indicar que la iniciativa por sí sola no podrá lograr el fin propuesto, pero su ejecución puede aportar a que esto ocurra¹⁵.

En el caso de un proyecto que busque solucionar las bajas tasas de participación laboral de las personas con discapacidad mediante la implementación de un taller de habilidades para el trabajo, el Fin consistiría en aumentar la inclusión de este colectivo en este ámbito.

- **Propósito:** este ítem se refiere al cambio que se espera generar en los propios beneficiarios al finalizar el periodo de implementación de la iniciativa.

Siguiendo con el ejemplo antes mencionado, el propósito correspondería a que los beneficiarios adquieran las habilidades para el trabajo impartidas en el taller considerado.

- **Componentes o resultados:** son aquellos bienes y servicios que son producidos o entregados por el proyecto para cumplir con el propósito establecidos¹⁶.

En el caso que estamos trabajando, el principal componente o resultado es la realización de las capacitaciones de habilidades para el trabajo en el marco del taller implementado.

- **Actividades:** corresponden a cada una de las tareas concretas que deben llevarse a cabo para cumplir con los componentes antes definidos.

Continuando con la iniciativa desarrollada, para poner en práctica las capacitaciones de habilidades para el trabajo, se requiere cumplir con actividades como contratar a los relatores, comprar los implementos necesarios, establecer un temario para las clases e informar a los beneficiarios sobre el taller, entre otras cosas.

- **Beneficiarios:** hace referencia a todas aquellas personas que experimentan cambios positivos a partir de la implementación de un proyecto social. Se debe diferenciar entre los beneficiarios directos y los indirectos ya que los primeros son quienes participan activamente en la iniciativa, mientras que los segundos corresponden a familiares o miembros de la comunidad que también se ve favorecido sin ser el foco del proyecto.

- **Duración del proyecto:** al planificar una iniciativa de este tipo, se deben establecer

13 Crespo, M. (2015). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del Marco Lógico. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2017/10/guia-de-proyectos-sociales-crespo.pdf>

14 Ortigón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

15 Ortigón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005).

16 Crespo, M. (2015).

claramente los plazos contemplados para cumplir con cada una de las etapas antes mencionadas. Es posible visualizar la duración del proyecto mediante la elaboración de un cronograma o Carta Gantt.

- **Recursos materiales:** hace referencia los bienes, servicios, equipos e instalaciones que son necesarias para desarrollar las actividades definidas para el proyecto.
- **Equipo de implementación:** este ítem corresponde al personal necesario para llevar a cabo el proyecto social. En este punto, es clave determinar el número de personas con las que se deben contar y las características que deben poseer, es decir, si tienen la suficiente capacitación o conocimientos para formar parte del equipo de implementación.
- **Costos y presupuesto:** se refiere a los recursos económicos requeridos para solventar los gastos asociados a la implementación del proyecto, dentro de los que se encuentran los sueldos del equipo, la compra de bienes y el acceso a servicios, entre otras cosas. Estos costos deben estar descritos en un presupuesto.

Diagnosticando mediante la metodología del árbol de problemas

Como se mencionó en el apartado anterior, la primera etapa dentro de la elaboración de un proyecto social participativo corresponde al diagnóstico de una problemática que afecta a un colectivo en un contexto específico. Para lograrlo, no basta sólo con identificar de manera general la situación que se desea cambiar, sino que es necesario contar con una comprensión acabada de los principales elementos que están vinculados a ésta.

Una técnica que permite facilitar este proceso corresponde a la construcción de un árbol de problemas, el cual se define como un esquema que nos permite establecer las relaciones entre el problema central identificado, sus causas y los efectos que está generando en la comunidad. La importancia de esta técnica es que permite identificar los elementos del problema sobre los cuales nuestro proyecto puede estar interviniendo¹⁷.

A continuación, te presentaremos los pasos que debes seguir para poder construir tu propio árbol de problemas¹⁸:

1. Identificar el problema:

En primer lugar, es clave distinguir el problema central que se abordará con la iniciativa a diseñar. Como lo mencionamos anteriormente, esta noción se puede comprender como una situación que afecta negativamente la calidad de vida de un grupo de personas.

2. Determinar los efectos:

El segundo paso para construir un árbol de problemas es reconocer cuáles son los efectos que está generando en problema central en una comunidad. Los efectos se definen como las consecuencias de la situación a abordar y nos entregan motivos o razones para solucionarla.

Para poder identificar los efectos, se recomienda responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son las consecuencias de este problema? Para hacerlo, es posible emplear la dinámica de lluvia de ideas, en la que los participantes contestan esta interrogante hasta agotar las ideas¹⁹.

Luego, con la lista de todos los efectos indicados, es necesario señalar cuáles de ellos son efectos directos y cuáles son efectos indirectos. Los primeros corresponden a las consecuencias que se derivan del problema central, mientras que los segundos son los que se originan a partir de los efectos directos.

17 Román, M. (1999).

18 Martínez, R. y Fernández, A. (s.f.). Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo

19 Crespo, M. (2015).

3. Establecer las causas:

Finalmente, este esquema se completa al señalar cuáles son las causas de este problema identificado. En términos generales, una causa corresponde a los motivos que dan origen a la situación abordada en el proyecto²⁰.

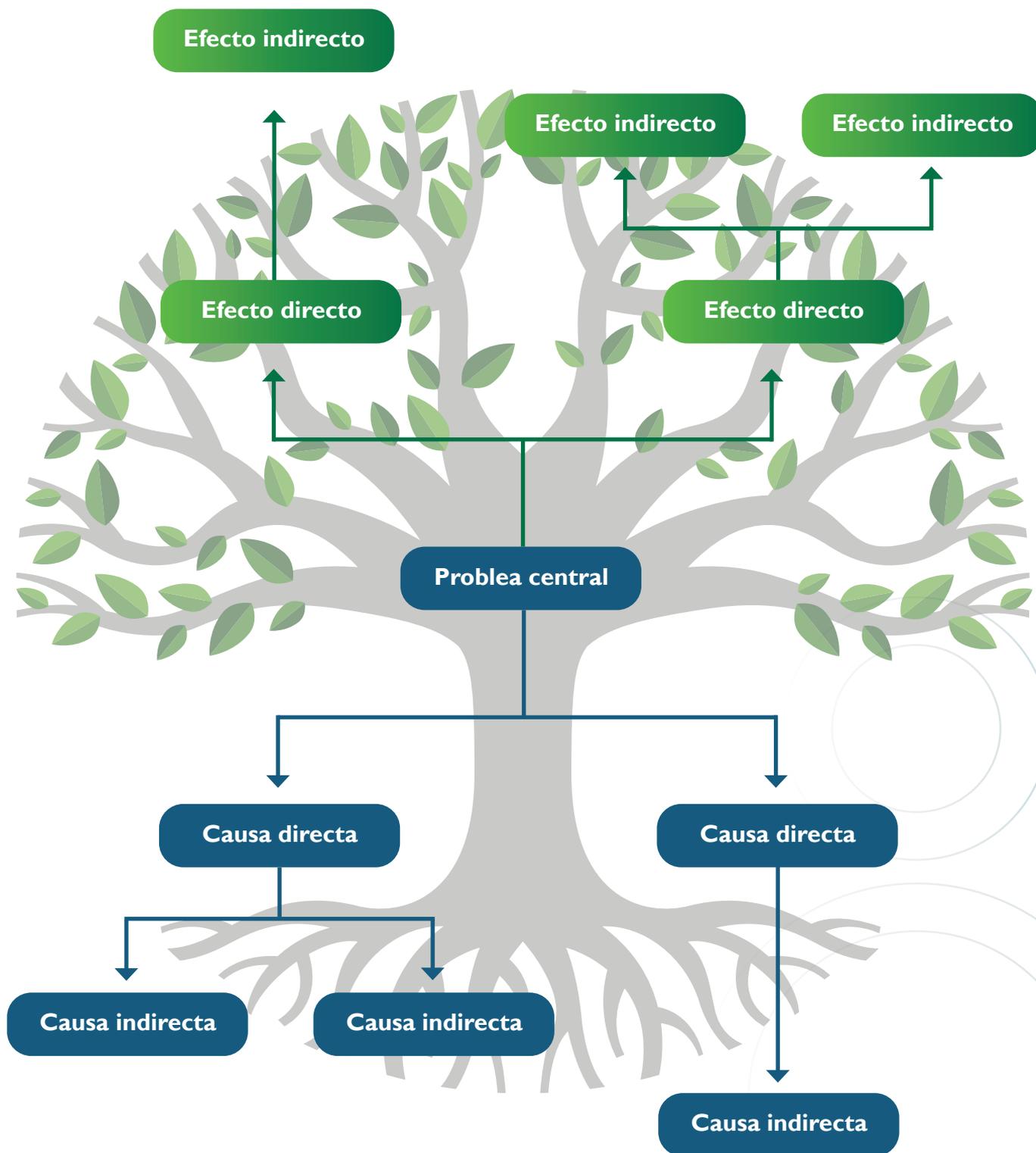
Al igual que para los efectos, en este caso también puede ser de gran utilidad realizar una lluvia de ideas respondiendo la pregunta de por qué existe este problema²¹.

Asimismo, una vez que se hayan determinado todas las causas posibles de la situación a intervenir con el proyecto, es clave definir cuáles son las causas directas e indirectas. Las primeras hacen referencia a elementos que cuando se eliminan o modifican, se observan cambios positivos en el problema central. Por otro lado, las causas indirectas pueden comprenderse como los motivos que ocasionan las primeras causas.

Tal como se desprende de lo anterior, la construcción de un árbol de problemas no sólo involucra la elaboración de un listado de causas y efectos de una situación, sino que es fundamental identificar las relaciones entre los diferentes elementos. A continuación, se presenta un diagrama con los diferentes componentes de esta técnica:

20 Crespo, M. (2015).
21 Crespo, M. (2015).

Ilustración 3: diagrama de un árbol de problemas (elaboración propia).



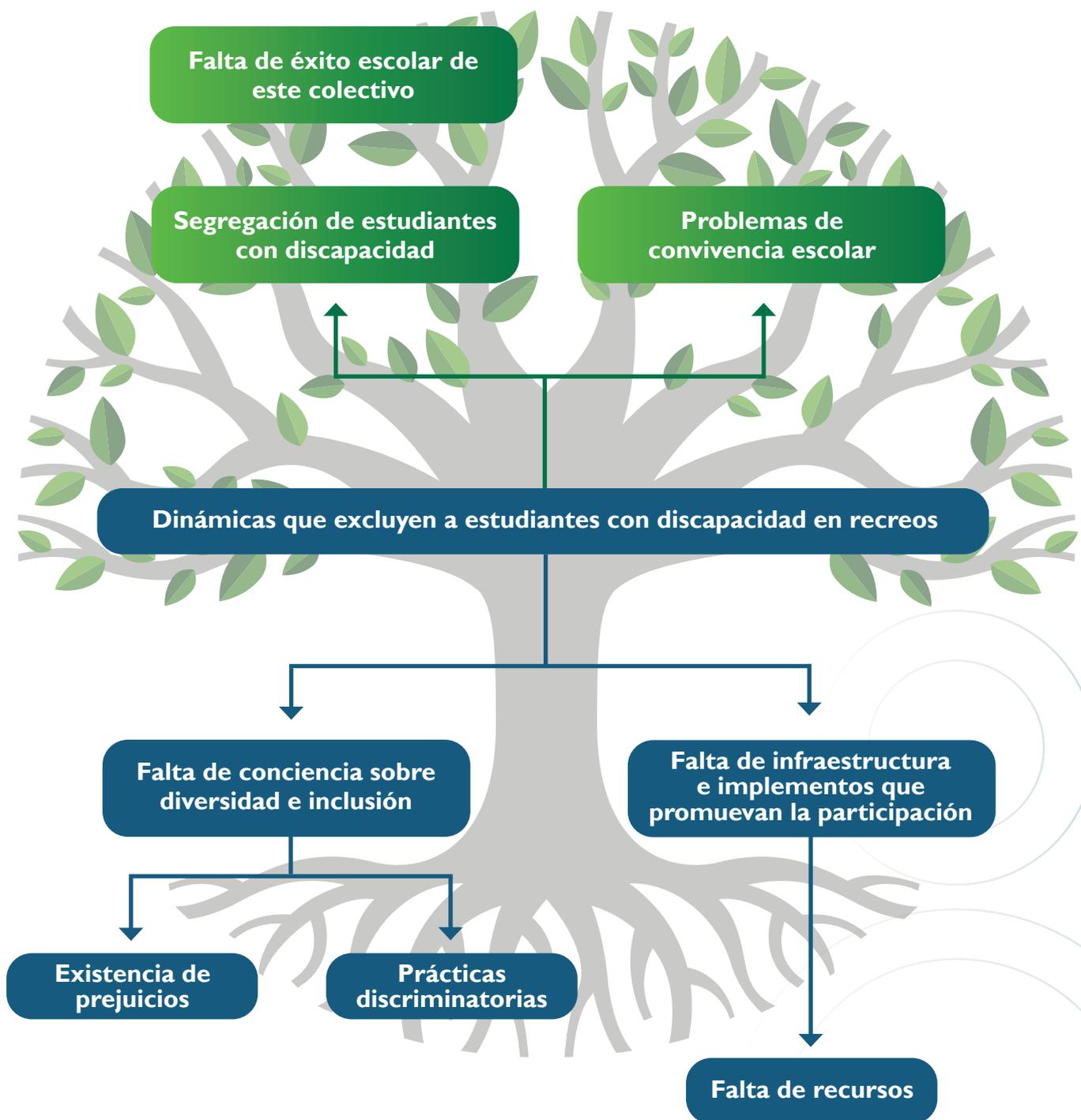
Para continuar explicando el uso de la técnica del árbol de problemas, en lo siguiente expondremos un **ejemplo** extraído a partir de un proyecto social implementado en el marco del programa Fondo Descúbreme. Esta iniciativa se llama “Vida saludable en la inclusión educativa y social para las personas con discapacidad cognitiva” y fue llevada a cabo en el 2013 por el Colegio Tierra del Fuego en la comuna de Quillota.

Este proyecto consistió en la implementación de máquinas de ejercicio al aire libre dentro del establecimiento educacional con el fin de que los alumnos pudieran realizar rutinas de actividad física, promoviendo la salud física y el bienestar social de la comunidad educativa.

Siguiendo con la lógica del árbol de problemas, esta iniciativa surge a partir de un **problema central** identificado por los docentes del colegio: se observaban dinámicas que excluían a los alumnos con discapacidad de las diferentes actividades que los niños, niñas y jóvenes desarrollaban en este espacio. Esta situación ocasiona diferentes efectos como problemas de convivencia escolar y la falta de desarrollo de actividades saludables durante los recreos, entre otras cosas. Al analizar las causas de este problema, es posible mencionar bajos niveles de concientización sobre inclusión y diversidad dentro de la comunidad educativa y la necesidad de contar con implementos e infraestructura que permitan realizar deportes en la escuela.

Tomando en cuenta estos elementos, a continuación, se incluye el árbol de problemas del proyecto “Vida saludable en la inclusión educativa y social para las personas con discapacidad cognitiva”.

Ilustración 4: árbol de problemas de proyecto de Fondo Descúbreme (elaboración propia).



¿Cómo ejecutar proyectos sociales participativos exitosos?

Como se mencionó al principio, la ejecución o puesta en marcha de los proyectos sociales corresponde a la tercera etapa dentro del esquema de desarrollo de este tipo de iniciativas. En términos generales, el concepto de ejecución hace referencia al cumplimiento de los objetivos propuestos para el proyecto mediante la realización de cada una de las actividades contempladas²².

Es importante mencionar que esta etapa es de especial relevancia ya que es cuando se realizan las acciones con los beneficiarios involucrados, lo cual genera cambios sobre el problema central que se está abordando²³. Tomando esto en cuenta, hemos elaborado una serie de recomendaciones para asegurar una ejecución exitosa de un proyecto social participativo.

Crear una guía de actividades

La primera recomendación que entregamos es la elaboración de una tabla, llamada guía de actividades, en la cual se incluya un listado de las acciones que deben llevarse a cabo dentro del proyecto. Además, es de gran utilidad que esta tabla contenga información clave de cada actividad como el componente al cual pertenece, la meta asociada, los recursos materiales y humanos requeridos, y la duración considerada²⁴.

En lo siguiente, podrás encontrar una plantilla de una guía de actividades para que la puedas usar en tus futuros proyectos.

Actividad	Componente	Descripción	Meta	Recursos materiales	Recursos humanos	Duración
Actividad 1						
Actividad 2						
Actividad 3						
Actividad 4						

22 Candamil, M. y López, M. (2004). Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social. Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha

23 Crespo, M. (2015).

24 Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2005).

Estableciendo plazos mediante la elaboración de una Carta Gantt

Una segunda sugerencia para una ejecución exitosa de un proyecto social se basa en la realización de una Carta Gantt con el fin de determinar gráficamente cuándo se deberán desarrollar las actividades y cuánto tiempo durará cada una de ellas. Esta herramienta es utilizada ampliamente para planificar y gestionar diferentes tipos de iniciativas.

En términos concretos, una Carta Gantt corresponde a una tabla en la cual se muestran las actividades involucradas en el proyecto en la primera columna, mientras que las siguientes columnas representan una escala de tiempo, que generalmente son semanas. Con esta plantilla, es posible ir marcando con una X o con una barra las semanas en las que se llevarán a cabo estas acciones.

A continuación, se incluye una Carta Gantt lista para ser rellenada:

Actividad	Semanas					
	1	2	3	4	5	6
Actividad 1	X	X				
Actividad 2			X			
Actividad 3			X			
Actividad 4				X	X	
Actividad 5						X

Determinar a los responsables de cada actividad

Luego de elaborar la guía de actividad y la Carta Gantt del proyecto, es necesario definir qué persona del equipo de implementación se hará cargo de ejecutar cada una de las acciones establecidas. En este punto, es clave asignar cada actividad a un profesional que cuente con los conocimientos, habilidades y recursos para poder cumplir con la meta asociada.

Esto se refleja en la experiencia de un proyecto del Fondo Descúbreme desarrollado por la Municipalidad de Mejillones durante el 2017. Aquí un profesional de la iniciativa comenta que *“el relator que nosotros contratamos era educador diferencia, con mucha experiencia, sabía mucho al respecto. También, era una persona muy empática con los estudiantes”*.

Establecer redes con otros actores

Otra sugerencia para implementar iniciativas exitosas emerge a partir de las experiencias de los proyectos realizados en el marco del Fondo Descúbreme. Las instituciones que han participado de esta instancia señalan que la formación de alianzas y redes con otros actores involucrados en la inclusión de las personas con discapacidad cognitiva les permitió acceder a nuevas oportunidades, ampliar el alcance de sus actividades y difundir lo que estaban haciendo.

De esta manera, el apoyo de otras entidades hizo posible el acceso a recursos y espacios que no

hubieran estado disponibles de otra manera, facilitando la ejecución de las diferentes actividades. Esto se ejemplifica mediante la experiencia del proyecto del Fondo Descúbreme llamado “Cocina Girasoles”, el cual fue llevado a cabo en Castro durante el 2016 por la institución Escuela Los Girasoles.

Esta iniciativa implementó un taller de cocina para que sus alumnos y alumnas pudieran aprender a elaborar y distribuir productos de repostería y panadería, adquiriendo así una serie de habilidades requeridas en la vida adulta.

Uno de los elementos que facilitó considerablemente el desarrollo de este proyecto corresponde al vínculo que establecieron con Unimarc. Como lo describe una docente, *“la red que hicimos con Unimarc nos permitió que los estudiantes podían venir a hacer prácticas de panadería ahí. También, pusieron un pendón grande en el supermercado y eso hizo que el CESFAM, jardines infantiles y otras personas nos pudieran conocer y comprar productos”*.

La importancia del soporte de entidades que organizan programas para desarrollar proyectos sociales

La última recomendación que realizamos se dirige a aquellas entidades que organizan programas que estimulan el desarrollo de proyectos sociales participativos. Esta sugerencia se basa en que estas organizaciones no sólo le entreguen recursos económicos a las instituciones que elaboran y ejecutan los proyectos, sino que también les brinden apoyo teórico y metodológico para asegurar el éxito de sus iniciativas.



En el caso del Fondo Descúbreme, cada equipo de implementación de los proyectos accede a herramientas que les permite facilitar las etapas de diagnóstico y diseño, y también recibe soporte mediante el seguimiento y apoyo continuo por parte de la entidad responsable del programa.

Esto se refleja en la experiencia de la Escuela Los Girasoles, quienes, como se comentó anteriormente, llevaron a cabo un proyecto social en la comuna de Castro. Un profesional de la institución señala que *“cuando estuvimos elaborando la iniciativa, tuvimos mucha comunicación con gente de la Fundación, que nos ayudó a plantear los objetivos, entre otras cosas. Esa comunicación fluida con gente de la fundación ayuda mucho para poder elaborar un proyecto de buena manera”*.

Sobre la evaluación de los proyectos sociales participativos

La última etapa dentro del desarrollo de un proyecto social corresponde a la de evaluación, la cual hace referencia al proceso de valoración y reflexión sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad y los resultados o efectos de la iniciativa²⁵. De esta manera, es posible concebir la evaluación como una comparación entre la situación prevista por el equipo de implementación y la comunidad, y la situación real generada a partir de la ejecución de las actividades contempladas²⁶.



Este proceso es de gran importancia ya que entrega información que permite tomar mejores decisiones en el futuro, identificar las maneras más efectivas para emplear los recursos y conocer qué puntos pueden mejorarse en una práctica o política que esté abordando el mismo problema central que la iniciativa revisada²⁷. Es importante mencionar que la evaluación no sólo se realiza una vez que el proyecto ha terminado, sino que ocurre durante todas sus etapas²⁸.

Tomando esto en cuenta, se diferencian los siguientes tipos de evaluaciones:

- **Evaluación formativa:** su objetivo es mejorar el desempeño y los niveles de cumplimiento que posee el proyecto, de tal manera de poder realizar modificaciones cuando la iniciativa aún está en curso. Por este motivo, este proceso se lleva a cabo durante las etapas de diseño y ejecución²⁹.
- **Evaluación sumativa:** por otro lado, la evaluación sumativa se emplea para llegar a conclusiones sobre el desarrollo y los efectos o el impacto de un proyecto, lo que puede ayudar a mejorar la implementación de futuras iniciativas. Este tipo de procesos debe realizarse una vez que el proyecto ha finalizado.

25 Ortigón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005).

26 Crespo, M. (2015).

27 Crespo, M. (2015).

28 Ortigón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005).

29 Crespo, M. (2015).

¿Cómo llevar a cabo un proceso de evaluación?

Como se desprende de lo anterior, las evaluaciones buscan medir los resultados y obtener conclusiones sobre la implementación de un proyecto en particular, por lo que para lograr esto es clave recopilar y analizar información sobre la iniciativa.

Es importante señalar no se debe recabar cualquier tipo de información, sino que se debe seleccionar aquellos datos que nos permiten dar cuenta del cumplimiento de los diferentes elementos de un proyecto, como los componentes, propósito y el fin que estamos persiguiendo.

La información que podamos obtener de los proyectos sociales puede generarse a través de las siguientes técnicas y herramientas³⁰ :

- **Observación directa:** en este caso, se elabora un listado de resultados que deben estar en ejecución o finalizados para poder verificar esta situación en terreno. También, la observación directa nos entrega la posibilidad de dar cuenta de cambios o elementos que hayan emergido durante la implementación de la iniciativa.
- **Entrevistas:** esta técnica involucra la realización de una pauta con los principales elementos que queremos abordar. Es especialmente útil para conocer en profundidad las experiencias y las opiniones de los beneficiarios directos y de otros miembros de la comunidad.
- **Encuestas:** en primer lugar, se debe confeccionar un cuestionario compuesto, por lo general, de preguntas con respuestas estandarizadas, es decir, que entregan opciones establecidas que las personas encuestadas pueden seleccionar. Una vez que contemos con un número definido de cuestionarios respondidos, es posible analizar los resultados y llegar a conclusiones sobre el desarrollo de un proyecto social.
- **Indicadores:** constituye una herramienta que permite medir el logro parcial o total de un objetivo³¹, el cual debe ser diseñado colectivamente entre las personas ejecutoras y personas beneficiarias para lograr resultados más efectivos y atingentes a la realidad de la comunidad³². Los indicadores deben tener un propósito concreto que proporcione información útil para el monitoreo y la evaluación de resultados finales³³.

Su importancia radica, en primer lugar, en traducir el proceso del proyecto en medidas, las cuales, al ser evaluadas posibilitan la gestión. A su vez, la gestión posibilita plantear correcciones y optimizar el proceso.

30 Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005).

31 Coneval (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

32 Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005).

33 Crespo, M. (2015).

¿Cómo elaborar indicadores?

Antes de explicar cómo elaborar un indicador, es necesario señalar que existen diferentes tipos de acuerdo a la jerarquía de niveles dentro del diseño del proyecto: de fin, de propósito y de componentes.

- **Indicadores de fin:** miden el impacto del proyecto en la solución de un problema a nivel macro en el mediano y largo plazo, generando evaluaciones respecto a la contribución del proyecto.
- **Indicadores de propósito:** permiten medir la repercusión del proyecto sobre el grupo de personas beneficiarias, es decir, su alcance es acotado al grupo beneficiario.
- **Indicadores de componentes:** son descripciones de los bienes o servicios (resultados del proyecto) en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Tomando esto en cuenta, el primer paso para diseñar un indicador corresponde a especificar si es que requerimos realizar un indicador vinculado al fin, propósito o componentes de nuestra iniciativa. Una vez que hayamos definido esto, podemos avanzar a la siguiente etapa.

El segundo paso consiste en señalar una cuantificación del producto para tener una noción de las cantidades con las cuales se está trabajando (por ejemplo: la cantidad de lo que se desea vender, la cantidad de contenidos que se pretende enseñar, las habilidades que serán adquiridas, entre otras cosas.).

En tercer lugar, se debe definir calidad: informar acerca del estándar de una actividad, producto o servicio que se desea entregar. Por último, es necesario especificar la temporalidad en la cual se llevará a cabo la actividad.

Pasos		
Primer paso	Especificación del objetivo	Fin
		Propósito
		Componentes
Segundo paso	Cantidad	Cantidad que se desea lograr o producir
Tercer paso	Calidad	Establecer un estándar del servicio o de producto
Cuarto paso	Tiempo	Días y horas en que se desea cumplir el objetivo



A continuación, se presentará un caso aplicado de este modelo de elaboración de indicadores a un proyecto adjudicado en la convocatoria del Fondo Descúbreme correspondiente al año 2021 sobre la temática de educación inclusiva. En la tabla que se muestra a continuación, se indican las principales características de la iniciativa llamada “Mis habilidades del Siglo XXI”.

Características	Descripción
Año de ejecución	2021
Región	Coquimbo
Institución	Escuela Especial El Sendero
Objetivo	Desarrollar habilidades de juicio crítico, creatividad, comunicación y colaboración en estudiantes con discapacidad cognitiva.

Ejemplificaremos la elaboración de un indicador tomando el objetivo que se planteó la institución, el cual se basa en desarrollar y potenciar las habilidades de juicio crítico, creatividad, comunicación y colaboración en sus estudiantes.

- **Primer paso:** como lo mencionamos más arriba, expresaremos el objetivo formulado en indicadores que nos permitan evaluar el nivel de cumplimiento de la iniciativa. Este objetivo da cuenta del propósito del proyecto, es decir, del efecto que espera generar en sus beneficiarios. En este caso, el propósito corresponde a que los estudiantes de esta institución tengan un mayor dominio en la realización de presentaciones, colaboración en proyectos y resolución de problemas.
- **Segundo paso:** luego, es necesario cuantificar las actividades que se llevaran a cabo para cumplir este objetivo.
 - La primera actividad se basa en que cada uno de los 28 estudiantes deberá realizar una presentación didáctica de un tema de su elección.
 - También, se dispondrá de un espacio en el que los jóvenes podrán socializar y conversar sobre los conocimientos adquiridos sobre las diferentes materias abordadas empleando metodologías digitales.

• **Tercer paso:** una vez que hemos establecido la cuantificación del objetivo planteado, se debe señalar el estándar o la calidad de los aprendizajes que adquieran los estudiantes en este espacio. En este sentido, se espera que los beneficiarios puedan elaborar una idea y al mismo tiempo contraargumentarla, dando cuenta de un manejo acabo del tema que ellos han seleccionado para investigar.

• **Cuarto paso:** por último, es necesario indicar la temporalidad de estas actividades. La institución ha definido que las presentaciones de cada estudiantes

Una vez que hemos completado esta serie de pasos, es clave definir las metas intermedias para cumplir con el objetivo con el fin de analizar el avance del proyecto. En la tabla siguiente, se presentan las metas ordenadas de acuerdo al periodo en que deben estar cumplidas.

Meta	15 de junio de 2021	30 de junio de 2021	15 de julio de 2021
Meta N° 1	Presentación de 9 alumnos	Presentación de 9 alumnos	Presentación de 10 alumnos
Meta N° 2	Conversación luego de las presentaciones	Conversación luego de las presentaciones	Conversación luego de las presentaciones

¿Qué efectos han logrado generar los proyectos sociales?

Los procesos de evaluación realizados por los proyectos desarrollados en el marco del programa Fondo Descúbreme dan cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos por cada iniciativa y de los efectos generados tanto en los beneficiarios directos como en la comunidad local.

En este sentido, se observa que las personas con discapacidad pudieron adquirir conocimientos, competencias y habilidades que promueve su inclusión en diferentes ámbitos de la vida social, como el trabajo, la educación o la participación cívica. De manera paralela a estos procesos, también se evidencia que las actividades de estos proyectos lograron fomentar la autonomía e independencia de este colectivo.

Por otro lado, en el caso de los beneficiarios indirectos, es decir, la comunidad que rodea a las personas con discapacidad, se aprecian considerables cambios en la forma de comprender esta situación, pasando de un enfoque cercado al asistencialismo a una mirada basada en asegurar los derechos y libertades fundamentales de este sector de la población.

En lo siguiente, se exponen algunos ejemplos que ilustran lo indicado anteriormente:

I. De un emprendimiento colectivo a uno personal

Proyecto “Rápidos y brillosos”

Curicó, 2016



La Escuela Especial D-08 Curicó puso en marcha un emprendimiento de lavado de automóviles, en el cual sus alumnos pudieron aprender una serie de habilidades sociolaborales. Gracias a los aprendizajes que los estudiantes pudieron adquirir en este espacio, algunos de ellos buscaron trabajo de manera independiente, pero otros decidieron empezar su propio negocio de lavado de autos.

Como comenta un docente de la institución, “aquí ellos aprendieron un oficio, la estructura de un trabajo, el tema de la responsabilidad, habilidades sociales y a ser cuidadosos con el vehículo. A muchos le interesó el tema y lo siguieron haciendo en sus casas, incluso hay algunos que postularon a un fondo semilla para montar el lavado en sus domicilios”. De esta manera, es posible apreciar los efectos que pueden alcanzar una iniciativa como esta.

2. Un espacio de formación cívica fomenta la participación política

Proyecto “Educación y formación cívica-ciudadana para personas con discapacidad cognitiva: incluyendo voces”

Providencia, 2021



En plena pandemia de COVID-19, la institución Best Buddies implementó un proyecto de alcance nacional con el objetivo de dar a conocer la importancia de la participación de las personas con discapacidad en la vida social, política y cívica. Además de esto, se promovió que los beneficiarios pudieran ser agentes de cambio dentro de sus entornos.

La iniciativa obtuvo excelentes resultados con los participantes, de tal manera que hay algunos que se han propuesto postularse a algún cargo de elección popular, mientras que otros han potenciado sus habilidades para expresar sus perspectivas e ideas. Como lo relata un docente, “ellos fueron a una escuela y ahí respondieron preguntas como personas

influyentes, entregando sus puntos de vista”.

En consonancia con lo anterior, un beneficiario directo del proyecto indica que quedó “muy satisfecho con lo que logramos, ahora somos embajadores líderes. *Todas las personas con discapacidad cognitiva que estuvimos en el programa cívico damos nuestras opiniones y con fundamentos. Eso es genial para mí*”.

Acciones para promover la continuidad y sostenibilidad de las iniciativas

Uno de los principios básicos que deben poseer los proyectos sociales corresponde a incluir medidas que promuevan la sostenibilidad de la iniciativa. En este contexto, el concepto de sostenibilidad hace referencia a que el proyecto posee las características y recursos necesarios para poder continuar trabajando para cumplir sus objetivos, es decir, para seguir aportando a solucionar el problema central abordado³⁴.

Al asegurar la continuidad de este tipo de iniciativas, es posible seguir generando un cambio social positivo al permitir que otros beneficiarios puedan acceder a sus actividades y espacios. De esta manera, se profundizan los efectos del proyecto en la comunidad en la que se inserta.

Las experiencias de los proyectos sociales implementados en el marco del Fondo Descúbreme dan cuenta de elementos que promueven su continuidad una vez que cesa el apoyo y la entrega de recursos por parte de la entidad que organiza el programa, Fundación Descúbreme. En concreto, las instituciones indican que algunas medidas claves para asegurar la sostenibilidad de la iniciativa corresponden a la incorporación del proyecto como una actividad permanente dentro de la organización y la obtención de recursos para financiar los costos e insumos.

A continuación, presentamos ejemplos prácticos de estas medidas:

I. Una iniciativa que trasciende como práctica laboral

Proyecto “Vendiendo sueños”
Dalcahue, 2016

El Centro Educacional Crecer implementó un microemprendimiento basado en la venta de productos gastronómicos en un carrito o *food truck*. En este espacio, los estudiantes pudieron fortalecer diferentes habilidades vinculadas al mundo del trabajo.

Los buenos resultados obtenidos y el interés de la comunidad en el proyecto fueron factores determinantes para buscar una forma en la que el carrito de ventas continuará presente dentro de la escuela. De esta manera, estas actividades se establecieron como una práctica laboral, la cual es un requisito que los estudiantes deben cumplir para egresar del establecimiento.

En este sentido, una profesional del Centro Educacional indica que “*el food truck es el primer escenario de práctica laboral, los prepara para asumir diferentes roles y responsabilidades de la vida adulta*”.

³⁴ Suárez, J. (2017). Sostenibilidad de las organizaciones sociales.

2. El autofinanciamiento para lograr la continuidad

Proyecto “Taller de repostería y pastelería con servicio de coffee break para la inclusión laboral”
Talcahuano, 2017

El Centro de Educación Especial Luis Espinoza Pierretti puso en marcha un servicio de coffee break con el objetivo de que sus estudiantes de nivel laboral pudieran aprender a elaborar recetas y preparaciones para entregar durante sus eventos.

El éxito de esta iniciativa no sólo se tradujo en que los alumnos pudieron potenciar importantes habilidades laborales, sino que también ellos logran obtener los recursos necesarios para que este espacio siga funcionando y se puedan repartir las ganancias obtenidas.

Como lo indica un profesional, *“el coffee break genera buenas ganancias. Se saca lo que se necesita para que el taller siga funcionando con los diferentes cursos y el resto se reparte entre los alumnos porque es su trabajo”*.

3. Recomendaciones para elaborar iniciativas inclusivas y accesibles

En este apartado, entregamos una serie de recomendaciones para que las organizaciones e instituciones de y para personas con discapacidad puedan elaborar proyectos sociales que sean participativos, inclusivos y accesibles.

1. Espacios de participación en el proceso de diseño:

Como se mencionó al inicio, uno de los principios básicos que deben guiar la elaboración de proyectos sociales corresponde al de participación, es decir, que la comunidad involucrada en la iniciativa pueda entregar sus perspectivas y opiniones respecto a las acciones que se quieren realizar.

En la etapa de diseño, es clave disponer de espacios en los que el equipo de implementación pueda reunirse con los beneficiarios, sus familias y otros actores, como autoridades locales, con el fin de proponer de manera conjunta las mejores soluciones para las causas del problema central que se abordará.

2. Implementar consideraciones de accesibilidad universal:

El concepto de **accesibilidad universal** hace referencia a la condición que deben cumplir los entornos, bienes, productos y servicios para que puedan ser comprensibles y utilizables por todas las personas de la forma más segura y autónoma posible³⁵.

Es necesario implementar consideraciones de accesibilidad en todas las instancias involucradas con el desarrollo del proyecto social con el fin de que todas las personas convocadas puedan participar plenamente, independientemente de si tienen discapacidad o no.

Algunos ejemplos de lo anterior se mencionan a continuación:

- Recintos que cuenten con rampas para personas que usan silla de ruedas.
- Contar con materiales de capacitación en el formato de **Lectura Fácil**, el cual permite que personas con discapacidad cognitiva y otros colectivos puedan comprender fácilmente documentos con texto.
- Disponer de interpretación en **Lengua de Señas** para que las personas con discapacidad auditiva puedan acceder a la información que se está transmitiendo.

35 Ley N° 20.422. Diario Oficial de Chile, Santiago, Chile. 10 de febrero de 2010

3. Realizar ajustes razonables:

Los ajustes razonables corresponden a las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que se requieren en un caso particular para poder garantizar la participación y el ejercicio de sus derechos a las personas con discapacidad. De esta manera, estas acomodaciones buscan solucionar las barreras que puede experimentar alguien en un contexto en específico.

El equipo de implementación debe realizar ajustes razonables en el caso de que algún beneficiario lo requiera. Algunos ejemplos de estas modificaciones se exponen en lo siguiente:

- Reorganizar el mobiliario dentro de los recintos en los que se lleven a cabo las actividades del proyecto con el fin de que las personas que utilizan bastón, silla de ruedas u otras ayudas técnicas puedan circular fácilmente por el lugar.
- Las personas con discapacidad visual pueden requerir de un lector de pantalla cuando se utilizan computadores o dispositivos móviles. Es necesario que el equipo de implementación instale este software y le explique cómo usarlo al beneficiario que lo utilizará.
- Algunos beneficiarios pueden que requieran participar de manera remota de las actividades que se realicen, por lo que flexibilizar la modalidad de participación en el proyecto puede constituir un ajuste razonable.

4. Tomar en cuenta el contexto local en la etapa de implementación:

Las experiencias de implementación de proyectos sociales a lo largo de Chile en el marco del programa Fondo Descúbreme, ha evidenciado la importancia de que el equipo de implementación y la entidad que apoya la ejecución de la iniciativa tomen en consideración las características del contexto local.

Esto se ejemplifica en que, si se quiere desarrollar un proyecto en una zona rural, se deben tomar en cuenta los plazos requeridos para que los insumos puedan llegar. Otra situación similar puede encontrarse en que las iniciativas que se lleven a cabo en ciudades densamente pobladas tienen que contemplar los tiempos de desplazamiento de los beneficiarios.

5. Recibir retroalimentación continua por parte de los beneficiarios:

La participación de los beneficiarios directos e indirectos no debe reducirse solo a la etapa de diseño, sino que continuamente se debe indagar en sus experiencias y recomendaciones sobre las actividades que se están desarrollando. Así, será posible realizar modificaciones durante la fase de ejecución, lo cual mejorará los resultados y efectos a largo plazo de la iniciativa.

6. Generar instancias de evaluación participativas:

Finalmente, se recomienda que el proceso de evaluación del proyecto social considere espacios para recopilar los puntos de vista de las personas con discapacidad involucradas y los beneficiarios indirectos.

Esta acción permitirá fortalecer la iniciativa en el caso de que se siga ejecutando o bien entregar información valiosa para diseñar nuevos proyectos al abordar aquellas oportunidades de mejora identificadas.

4 Bibliografía

Alvarado, O. (2005). Gestión de proyectos educativos. Lineamientos metodológicos.

Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2005). Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>

Arzobispado de Santiago de Chile. (2021). guía para la comunidad y su elaboración de proyecto social o comunitario Formulación de objetivos y planificación de actividades en un proyecto social o comunitario. https://www.vicaria.cl/documentos/18062021_158pm_60cd09085295c.pdf

Candamil, M. y López, M. (2004). Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social. Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha

Coneval (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Crespo, M. (2015). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del Marco Lógico. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2017/10/guia-de-proyectos-sociales-crespo.pdf>

Martínez, R. (1998). Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6245/S9800060_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez, R. y Fernández, A. (s.f.). Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Román, M. (1999). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/8340/8397.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar, C. y Jaime, M. (2009). Participación en organizaciones sociales en Chile. ¿Una alternativa para mejorar el bienestar económico de los hogares? Estudios de economía, 36(2), 191-215. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-52862009000200003&script=sci_arttext&tlng=en

Servicio Nacional de la Discapacidad. (2016). II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015. https://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/6405/libro-de-resultados-del-iiestudionacional-de-la-discapacidad
Suárez, F. (1989). Problemas sociales y problemas de programas sociales masivos. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/33446/S8900328_es.pdf

Suárez, J. (2017). Sostenibilidad de las organizaciones sociales.

Universidad Nacional del Sur (s.f.). Organizaciones de la Sociedad Civil. Manuea de primeros pasos. https://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/wp-content/uploads/2018/12/MANUAL_PRIMEROS_PASOS.pdf



Búscanos como **Fundación Descúbreme** en:



www.descubreme.cl



Fundación Descubreme



FundacionDescubreme



FundacionDescubreme



_Descubreme