

Pontificia Universidad Católica de Chile  
Dirección General Estudiantil

## **Manual de Diseño y Gestión de Proyectos Estudiantiles**

Santiago, julio del 2005

Autor: Hugo Cabrera  
[hcabrer@gmail.com](mailto:hcabrer@gmail.com)

*Agradecimientos a Marcelo Bravo y Natalia Hernández*

## Índice

<b>Presentación</b>	4		
<b>I. Un proyecto</b>	5		
1. Qué es un proyecto	5		
2. Características de los proyectos	5		
3. Agentes de un proyecto	6		
4. Etapas de un proyecto	6		
<b>II. Formulación de proyectos</b>	8		
1. Diagnóstico	8		
1. Pasos del diagnóstico	8		
2. Diseño	9		
1. Objetivos	9		
2. Estrategias	10		
1. Alternativas	10		
2. Actividades	10		
3. Cronograma de actividades	11		
3. Evaluación (ex ante)	11		
1. Indicadores	11		
2. Medios de verificación	12		
3. Supuestos	13		
4. Interpretación del Marco Lógico	13		
5. Presupuesto	13		
6. Recursos humanos	14		
<b>III. Negociación</b>	16		
1. Presentación del proyecto	16		
<b>IV. Ejecución</b>	18		
1. Ejecución	18		
2. Difusión	18		
<b>V. Cierre y evaluación</b>	20		
1. Generalidades	20		
2. Conciencia y reflexión	20		
<b>VI. Gestión de recursos</b>	22		
1. Generalidades	22		
2. Tipos de fondos	22		
1. Fondos solicitados	23		
2. Fondos generados	24		
3. Otros pasos	25		
		4. Empresas	25
		1. Patrocinio	25
		2. Auspicio	26
		3. Colaboración	26
		5. Otras consideraciones	26
		6. Sustentabilidad	27
		7. Incentivos tributarios a las donaciones	27
		<b>VII. Nociones de gestión de organizaciones estudiantiles</b>	29
		1. Misión y visión	29
		2. Institucionalidad grupal	29
		3. Trabajo en equipo	29
		4. Trabajo en red	30
		5. Trabajo con destinatarios (sólo grupos de acción social)	31
		<b>VIII. Anexos</b>	33
		1. Carta de presentación	33
		2. Carta de apoyo	34
		3. Comunicado de prensa	35
		4. Fórmulas de asociación	36
		5. Incentivos tributarios a las donaciones	38
		<b>IX. Bibliografía</b>	42

## Presentación

*El siguiente es un material desarrollado con el objetivo de orientar el proceso de concepción, diseño, ejecución y evaluación de proyectos de los y las estudiantes de la Universidad Católica de Chile (UC), especialmente de aquellos que postulan a los fondos ofrecidos por la Dirección General Estudiantil (DGE). Este material apunta a favorecer la mejora en la calidad de tales iniciativas intentando entregar herramientas prácticas y, al mismo tiempo, brindando información útil y actualizada sobre gestión y fuentes de financiamiento.*

*De la diversidad de iniciativas estudiantiles -de carácter social, ambiental, productivo, científico, entre otros- este material privilegia su atención en los emprendimientos de naturaleza social y cultural, dada la trayectoria y extensión de éstas en el estudiantado. Dicha opción no excluye por cierto la consideración a otro tipo de proyectos, pues parte importante de los elementos que se entregan es perfectamente aplicable a ellos.*

*Es conocida la trayectoria social y artístico-cultural de las múltiples agrupaciones estudiantiles de la UC. Aquella se remonta hacia principios del siglo XX y da cuenta del sentido espontáneo de responsabilidad social y creatividad del estudiantado de esta casa de estudios.*

*El aporte social -materializado en diversos emprendimientos voluntarios de alumnos y alumnas en beneficio de personas en exclusión social- es un hecho reconocido no sólo por los destinatarios, sino por la propia Universidad y por otros actores a nivel nacional.*

*A su vez, el aporte en el plano de la cultura, plasmado en iniciativas de todos los géneros artísticos y áreas culturales, ha enriquecido fuertemente la vida universitaria y la de otros ámbitos. Esto, como una forma de nutrir el alma de la institución y de la comunidad de la que forma parte.*

*Estas y otras iniciativas estudiantiles reflejan la autonomía, vigor, creatividad y sentido social de quienes las llevan a cabo. Además, permiten a sus promotores poner en práctica las competencias, habilidades y valores cultivados en su paso por la Universidad. Y es que, en el concepto de la UC, el servicio a la sociedad, ya sea a través de emprendimientos sociales o culturales, es también parte del proceso*

*educativo integral de los y las estudiantes. De ahí que interese fortalecerlo a través de iniciativas concretas.*

*Pero pese a sus bondades generales, también las empresas estudiantiles muestran aspectos menos positivos. Es un hecho, por ejemplo, que los proyectos muchas veces adolecen de debilidades que merman su aporte. Malos diagnósticos, inconsistencias en la planificación, improvisación, escasa valoración de las evaluaciones y desórdenes en el plano económico son sólo algunos de los elementos que empobrecen las iniciativas.*

*En este sentido, urge entregar guías y herramientas que permitan potenciar dichos emprendimientos. Especialmente interesa que los alumnos y alumnas asuman que la excelencia en su trabajo es una condición irrenunciable, toda vez que sus acciones afectan, para bien o para mal, a muchas personas que se ven involucradas en ellas. Esta reflexión cobra especial importancia en el caso de las iniciativas sociales, las que inciden en personas que rara vez tienen elementos para "defenderse" de sus deficiencias.*

*Necesario es entonces que los y las alumnas aprendan a desarrollar proyectos comprometidos con la situación de sus destinatarios. En esta línea será importante, por ejemplo, realizar "lecturas de necesidades participativas" de y con las personas focalizadas, además de ofrecerles servicios que estimulen sus capacidades y que no generen dependencia (promoción versus asistencialismo).*

*Pero también es preciso que los proyectos estudiantiles sean coherentes y consistentes, gobernados por la lógica y criterios racionales de eficiencia y eficacia. Las propuestas deben apuntar a resolver problemas específicos; tienen que contar con objetivos claros y vinculados con las acciones y actividades; están llamados a maximizar el uso de los recursos a través de presupuestos inteligentes, entre otras cosas.*

*Precisamente para ayudar en el propósito de diseñar, implementar y evaluar proyectos es que fue desarrollado este modesto material, el que incluye además un capítulo sobre nociones de gestión de agrupaciones estudiantiles. Agregar por último que este material no busca agotar el saber sobre proyectos estudiantiles, más bien intenta dar una visión general, simplificada y práctica sobre el tema.*

# I. Un Proyecto

## 1. Qué es un proyecto

Existe una variedad de formas de definir un *proyecto*. En aras de la simplicidad aquí se entenderá un proyecto como una idea estructurada, organizada y sistematizada cuyo fin es satisfacer una necesidad específica. Más adelante se verá que esta necesidad puede ser entendida también como un "problema".

En el ámbito de los proyectos implementados por estudiantes universitarios se distinguen con especial fuerza los proyectos de carácter social y cultural. Siguiendo algunas definiciones especializadas se puede decir que un *proyecto social* es una "intervención innovadora en el campo del desarrollo que tiene un objetivo definido, el cual debe ser logrado en un cierto período, en un ámbito geográfico y a favor de una determinada población beneficiaria" (Fondo Empleo, [www.fondoempleo.com.pe](http://www.fondoempleo.com.pe))<sup>1</sup>.

A su vez, un *proyecto cultural* puede ser concebido como una acción creativo-expresiva en el terreno de las artes y la cultura que se caracteriza por tener como destinatario principal a un público.

Lo cierto es que los proyectos pueden ser de diversa naturaleza (deportivos, científicos, ecológicos, productivos, académicos, etc.) y cada uno de ellos tendrá sus elementos distintivos. Sin perjuicio de lo anterior, aquí se entenderán los proyectos como conjuntos de acciones orientados principalmente a satisfacer necesidades de terceros, esto es, de personas distintas a los que los llevan adelante ("emprendedores"). De aquí en más se ocupan entonces elementos simplificados de un enfoque particularmente útil para esta idea de proyectos, cual es el de *Marco Lógico*.

Antes de seguir, dos consideraciones. La primera, indicar que los proyectos encabezados por estudiantes tienen determinadas características que los diferencian de otro tipo de proyectos (suponen voluntariado, tienen una orientación

aplicada al aprendizaje, etc.). De ahí que varias de las estipulaciones para proyectos más complejos no sean aplicables necesariamente a las propuestas estudiantiles.

La segunda. Si se considera que los proyectos son desarrollados normalmente por grupos, es posible decir que dichos proyectos pueden darse en distintos momentos de la vida de aquéllos. Así, un proyecto puede presentarse, por una parte, como primera iniciativa de un grupo en formación o, por otra, como un emprendimiento más dentro de la trayectoria de un grupo antiguo. Las orientaciones dadas en este material sirven para ambos tipos de grupos: las agrupaciones nuevas pueden aprovechar las técnicas de diseño de proyectos para llevar a efecto acciones exitosas (que eventualmente puedan conducir a continuarlas en el tiempo) y los grupos preexistentes pueden ocupar estas técnicas para mejorar los servicios ofrecidos, así como para innovar en otras áreas.

## 2. Características de los proyectos

Simplificando varios elementos se puede decir que los proyectos:

- **Tienen objetivos y buscan un cambio de una "situación inicial"**. Todo proyecto se traza objetivos, en una jerarquía que va desde el general hasta los específicos. Además, suele buscar un cambio, una modificación de la realidad inicial de personas o grupos, realidad que al principio es capaz de diagnosticar.
- **Son innovadores y creativos**. Una de las "gracias" de los proyectos es su originalidad. Quizás las necesidades que buscan satisfacer no son nada de originales, mas las fórmulas que tienen los proyectos para satisfacerlas pueden ser muy creativas. La innovación permite la experimentación, algo muy saludable para el progreso en todas las áreas.
- **Son planificados**. Los proyectos suponen la aplicación de cierta racionalidad que permite definir, antes de su ejecución, objetivos, estrategias, recursos, entre muchas otras cosas. Así el "ciclo del proyecto" se desenvuelve conforme a un plan, el que debe ser cumplido y,

---

<sup>1</sup> En adelante, cuando sea necesario, se darán referencias bibliográficas con autor y año, las que pueden ser consultadas luego en la bibliografía final. Cuando la referencia se haga a material publicado en Internet, se entregará autor y sitio, ya que no siempre se dispone de la fecha de publicación.

posteriormente, evaluado. Todo esto facilita logros, una buena ocupación de los recursos y, cosa no menor, aprendizajes.

- **Son limitados en lo temporal y espacial.** Es un hecho que los proyectos se desarrollan en un lapso determinado de tiempo, es decir, tienen un inicio y un término preestablecidos (lo que no significa que las iniciativas no se puedan continuar después). Además, a menudo los proyectos “afectan” a personas y grupos en un espacio físico determinado, como, por ejemplo, una facultad universitaria, un poblado, una escuela, etc.

### 3. Agentes de un proyecto

En un proyecto estudiantil pueden distinguirse distintos agentes, es decir, diferentes actores con capacidad para obrar. Éstos son:

- Los emprendedores
- Los destinatarios
- Los inversionistas

Los *emprendedores* son aquellos que toman la iniciativa del proyecto. Son quienes lo conciben y ejecutan. Como su participación es espontánea y, la mayoría de las veces, altruista, los emprendedores son también llamados *voluntarios*. En el caso de las iniciativas universitarias, los emprendedores son alumnos.

Los *destinatarios* son aquellas personas que se espera favorecer a través del proyecto. Este último debiera satisfacer alguna necesidad o contribuir a resolver algún problema de los destinatarios. Por ejemplo, en el caso de un proyecto social dirigido a infancia vulnerable, los destinatarios son, por cierto, los niños. En el caso de un proyecto teatral, son las personas del entorno que se convierten luego en público.

En este ámbito suele distinguirse también entre *destinatarios directos e indirectos*. Por ejemplo, en el caso del proyecto pro infancia en riesgo social los destinatarios directos son los niños; los indirectos, sus padres, sus profesores, etc. Ahora, si se considera que en los proyectos estudiantiles voluntarios “todos ganan” (pues los emprendedores los llevan a cabo porque también ellos experimentan de algún

modo un beneficio), puede decirse que existen destinatarios *internos y externos*. Esto tomando como referencia al grupo de emprendedores.

En ese caso aquí se sostiene que un buen proyecto estudiantil debe estar orientado fundamentalmente a satisfacer necesidades de los destinatarios externos.

Por último, los *inversionistas* son aquellas personas o instituciones que invierten recursos en el proyecto. Estos inversionistas pueden ser del ámbito público o privado. También de la Sociedad Civil. Dependiendo de la naturaleza de la inversión o apoyo, los inversionistas pueden tener mayor o menor injerencia o control sobre el proyecto.

Muchas de estas distinciones (emprendedores, destinatarios, etc.) corresponden a “roles”, por tanto no son “absolutas”. Así por ejemplo, a veces un destinatario perfectamente puede transformarse en emprendedor, incluso dentro del propio proyecto. Los roles son, de este modo, algo “intercambiables”.

### 4. Etapas de un proyecto

Existen muchas maneras de “dividir” en etapas un proyecto. Esto porque -como se ve más arriba- existen también distintos tipos de proyectos. Haciendo un ejercicio de generalización, el que se retoma luego en el manual, se rescata el siguiente listado de etapas:

1. Diagnóstico
2. Diseño
3. Negociación
4. Ejecución
5. Cierre y evaluación

Estas etapas son propias del desarrollo de proyectos, y muchas instituciones que apoyan y financian iniciativas exigen, de alguna u otra forma, ceñirse a ellas. Esto último -actuar siguiendo estas fases- es recomendable, aun cuando los emprendedores no recurran a instituciones financieras, pues se trata de una suerte de itinerario lógico de todo emprendimiento.

Parte importante de este manual desarrolla cada una de las etapas mencionadas, especialmente las primeras.

## Sumario

- *Un proyecto es una idea sistematizada cuyo fin es satisfacer una necesidad.*
- *Conviene comprender el proyecto como un conjunto de acciones que intenta resolver problemas de terceros.*
- *La claridad en los objetivos, la innovación y la planificación son fundamentales en la gestión de proyectos.*
- *Los agentes de los proyectos son los emprendedores, los destinatarios y los inversionistas.*
- *Los proyectos suponen etapas que vale la pena considerar. Cada una comprende diversas operaciones.*

## II. Formulación de proyectos

### 1. Diagnóstico

Cada idea de proyecto parte con ciertos ingredientes: un conjunto de motivaciones de los emprendedores, un grupo de personas concebidas como posibles destinatarias, ciertas capacidades del equipo, algunas intuiciones e ideas sobre qué hacer, etc.

Normalmente un proyecto se inicia fijando un grupo de personas con algún grado de necesidad (social, cultural, intelectual, etc.) con que se quiere trabajar. Ejemplos de lo anterior pueden ser: familias de una población, estudiantes de la universidad, personas hospitalizadas, etc. En el caso de un proyecto cultural se podrá decir que las personas o grupos escogidos carecen de instancias para satisfacer sus necesidades estéticas, culturales o informativas.

Un proyecto correctamente formulado, que responda a necesidades reales del grupo potencialmente destinatario, debe basarse en un análisis objetivo de la situación actual de dicho grupo. Hay que conocer primero el contexto en que éste vive, es decir, su situación social y educacional, sus inquietudes, costumbres, capacidades, aspiraciones, etc.

Para ello es ideal consultar a las mismas personas. También recurrir a otras fuentes, como estudios, prensa, etc. Lo importante es que los emprendedores conozcan bien la circunstancia en la que se encuentran los miembros del grupo o comunidad. Este ejercicio arroja ideas sobre necesidades y permite perfilar con mayor precisión los elementos iniciales.

#### 1. 1. Pasos del diagnóstico

Basándose en el *Enfoque de Marco Lógico*, especialmente concebido para proyectos de carácter social, es posible distinguir algunos pasos del diagnóstico. A saber:

- Percepción del problema
- Identificación del *problema central*

- Identificación de los afectados
- Hipótesis en torno a *causas y efectos*

Según este enfoque, lo que los proyectos buscan es siempre solucionar *problemas*. Estos últimos son estados negativos, de carencia o necesidad<sup>2</sup>. Además, son más o menos evidentes y afectan personas y grupos. Convendrá pues detectar varios problemas para luego afinar la mirada en un problema puntual. Aquí comienza verdaderamente el proyecto.

Ejemplos de problemas son:

- *Atraso escolar en los niños de la escuela X*
- *Cesantía en los habitantes de la localidad Y*
- *Desinformación entre los estudiantes de la facultad Z*

Como se indica más arriba, esta identificación supone un ejercicio en que pueden (o deben) participar todos los involucrados, desde los emprendedores hasta los destinatarios<sup>3</sup>. Para ello existen varias técnicas, entre las que están:

- Lluvia de ideas
- *Focus groups*
- Entrevistas
- Encuestas
- "Árbol de Problemas"<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Un interesante paradigma para comprender los "problemas" lo provee el *Enfoque de Desarrollo Humano*. Véase [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl)

<sup>3</sup> En este contexto, no está de más recurrir a informantes clave, como líderes de opinión, dirigentes del medio o comunidad, directores de instituciones involucradas, etc.

<sup>4</sup> Para mayores detalles sobre esta técnica se recomienda acudir al sitio [www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm](http://www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm). Allí es posible encontrar información sobre cómo elaborar un *árbol de problemas* y un *árbol de objetivos*, ambas técnicas del *Enfoque de Marco Lógico*.

Detectado pues el problema o *problema central* hay que hacer el ejercicio de identificar las *causas* que lo provocan (no precisamente las causas sistémicas y abstractas, sino las directas y concretas). Acto seguido se derivan las *consecuencias* que el problema provoca.

Conviene en este sentido tener claro a quiénes y a cuántos afecta el problema y en qué medida. Esto da luces para la correcta *focalización* posterior, es decir, la identificación de quiénes serán los destinatarios específicos del proyecto.

En el caso de los proyectos estudiantiles el ejercicio de identificación del problema debe ser enfrentado con "realismo" pues no siempre los emprendedores tienen la capacidad para hacer frente a cualquier problema. En este sentido no interesa la envergadura del problema; a veces proyectos modestos que atacan pequeños problemas son mucho más útiles que emprendimientos que se proponen la solución de "grandes problemas".

Se insiste en la relevancia que, en la determinación del problema, estén representados los intereses de los destinatarios. De no ocurrir lo anterior puede llevarse adelante un proyecto que no satisfaga ninguna necesidad relevante de ellos, lo que puede incidir en su disposición a "participar" en él. Esto, fuera de producir que los destinatarios vean el proyecto como algo ajeno, foráneo e impuesto.

Como se indica anteriormente, es la identificación del problema el paso que da origen al "ciclo del proyecto". Muchas veces en los proyectos universitarios este simple paso se da por hecho, y así se repiten una y otra vez iniciativas que jamás se han preguntado qué problema están tratando de resolver y si es importante o no su trabajo para los destinatarios.

## Propuestas

- Aplicar una encuesta o un *focus group* a objeto de "leer las necesidades" de la población con la que se desea trabajar (en el ámbito de las inquietudes y competencias del grupo emprendedor). Poner atención a lo que las personas consideran sus necesidades o problemas. Incluir dichas ideas en el proyecto.

- Hacer una "lluvia de ideas" con los miembros del grupo para establecer el problema central que tienen las personas o comunidades seleccionadas. Actuar en conformidad.
- Buscar en la biblioteca de la universidad libros o tesis que se refieran al tipo de problema detectado en los diagnósticos (poca autoestima, alcoholismo, cesantía, etc.) y sus manifestaciones. Comprenderlas y tenerlas presente en la definición de objetivos y estrategias.

## 2. Diseño

### 2.1. Objetivos

Tras la identificación del problema es preciso generar objetivos. Éstos corresponden normalmente al "opuesto" del problema. Por ejemplo, si el problema es "baja autoestima en los niños", el objetivo será "alta autoestima en los niños". En rigor, los objetivos suelen ser expresados en oraciones encabezadas por un verbo. En nuestro caso sería algo así como: *aumentar la autoestima de los niños*.

Los objetivos son los *para qué* del proyecto.

Ejemplos de objetivos son:

- *Desarrollar la capacidad lectora de los adultos mayores*
- *Aumentar la participación estudiantil en los asuntos de la universidad*
- *Incrementar la productividad de los agricultores*

Este ejercicio lleva a establecer los resultados de la aplicación del proyecto, es decir, a imaginar el estado en que se encontrarán las personas, grupos u organizaciones destinatarias al finalizar aquél. Se trata pues de un procedimiento de "anticipación".

Entre otras cosas, este ejercicio permite a los evaluadores del proyecto hacerse una idea de los resultados posibles a materializarse en los destinatarios. También ayuda a evaluar si la propuesta posterior (que considera actividades, componentes, etc.) apunta claramente a obtener tales resultados.

Los objetivos pueden ser generales y específicos. A saber:

- **Objetivo general.** Según el *Enfoque del Marco Lógico*, éste corresponde a la versión “en positivo” del problema central detectado. El objetivo general es aquel que, tomando la forma de hipótesis, representa el efecto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes del proyecto por parte de los destinatarios. Según este enfoque, todo buen proyecto tiene un solo objetivo general y coincide con lo que es conocido como *propósito* (ver *Matriz de Marco Lógico* más adelante).
- **Objetivos específicos.** Objetivos que “desglosan” el objetivo general. De hecho, las *actividades* -siguiente elemento en la planificación- sólo se “contactan” con el objetivo general por medio de los objetivos específicos. Ejemplos de objetivos específicos son, para el caso visto más arriba: “potenciar la creatividad de los niños”; “estimular en ellos habilidades sociales”; “incentivar el desarrollo de su dimensión lúdica”, etc. Los objetivos específicos aluden a las distintas dimensiones o factores posibles de distinguir en el problema a enfrentar.

## 2. 2. Estrategias

### 2. 2. 1. Alternativas

A la definición de objetivos le sucede el *análisis de alternativas*. Éste consiste en distinguir y evaluar las diferentes formas de solucionar el problema. Se habla también de ponderar los distintos medios para alcanzar el objetivo general. “En consecuencia, el análisis de alternativas consiste en la comparación de tales alternativas en función de su localización, tecnología, costos, riesgos y otros factores relevantes” (Fondo Empleo).

La idea es seleccionar uno o más medios que, en conjunto, significan la alternativa del proyecto. Un buen proyecto es aquel cuya alternativa es la óptima desde el punto de vista técnico; es la menos costosa desde el punto de vista económico y es la más familiar a la misión, objetivos y capacidades del grupo de emprendedores<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Es posible encontrar una explicación en torno a la *misión* del grupo en el capítulo sobre nociones de gestión de organizaciones estudiantiles.

Particularmente relevante es este último punto: la alternativa escogida debe ser “amigable” y familiar para los emprendedores. Aquí cobra importancia el perfil del grupo emprendedor (por ejemplo, de personas movidas por lo pedagógico, legal, sanitario, cultural, científico, etc.).

### 2. 2. 2. Actividades

Resueltos los anteriores temas se está en condiciones de establecer las actividades. Es más o menos evidente que éstas son las instancias concretas que buscan la consecución de los objetivos. Las actividades (por ejemplo, un taller, una exposición, un boletín, una caminata, un operativo, etc.) se descomponen en tareas más pequeñas, cada una de las cuales conlleva responsables y recursos (la sistematización de estos últimos aspectos constituye el presupuesto).

Todo evaluador de proyectos se fijará en si las actividades contribuyen significativamente a lograr el objetivo específico vinculado a ellas.

Es importante que el estilo innovador del proyecto se refleje en las actividades. Lo anterior porque en conjunto proveerán de cierta identidad al proyecto. Entonces, hay que echar a volar la imaginación y crear actividades amenas, atractivas y “recordables”.

Además, es preciso que las actividades sean atractivas y se ajusten a los intereses, inquietudes y estilos de los destinatarios. Para decirlo metafóricamente: “sin en alguna actividad hay que poner música, que sea principalmente la del gusto de los destinatarios”. Con ello se promueve la participación de los mismos.

Es importante indicar que, en el plano de las actividades, no siempre se puede controlar todo. Hay variables que no dependen de los ejecutores como, por ejemplo, el tiempo (climático), los imponderables en torno a la autorización para usar un lugar, etc. Al momento de planificar, fuera de consignar de algún modo estos elementos, será necesario contar con medidas de contingencia para garantizar la realización de las actividades estipuladas.

## Propuesta

- Si se participa de un grupo tradicional, verificar si las actividades que se están desarrollando responden adecuadamente a los objetivos trazados originalmente.

### 2. 2. 3. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades revela el carácter ordenado o secuencial que poseen normalmente las actividades. Y es que a menudo “el orden de estos factores (actividades) altera el producto (componentes)”. Para ello se hace una tabla o **Carta Gantt**.

Usualmente, en la primera fila de una Carta Gantt se colocan los meses y sus semanas, enumeradas de 1 a 5 (ver esquema). Los números de las semanas se transforman en columnas pequeñas. A su vez, en la primera columna se disponen las actividades ordenadas de la primera a la última, como se presentarían en una secuencia lógica. En los cruces de las actividades con las semanas se coloca una X, para indicar que la actividad se realizará en esa semana. El resultado es un diagrama “amigable” que permite identificar con un golpe de vista el orden de las actividades.

**Carta Gantt**

	Mes 1					Mes 2		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Actividad 1	X	X						
Actividad 2		X						
Actividad 3			X	X	X			
Actividad 4						X		
Actividad 5							X	
Actividad 6							X	
Actividad 7		X	X	X	X	X	X	X
Actividad 9		X			X			X

## 3. Evaluación (ex-ante)

Un buen proyecto es capaz de adelantar las “consecuencias” que tendrá su ejecución. También debe establecer cómo se podrán monitorear y evaluar sus distintos elementos. Además, tiene que prever ciertas contingencias o aspectos no controlados por los ejecutores que, seguro, incidirán en el desarrollo del proyecto.

Una de las cualidades del *Enfoque de Marco Lógico* es su capacidad para hacer frente a estos requerimientos. Ayuda, por una parte, a hacer evaluable u objetivable la calidad del proyecto y, por otra, a considerar el impacto positivo o negativo de ciertos eventos afectantes. Esto es posible gracias a una matriz, conocida como *Matriz de Marco Lógico*. A modo de ayuda aquí se reproduce dicha matriz (simplificada), pese a que no se entrará en mayores detalles<sup>6</sup>.

**Matriz de Marco Lógico**

Estrategia de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos / riesgos
Fin	Indicadores de impacto	Sistema de monitoreo y evaluación	Entorno
Propósito	Indicadores de propósito		
Componentes	Indicadores de productos		
Actividades	Indicadores de proceso e insumos		

De esta matriz interesan aquí los conceptos de indicador, medio de verificación y supuesto.

### 3. 1. Indicadores

Para la explicación de los *indicadores* aquí se recurre a los conceptos del Fondo Empleo del Perú ya citado anteriormente. En el contexto del *Marco Lógico*, los

<sup>6</sup> Información complementaria sobre este punto puede encontrarse en [www.iadb.org](http://www.iadb.org).

indicadores constituyen el medio para establecer qué condiciones serían las que señalen el logro de los objetivos del proyecto.

En tanto variables, los indicadores presentan dos características esenciales: son características observables de los objetivos, y son objetivamente verificables por medios externos. Por ello, junto a la especificación de indicadores deben seleccionarse los *medios o fuentes apropiados de verificación* (ver título siguiente).

El *Marco Lógico* incentiva al diseñador del proyecto a definir clara y explícitamente qué es lo que señalará que la ejecución ha sido exitosa. De este modo se evitan las interpretaciones subjetivas de los logros del proyecto, y éste gana en cuanto a evaluabilidad, es decir, en capacidad para ser evaluado objetivamente durante y después de su ejecución. En el contexto del *Marco Lógico*, los indicadores se clasifican en varias categorías. Aquí sólo se rescatará la que alude al propósito (u objetivo general).

Los *indicadores de propósito* a menudo definen el cambio en el comportamiento de los destinatarios del proyecto o el cambio en la manera en que funcionan las instituciones como resultado del proyecto.

En general, los tres principios que deben guiar la selección de indicadores son los siguientes:

- Los indicadores deben ser significativos y relevantes.
- Los datos requeridos para hacer cálculos deben ser factibles de una recopilación oportuna y económica.
- Los indicadores y su cálculo deben estar acordes con la capacidad institucional de la entidad emprendedora.

Todo buen indicador debe tener tres atributos básicos: calidad, cantidad y tiempo.

1. El atributo de calidad se refiere a la variable empleada; por ejemplo, tasa de mortalidad infantil, ingreso per-cápita, tasa de analfabetismo, hectáreas de tierra reforestadas, casos de violencia familiar atendidos, etc.
2. El atributo de cantidad alude a la magnitud del objetivo que se espera alcanzar; por ejemplo, reducción de la tasa de mortalidad infantil del 40

por mil al 20 por mil; incremento del ingreso per-cápita en 10%; reducción de la tasa de analfabetismo del 8% al 5%; etc.

3. Atributo de tiempo se refiere al periodo en el cual se espera alcanzar el objetivo, y usualmente está vinculado a la duración del proyecto.

Al reunir los atributos básicos antes mencionados, los indicadores pueden ser expresados así:

- *La tasa de mortalidad infantil, entre enero del 2003 y diciembre de 2005, se ha reducido en 50% (de 40 por mil a 20 por mil).*
- *Incremento del ingreso per-cápita en 10% durante 2 años.*
- *Reducción de la tasa de analfabetismo del 8% al 5% entre enero de 2001 y diciembre del 2006.*

### 3. 2. Medios de Verificación

Los medios de verificación son los lugares, documentos o dinámicas a través de los cuales se obtendrá la información necesaria para calcular el indicador, y que quedará de respaldo de la información entregada.

Ejemplo:

- **Indicador:** 3.550 viviendas compradas por pobladores de bajos ingresos, residentes en campamentos, para julio de 2005.
- **Medios de verificación:**
  1. Registros de ventas de la Oficina de Bienes Raíces, número de ventas y fecha de las ventas.
  2. Datos sobre el lugar de residencia previa de los compradores, de la Oficina de Bienes Raíces.

### 3. 3. Supuestos

Son las condiciones del entorno del proyecto. Estos son enunciados que recogen aquellas variables que están fuera del control de los ejecutores del proyecto. Representan condiciones que deben existir para que el proyecto tenga éxito. Los supuestos no deben ser parte de la estrategia del proyecto. Son importantes para el éxito del proyecto e identifican claramente lo que está fuera del control del grupo emprendedor.

Ejemplos:

- *Las familias campesinas no se opondrán a la introducción de cambios tecnológicos.*
- *Habrà asistencia regular de los estudiantes a la escuela.*
- *La municipalidad entregará los recursos comprometidos.*

### 4. Interpretación del Marco Lógico

Tras precisar que aquí no se entrará en detalles sobre el *Marco Lógico*, interesa sí entregar algunas nociones básicas para su empleo e interpretación.

En primer lugar, conviene rescatar su carácter "lógico" o "causal". Por ejemplo, si se revisa la primera columna desde abajo hacia arriba es posible notar que las actividades se vinculan causalmente con los componentes; a su vez, los componentes apuntan hacia el propósito y éste contribuye significativamente al logro del fin. En términos muy generales, esto remite al concepto de "lógica vertical" (en rigor, esto supone vincular los elementos de la primera columna con los de la última, es decir, con los supuestos).

En segundo lugar, es necesario prestar atención a la calidad y pertinencia de los indicadores, especialmente los *de propósito*, que miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.

Muy sintéticamente se puede decir que el chequeo de un proyecto ceñido al *Marco Lógico* debe velar, entre otras cosas, por que:

- La "lógica vertical" sea completa y correcta.
- Los indicadores y medios de verificación sean accesibles y fiables.
- Los supuestos sean suficientes y realistas.
- El proyecto tenga un sólo propósito y esté claramente expresado.
- Las actividades sean las tareas para las cuales se incurre en costos para favorecer los objetivos.
- La columna de medios de verificación identifique dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.
- El *Marco Lógico* defina la información necesaria para la evaluación del proyecto (evaluación ex-post).

### 5. Presupuesto

El presupuesto es una herramienta formal presente en todos los proyectos. En términos generales éste consiste en llevar las actividades descritas en la planificación y presentarlas en cifras y fechas de acuerdo a un formato generalmente preestablecido.

A menudo, el presupuesto responde a las preguntas *cuánto* (cantidad) y *cuándo* (unidad de tiempo).

Pero ¿por qué es importante el presupuesto? Porque:

- Es una guía para las actividades a ejecutar
- Permite tasar el costo las actividades
- Permite reorientar ciertas actividades de acuerdo a lo que la realidad determine

Muchos grupos ven el presupuesto como una especie de "mal necesario" de todo proyecto. Sin embargo, una mirada amplia puede ver en aquél una herramienta muy útil para el funcionamiento del mismo.

El presupuesto sirve para tasar el valor de los diversos recursos (humanos y materiales) que se emplearán en las actividades. Los items tradicionales para el tipo de proyectos universitarios son: alimentación, movillización (buses, camionetas, etc.), espacios físicos, arriendo de equipos, difusión, honorarios, materiales,

teléfono, etc. Algunas organizaciones inversionistas hablan de tres tipos de gastos: de producción, de honorarios y de inversión.

Normalmente es necesario hacer un desglose de éstos a partir del costo unitario y, luego, del total. Hay que pensar en todos los detalles para detectar cada una de las necesidades dentro de las actividades.

Presupuestar supone además pedir cotizaciones, pues las "estimaciones" suelen producir problemas. Siempre será recomendable comparar los precios de los distintos oferentes de los bienes y servicios demandados por el proyecto.

Al momento de presentar un proyecto a una institución financiera conviene colocar en términos precisos el monto o tasación del aporte solicitado. Hay que consignar enseguida los otros aportes gestionados por los emprendedores del proyecto. Se sabe que el proyecto implica gestionar ayudas o aportes "tangibles" e "intangibles" con otras organizaciones o empresas. Estos aportes deben ser registrados y valorados a objeto de "compensar" el presupuesto.

Es más o menos evidente que resulta muy deseable exista una pluralidad de financistas. A veces iniciativas basadas en uno o dos inversionistas revelan comodidad, falta de gestión y poca capacidad del grupo para "hacer importante" el proyecto a otras personas o instituciones. Inversamente, la participación financiera de varios agentes denota proactividad grupal y es una forma indirecta de decir "a este proyecto lo apoyan muchas personas e instituciones, tanto que hasta lo favorecen en lo económico".

En el ítem "recursos propios" se colocan todos los recursos que aporta el grupo responsable del proyecto. Interesa asignar valor a todos los recursos existentes y que generalmente no significan erogación de dinero. Se valora de acuerdo al precio de mercado. Por ejemplo, un local propio, por su valor de arriendo; equipos, por su alquiler o precio de venta, etc. En algunos casos, en este ítem también se puede colocar una tasación estimativa del aporte en "recurso humano" de los voluntarios participantes del proyecto.

No existen criterios generales, pero normalmente no conviene que ningún ítem quede muy "inflado". Caso típico es el de la movilización, que a veces comporta el 60 ó 70 % de los gastos.

Finalmente, siempre resulta conveniente dejar un recurso para "imponderables", es decir, para imprevistos.

Algunos especialistas indican que el presupuesto, junto con establecer bajo un determinado formato la asignación de gastos o egresos a ciertos ítems, puede constituir el primer paso de la reflexión grupal en torno a la conformación de una institucionalidad que dé continuidad a la iniciativa (proyecto). Esto a partir de la negociación que supone y de la movilización de recursos que permite soñar nuevos desafíos.

Aquí basta con indicar que el presupuesto es un ejercicio necesario que merece gran atención por parte del grupo.

## 6. Recursos humanos

El tema de recursos humanos (en este caso, de carácter voluntario) está supeditado a la naturaleza del proyecto.

Se puede decir sí que los proyectos se potencian al incorporar personas de distintos perfiles o competencias, ya que puede sacarse provecho de ellos en un contexto de complementariedad. Y es que es un hecho que los proyectos suponen distintos roles (el organizador, el administrador, el creativo, el relacionador público, etc.) y éstos pueden ser desempeñados adecuadamente por personas aptas para ellos.

No obstante, este no es un criterio absoluto. A veces hay excelentes iniciativas ejecutadas por personas de un perfil homogéneo (por ejemplo, por estudiantes de una misma carrera o área), aprovechando positivamente la familiaridad.

Con respecto al número de emprendedores participantes cabe hacer la siguiente reflexión: por cierto es un criterio relevante el que sean varias las personas involucradas en el proyecto (en tanto se divide el compromiso en varios agentes). Sin embargo, éste no es un criterio categórico. Más que esto, muchas veces interesa la calidad del proyecto a nivel global.

Es preciso considerar que la cantidad de personas debe ser acorde a la naturaleza del proyecto. Para edificar una mediagua difícilmente se necesitarán 20 personas, así como para desarrollar un programa de colonias recreativas para 100 niños en

situación de pobreza no se necesitarán menos de 10 ó 12 voluntarios. Es necesaria una justificación plausible de la cantidad de personas involucradas. No vaya a ser cosa que sobren (o falten) voluntarios.

## Propuesta

- Evaluar la posibilidad de incorporar al equipo a personas de otras carreras que puedan, desde sus competencias distintivas, asumir ciertas funciones que los miembros actuales no estén en condiciones de desarrollar a cabalidad (por ejemplo, de gestión económica, de comunicaciones, de salubridad, etc.).

## Sumario

- *Para iniciar un proyecto siempre es preciso hacer un buen diagnóstico que incorpore la situación y los intereses de los destinatarios y/o sus representantes.*
- *Lo ideal es trabajar en torno a un objetivo general y varios específicos.*
- *Las actividades deben ser consistentes con los objetivos, pero también afines a las capacidades de los emprendedores.*
- *En el diseño, es recomendable fijar un cronograma de actividades.*
- *En pro de lo evaluable del proyecto, se deben establecer indicadores de logro de los objetivos y fuentes objetivas de verificación.*
- *Todo proyecto debe considerar las contingencias y estipular planes alternativos.*
- *El presupuesto es una herramienta necesaria que permite dimensionar los costos del proyecto.*
- *A veces, es recomendable trabajar con personas de distintos perfiles y capacidades, a favor de la complementariedad.*

- *El Marco Lógico permite trabajar sistemáticamente muchos de los puntos anteriores.*

## III. Negociación

### 1. Presentación del proyecto

A estas alturas ya se dispone de la "obra gruesa" del proyecto: diagnóstico, objetivos, estrategias, actividades, cronogramas, etc. Ahora corresponde gestionar o negociar apoyos, sean recursos económicos, humanos, permisos, etc. Cabe citar aquí lo que dice al respecto Di Girolamo (2001).

"Nuestro entusiasmo y certeza de lo importante del proyecto que hemos desarrollado, no necesariamente tendrá una contraparte que piense lo mismo. Cada una de ellas será una instancia diferente, pero nuestro proyecto seguirá siendo el mismo. La forma en que presentaremos nuestro trabajo tendrá mucho que ver con *a quién y dónde* lo hagamos o *qué y cuánto* solicitemos. Cada institución u organización posee orientaciones diferentes que deberemos tomar en cuenta".

En este contexto, hay que recordar que normalmente el proyecto entra a competir con otros por los recursos y obtendrá apoyo a partir de sus propios méritos: claridad, coherencia, innovación, etc.

Conviene entonces prestar atención a ciertos detalles que siempre son importantes a la hora de presentar proyectos a instituciones financieras, tanto públicas como privadas. Estos detalles dependerán sí de los distintos instrumentos (formularios, protocolos, etc.) que dichas entidades ocupen para ingresar propuestas. Aquí se señalan los aspectos más tradicionales.

- **Carta de presentación del proyecto.** Es recomendable elaborar una carta de presentación del proyecto. Dirigida al representante de la institución financiera, presenta la organización; describe sumariamente el proyecto, sus objetivos, fechas y lugares de realización, y coloca lo que se solicita. Además presenta el material adicional (ver anexo).
- **Título del proyecto.** Es necesario fijar un nombre o título del proyecto. Éste es importante pues provee de identidad al mismo. De ahí que sea recomendable un nombre original, creativo y que genere simpatía entre los distintos involucrados (ojalá antes de fijarlo se verifique que no haya

ningún otro proyecto con el mismo nombre)<sup>7</sup>. Ahora, desde el punto de vista del *Enfoque de Marco Lógico*, es ideal que el nombre del proyecto aluda, si no textualmente al menos indirectamente, al propósito (u objetivo general) del mismo.

- **Antecedentes de la organización ejecutora.** Es preciso consignar de algún modo los antecedentes de la organización. A menudo los agentes evaluadores de los distintos fondos de financiamiento demandan que los ejecutores acrediten experiencia (es una forma de garantizar la correcta inversión). Lo anterior puede hacerse adjuntando una *carpeta de presentación grupal* que contenga, entre otras cosas, el currículum del grupo. También remitiendo a la página web grupal, económica y sólida carta de presentación a la hora de gestionar proyectos (da tangibilidad a la agrupación). Ojo: carecer de experiencia no es una valla infranqueable. Grupos nuevos pueden apelar a su novedad y pujanza juvenil.
- **Encargado del proyecto.** También se debe consignar el nombre del encargado del proyecto o de la organización. Es recomendable que esta persona, fuera de tener cierta capacidad emprendedora, liderazgo y experiencia, posea también disponibilidad de tiempo para cubrir las necesidades del proyecto. Y es que responderá ante las contrapartes, sean éstas las comunidades intervenidas, universidad u otras organizaciones. Asumirá la responsabilidad desde el punto de vista operativo, económico, moral, entre otros. Esto, por cierto, no significa que sea la única persona "responsable".

Un dato a considerar: en el mundo de las organizaciones donantes muchas veces el nombre de la persona encargada entraña especial importancia, dada la extensión que tiene el concepto de "líder social o cultural". En tal sentido, a veces es recomendable adjuntar el currículum de éste. También el de algunos de sus principales colaboradores.

---

<sup>7</sup> Para verificar la originalidad del nombre del proyecto se lo puede buscar en Internet, en cualquiera de los buscadores conocidos (Google, Yahoo, etc.).

- **Relaciones con otras organizaciones.** El proyecto debe evidenciar relaciones con otras organizaciones. Y es que éstas son un factor relevante a la hora de evaluar la calidad y sustentabilidad del proyecto. Al haber vínculos, el proyecto aparece sustentado también en el apoyo dado por dichas entidades. El proyecto no sólo tiene cosas “para ofrecer” sino también “para recibir”. Los vínculos generan un flujo siempre nutritivo de ayudas, aprendizajes, oportunidades, recursos, etc. Lo mínimo es desarrollar relaciones estrechas con los agentes críticos del proyecto (los del entorno inmediato en donde se inserta). Desde luego, la municipalidad, la administración central del Estado, las empresas, etc. son tradicionalmente las instituciones más recurridas para potenciar proyectos.

Las relaciones generan apoyo, y éste se traduce en cosas bien tangibles. Por ejemplo, espacio físico para reuniones (ofrecido por la sede de la Junta de Vecinos u ONGs locales), acceso a vehículos, equipos o galerías (dispuestos por el municipio), disposición de estudios (entregados por la universidad), recomendaciones, por mencionar sólo algunas.

Es ideal que estos apoyos queden plasmados en *cartas de compromiso* (ver anexo).

- **Formalidades de la entrega.** También hay que poner mucha atención en las formalidades de la entrega del proyecto: número de copias, si se entrega en sobre cerrado o no, plazo y hora de cierre, anillado, firmas, cotizaciones, cartas de apoyo, etc. Es un “hecho de la vida real” que grandes esfuerzos se malogran por falta de prolijidad en el cumplimiento de las estipulaciones. Un proyecto que no cumple las formalidades arriesga ser declarado (y públicamente) “no legible”. Otro aspecto que es importante a la hora de presentar el proyecto es la concisión. Usualmente las instituciones financieras deben revisar muchos proyectos (sobre todo si trabajan a partir de “llamados” o “convocatorias” limitadas en el tiempo), por lo que se agradece la brevedad, no exenta de precisión y rigor.

## Propuestas

- Desarrollar una *carta de compromiso tipo* en donde las organizaciones declaren conocer el proyecto y se comprometan a apoyarlo en caso que sea realizado. Tenerla a mano para ser “cortada y pegada” por los agentes de instituciones que deseen apoyar el proyecto. Presentar por lo menos tres cartas de apoyo junto al proyecto.
- Si no se dispone de sitio web, plantearse la posibilidad de subir uno básico (con hospedaje gratuito, [www.tripod.com](http://www.tripod.com) o [www.geocities.com](http://www.geocities.com)). Si se dispone de sitio, actualizarlo con material reciente (noticias, fotos, etc.).

## Sumario

- *La negociación consiste en la gestión del apoyo al proyecto.*
- *Un mismo proyecto puede presentarse de diversas maneras a distintos agentes financieros, de acuerdo a sus intereses.*
- *Un proyecto, a la hora de presentarse, debe considerar: carta de presentación, nombre original, currículum o carpeta grupal y antecedentes de sus líderes.*
- *Las cartas de compromiso reflejan el apoyo de personas o instituciones al proyecto y favorecen la obtención de recursos.*
- *La concisión y apego a los requisitos de los órganos financiadores facilitan el apoyo al proyecto.*
- *No olvidar sí que los elementos capitales del proyecto son: consistencia, objetivos claros, innovación, etc.*

## IV. Ejecución

Si bien la etapa de ejecución no es prioridad de este manual, conviene hacer algunas alusiones a ella.

### 1. Ejecución

Si el proyecto da todos los pasos anteriores, y cuenta también con los recursos económicos y humanos necesarios, podrá pasar a la siguiente etapa: la ejecución. Ésta es quizás la que más entusiasmo a los emprendedores. Muchos de los devaneos y esfuerzos anteriores se justifican en ella.

Como criterio evidente conviene pues ceñirse a lo planificado con anterioridad (proyecto).

Empiezan entonces los preparativos: se buscan las personas que faltan; se adquieren materiales; se formalizan compromisos asumidos por otras organizaciones (las que dieron sus cartas de apoyo); se constituyen comisiones de trabajo; se definen roles y responsables; se toman medidas para la difusión del proyecto, etc.

Cada miembro del equipo ejecutor debe estar correctamente informado y concientizado de los objetivos que se persiguen. Para ello a menudo se recomienda que los emprendedores hagan capacitaciones para los miembros nuevos o de menor rango. En ellas deben repasar los objetivos y entregar herramientas (instrucciones, metodologías, contenidos, etc.) para la acción.

Las actividades deben ser desarrolladas con calidad, en el orden establecido y en su totalidad. Hay que pensar que cada actividad es una parte de la propuesta (entendida ésta como una propuesta "sistemática"), y su mal, tardía o no realización afecta a todo el proyecto.

Debe existir una coordinación entre los miembros ejecutores, la que suele ser facilitada por el encargado del proyecto. Éste además debe mediar entre los distintos actores, estimular a los emprendedores que pierdan motivación y controlar

que los distintos responsables cumplan sus compromisos. También debe prestar mucha atención al *feedback* generado por los destinatarios e inversionistas.

Es seguro que no todo funcionará como se espera. Siempre habrá contingencias, tanto positivas como negativas. En este escenario se pone a prueba la capacidad individual y grupal para resolver problemas y potenciar logros "sobre la marcha". La creatividad, la "cabeza fría", la fe en el equipo, la tolerancia a la frustración son elementos capitales de la puesta en marcha de los proyectos. También el apego a cumplir los objetivos, por sobre incluso la adhesión ciega a los "procedimientos".

Más adelante se entregan otras pistas sobre trabajo de equipo, redes, etc.

### 2. Difusión

La difusión es un elemento importante en todo proyecto pues hace visible ante diversas personas y grupos los esfuerzos desplegados. Poco o nada justifica la ausencia de medidas de difusión. Muy sintéticamente, hay dos grandes ámbitos de difusión en los proyectos: el que atañe a los destinatarios (y a sus comunidades) y el que involucra a otros actores que, potencialmente, pueden observar y colaborar con el proyecto.

El primero tiene que ver con los esfuerzos para dar a conocer el proyecto entre los destinatarios, sus agrupaciones y comunidades. Tiene el objetivo de informar sobre qué se quiere hacer, con quiénes, durante cuánto tiempo, cuándo, etc. Esto, fuera de generar la participación de las personas focalizadas, prepara favorablemente a la comunidad para recibir el proyecto. Para ello son útiles materiales como volantes, carteles, trípticos, entre otros. Éstos, por ejemplo, pueden ser repartidos en ferias, escuelas, iglesias, centros de salud locales o cualquiera de los lugares frecuentados por los destinatarios. Los típicos "perifoneos" (salidas en auto con megáfono) e incursiones en las radios comunitarias suelen ser también muy útiles. Asimismo, los lienzos son particularmente indicados para "etiquetar" la sede donde se ejecuta el proyecto.

El segundo ámbito dice relación con la difusión del proyecto a otros “públicos” distintos a los destinatarios. Ellos pueden estar compuestos por autoridades de la universidad, miembros de otras organizaciones, potenciales inversionistas (ejecutivos de empresas o fundaciones donantes), agentes del aparato público, eventuales voluntarios, etc. Todos estos públicos pueden favorecer directa o indirectamente el proyecto. Un buen empleo de recursos (como página web, tríptico, pendón para stand, carpeta de presentación, etc.) puede generar grandes oportunidades para el proyecto.

Asimismo, la difusión por los medios de alcance regional o nacional siempre será un aporte al proyecto. Para ello hay que contactar a la prensa (por medio de un *comunicados de prensa* o llamadas a periodistas y editores) para incentivarla a difundir el proyecto (ver anexos).

## Propuestas

- Sacar fotografías de situaciones representativas de lo que el proyecto hace o busca hacer (emprendedores con las personas con las que trabajan, rostros de los destinatarios, etc.). Tenerlas a mano para subirlas al sitio web u ocuparlas en afiches y dípticos.
- Elaborar un tríptico con información sumaria del proyecto: nombre, propósito, destinatarios, promotores, actividades, etc. Fotocopiarlo y distribuirlo entre los públicos que se estime pertinentes. No olvidar incluir imágenes y lenguaje sencillo.

## Sumario

- *En la etapa de ejecución, el proyecto debe ser llevado adelante de acuerdo a lo planificado.*
- *Elemento clave para una correcta ejecución es la información y la comunicación entre los emprendedores.*
- *Los grupos ejecutores deben estar alerta al feedback dado por los destinatarios e inversionistas en medio de la ejecución del proyecto.*

- *No hay pudor que valga a la hora de difundir el proyecto; hay que mostrar lo que se hace.*
- *La difusión del proyecto es necesaria tanto para llegar a los destinatarios del proyecto, como para conquistar a colaboradores.*

## V. Cierre y evaluación

### 1. Generalidades

Siguiendo a Di Girólamo, el cierre es “todo aquello que implica un buen término de la actividad realizada y una proyección futura. En esta etapa se finalizará la actividad (...), evaluando el trabajo y su resultado final, lo que implicará determinar el grado de cumplimiento de los objetivos en conjunto con la propia labor realizada, ya sea desde lo planificado, como desde la propia ejecución y sus condicionantes”.

El cierre es un momento crucial de todo proyecto. En él es posible analizar, entre todos los participantes, el cumplimiento de los objetivos. También evaluar qué marchó bien, regular o mal. Por cierto que este proceso se ve facilitado conforme se hayan utilizado en el proyecto herramientas como la *Matriz de Marco Lógico*. Los indicadores y sus medios de verificación ayudan a ordenar la información ya existente para la evaluación. Al respecto, no hay que olvidar un elemento fundamental: la opinión de los destinatarios, su grado de participación y satisfacción.

Es en esta etapa en donde se realizan los últimos pagos y se desarrolla una rendición de cuentas. Asimismo, se envían **informes de evaluación final** a los financistas. Estos informes suelen ceñirse a los instrumentos dispuestos por las instituciones de fondos, pero lo mínimo que deben contener son: reseña de cómo se desarrolló el proyecto, evaluación de objetivos y actividades, nóminas de destinatarios (cuando sea necesario), fotografías, rendición de cuentas, entre otras cosas.

Paralelamente se remiten cartas de agradecimiento a ellos y a otros colaboradores.

En el ámbito de las iniciativas estudiantiles, esta etapa es particularmente importante pues puede determinar el que se opte o no por seguir con el proyecto o grupo en el futuro. Conviene ser realistas y autocríticos en la evaluación, pero también comprensivos con las deficiencias grupales o personales, pues nadie es “experto” y todos están en un proceso de aprendizaje a través de la acción.

Tras las preguntas por el cumplimiento de los objetivos es interesante interrogarse sobre qué funcionó y qué no. De acuerdo a eso se deben tomar medidas.

Naturalmente en este manual interesa estimular el desarrollo de proyectos, por lo que, aún cuando se hayan tenido experiencias frustrantes, se recomienda seguir adelante y volver con nuevos bríos. Mas sólo después de una reflexión colectiva y profunda en esta etapa (y también de un registro escrito de la evaluación de la experiencia).

A su vez, un proyecto evaluado como exitoso puede continuarse o replicarse (esto es, reproducirse en otro medio geográfico) tomando conciencia de sus fortalezas y resolviendo sus debilidades. Piénsese que buena parte de los grupos sociales, culturales y ambientalistas de hoy nacieron a partir de pequeños emprendimientos o proyectos exitosos de ayer.

### 2. Conciencia y reflexión

En el campo de las iniciativas estudiantiles siempre es positivo que éstas promuevan de algún modo la “reflexión” de sus promotores. No se espera de los proyectos sólo buenos resultados sociales, culturales o de otro orden, sino que también logros en la formación de la conciencia social y ciudadana de los estudiantes. Será bienvenido el proyecto que explicita cómo hará para que sus promotores reflexionen sobre las injusticias o inequidades sociales, los problemas ambientales, los vacíos de saber y cultura que afectan al país. Igualmente interesa ver cómo el proyecto permitirá prolongar el compromiso y responsabilidad social de los emprendedores más allá incluso del proyecto puntual.

### Propuesta

- Incluir en la planificación alguna actividad que involucre reflexión sobre las causas estructurales o sistémicas de la pobreza, la desigualdad o cualquiera de los problemas abordados por el proyecto.

## Sumario

- *Conviene hacer un buen "cierre" del proyecto. Para ello hay que dedicar tiempo y energía.*
- *En la etapa de cierre es preciso hacer una evaluación participativa de todos los elementos del proyecto, especialmente del cumplimiento de los objetivos.*
- *La evaluación del proyecto debe considerar que, en los proyectos, estudiantiles, todos están aprendiendo.*
- *Se recomienda compartir la evaluación final (informe) con todos quienes apoyaron el proyecto, además de manifestar a ellos gratitud.*
- *La evaluación final es el momento propicio para los aprendizajes y para las reflexiones más profundas sobre las causas "sistémicas" que producen los problemas que se intentan resolver con acciones como el proyecto.*

## VI. Gestión de recursos y aportes

A objeto de desarrollar el tema de gestión de recursos se entregan aquí orientaciones generales, tras lo cual se revisan algunas fuentes de financiamiento e información sobre incentivos tributarios para las donaciones (ver también anexos).

### 1. Generalidades

La captación de recursos es un tema clave para los proyectos. Sin recursos las posibilidades de ejecución de los proyectos disminuyen significativamente; no todo es ganas e ímpetu. Por desgracia muchos grupos estudiantiles dejan este tema para último minuto o lo abandonan en manos de personas sin vocación, instinto "comercial" o capacitación adecuadas. Para obtener los recursos necesarios para los proyectos es preciso tomar seria y rigurosamente el tema. Aquí se entregan algunas orientaciones.

Antes de iniciar el proceso de gestión de recursos es necesario efectuar un análisis interno del grupo emprendedor, dado que la alta competencia en la captación de recursos obliga a desarrollar grandes capacidades grupales. Hay que considerar en este sentido que cada vez son mayores las exigencias de las organizaciones donantes de recursos.

Hay algunos aspectos que deben ser analizados, revisados y/o mejorados antes de iniciar este proceso. Uno de ellos es el desafío de una gestión orientada conciente y planificadamente a la captación de fondos. Esto supone, por ejemplo, la construcción de "legitimidad", la creación de alianzas y la preservación de criterios técnicos y operacionales en la ejecución de los proyectos.

Los proyectos no pueden concebirse como elementos aislados; deben ser integrados en un conjunto de acciones que pretenden alcanzar un impacto integral en la sociedad. Esto obliga a coordinar la acción de múltiples organizaciones, públicas y privadas, tanto a nivel de sus conducciones como en el terreno operativo. Por lo tanto es posible concebir los proyectos como instrumentos estratégicos para la *convergencia grupal*.

El grupo y, en especial, sus líderes deben entender que la captación de recursos es una tarea tan importante como el desarrollo del proyecto mismo. De ahí que sea siempre recomendable que los líderes estén dispuestos a, por ejemplo, aprender "trucos" y fórmulas de captación de recursos; a gastar parte importante de su tiempo en redacción de cartas, búsqueda de información en Internet, reuniones con empresarios o potenciales financistas, etc. En este sentido, allegar a la plana dirigencial del proyecto personas del "mundo comercial" (v.g. estudiantes de ingeniería comercial o industrial) suele ser una buena medida que complementa los esfuerzos grupales.

En el terreno del levantamiento de recursos, los líderes emprendedores deben estar alerta para la detección sistemática de oportunidades de financiamiento; deben desempeñar un papel activo en la negociación por recursos y en la fundamentación de los criterios adecuados a los propósitos perseguidos.

### 2. Tipos de fondos

Cuando se dispone del proyecto ya se sabe cuánto es lo que se requiere. Esto, porque el presupuesto fija y tasa los recursos humanos y materiales requeridos. Sólo a partir de este elemento se recomienda seguir adelante.

En este punto vale la pena conocer las fuentes de financiamiento posibles. La Corporación Simón de Cirene (2000), organización asesora en materias de administración y *marketing* social, distingue entre "fondos solicitados" y "fondos generados".

- **Fondos solicitados.** Son los fondos que provienen de una institución cuyo fin es distribuir dineros a determinadas causas (Estado, fundaciones donantes, municipalidades, etc.). Estos fondos deben ser solicitados.
- **Fondos generados.** Son aquellos producidos a partir de ciertas actividades desarrolladas por la organización, como bingos, rifas, venta de productos o servicios, donaciones de empresas, etc. También pueden ser

entendidos como fondos que provienen del público o de instituciones que tienen fines distintos a la donación.

## 2. 1. Fondos solicitados

Para desarrollar una estrategia que apunte a la solicitud de fondos se recomienda hacer una lista de todas aquellas fuentes de financiamiento que se conozcan y se relacionen con la naturaleza del proyecto o con la misión permanente del grupo. Para ello pueden utilizarse recursos ya disponibles como, por ejemplo, la página [www.risolidaria.cl](http://www.risolidaria.cl), que considera una lista de fuentes de financiamiento para solicitud de recursos de acuerdo a áreas o temas.

Sumariamente se puede decir que existen **fuentes públicas** y **privadas**.

Las **fuentes públicas** son aquellas que disponen de fondos provenientes de los gobiernos. Hay fundamentalmente cuatro tipos de fuentes de esta naturaleza. El primero es el **gobierno nacional**. Éste, a través de ministerios y reparticiones, dispone de algunos fondos regulares, vinculados a sus políticas elementales. En este sentido, cada grupo debe buscar cuál es el ministerio o repartición que más se vincula con su proyecto y, posteriormente, verificar si existe algún fondo disponible que calce con él<sup>8</sup>.

En este contexto, especial importancia tiene en el mundo estudiantil el apoyo de fondos provenientes del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV, [www.injuv.cl](http://www.injuv.cl)), la División de Organizaciones Sociales (DOS, [www.participemos.cl](http://www.participemos.cl) y [www.portalciudadano.cl](http://www.portalciudadano.cl)) y la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB, [www.junaeb.cl](http://www.junaeb.cl)). El primero dispone periódicamente de fondos para iniciativas juveniles de distinto orden; la segunda ocasionalmente apoya emprendimientos voluntarios, y la tercera, fuera de disponer de programas de campamentos y colonias para niños en pobreza (muy usados por organizaciones juveniles), suele ofrecer alimentación para "trabajos de verano universitarios" y actividades afines.

También hay que prestar atención a los fondos ofrecidos por el Ministerio de Educación (Mineduc, [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)). Su Fondo de Desarrollo Institucional (FDI)

---

<sup>8</sup> Para mayores detalles se recomienda visitar los sitios: [www.portalciudadano.cl](http://www.portalciudadano.cl) y [www.chileparticipa.cl](http://www.chileparticipa.cl).

tiene entre sus objetivos "el apoyo de las ideas de estudiantes para su desarrollo integral en las más diversas áreas de interés, sean deportivas, científicas, comunitarias, culturales, etc. de las Universidades pertenecientes al Consejo de Rectores".

Asimismo, conviene estar al tanto de los llamados del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ([www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl)).

En segundo lugar, están las **municipalidades**. Éstas entregan fondos a organismos que operan en la comuna y cuyos destinatarios son prioridad para el municipio. Se recomienda entonces acudir a las autoridades del municipio donde se espera desarrollar el proyecto. Emprendimientos sociales recurrirán a la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) y propuestas culturales a la Dirección o Corporación de Educación (o el Departamento de Cultura).

En tercer lugar figuran los **organismos internacionales**. Hay ciertos organismos que distribuyen fondos a grupos e instituciones privadas, aunque gran parte de ellos tiene como destino el Estado. Información básica sobre la cooperación internacional se puede encontrar en el sitio de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI, [www.agci.cl](http://www.agci.cl)).

Las **embajadas** completan esta lista de fuentes públicas. Muchas representaciones de países desarrollados tienen fondos que se destinan a causas sociales, culturales o ambientales.

Algunas fuentes se pueden ubicar en los siguientes sitios:

- Banco Mundial [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- Banco Interamericano de Desarrollo [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

A su vez existen también **fuentes privadas**. En ellas se distingue las empresas y las fundaciones.

De la mano del emergente concepto de *responsabilidad social empresarial (RSE)*, las **empresas** donan recursos y apoyan iniciativas y proyectos. Sobre todo entregan fondos a instituciones sociales establecidas, vinculadas a menudo a sus

propietarios o ejecutivos. Así, no siempre es fácil obtener fondos de ellas. En Chile son pocas las empresas que tienen fundaciones dedicadas sistemáticamente a lo social o cultural, aunque es una costumbre que poco a poco está cambiando.

Respecto a las multinacionales, si bien hay muchas que donan, no es siempre fácil saber cómo contactarlas, porque son donaciones de las casas centrales y no de las representaciones del país.

Más adelante se indica cómo es posible pedir auspicios y colaboraciones a las empresas. También cómo es posible allanar el camino echando mano a los incentivos tributarios.

En el mundo privado existen también **fundaciones donantes**, tanto **nacionales** como **extranjeras**. Nacionales no hay muchas. Las pocas que hay son a menudo bien activas. Es recomendable catastrarlas y programar visitas de presentación del proyecto y del grupo. En ellas se puede obtener más información sobre sus prioridades temáticas de inversión o sobre otras fundaciones aptas para el proyecto o misión grupales. Respecto de las fundaciones extranjeras, se puede decir que las embajadas suelen ser una buena fuente de información para contactarse con fundaciones del área de los proyectos, y en muchos casos tienen libros o páginas web con listados de fundaciones y los sectores que apoyan.

Algunos sitios nacionales e internacionales en donde se ofrecen o figura información sobre fondos y recursos privados son:

- Fundación Minera Escondida [www.fme.cl](http://www.fme.cl)
- Fundación Telefónica Chile [www.telefonicactcchile.cl/fundacion](http://www.telefonicactcchile.cl/fundacion)
- Corporación Simón de Cirene [www.simondecirene.cl](http://www.simondecirene.cl)
- Fundación Prohumana [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl)
- Idealistas.org [www.idealistas.org](http://www.idealistas.org)
- Asociación Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para [www.aedros.org](http://www.aedros.org)

#### Organizaciones Sociales

- Risolidaria (Argentina) [www.risolidaria.org.ar](http://www.risolidaria.org.ar)
- Fundraiser.com [www.fundraiser.com](http://www.fundraiser.com)
- Ebase.org [www.ebase.org](http://www.ebase.org)
- Charityvillage.com (Canadá) [www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com)
- Asociación de Gestores de Recursos Profesionales [www.nsfre.org](http://www.nsfre.org)
- Worldwide Initiatives for Grantmaker Support [www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)
- Civicus [www.civicus.org](http://www.civicus.org)
- Fund-raising.com [www.fund-raising.com](http://www.fund-raising.com)

## 2. 2. Fondos generados

Los fondos generados -que provienen de la sociedad- deben ser captados por mecanismos "mercantiles" implementados por la organización. Para ello en general es útil la designación de una persona o equipo capaz de salir a buscar dichos fondos. Entre las iniciativas de generación pueden estar: venta de productos o servicios, cuotas de socios, uso de "activos duros" (arriendo de bienes inmuebles, equipos, etc.), donaciones personales esporádicas, alianzas con empresas o instituciones, donaciones de empresas, eventos, desfiles, bingos, rifas, comidas de adherentes, entre otras<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Interesante información sobre alternativas de generación de recursos o "autofinanciamiento" se puede encontrar en el sitio de NESST (Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team): [www.nesst.org](http://www.nesst.org).

### 3. Otros pasos

Visto lo anterior conviene hacer un análisis de potencialidades y debilidades del proyecto con vistas a la generación de recursos. Esto porque se debe saber con certeza cuál es la ventaja que tiene para "seducir" a posibles financistas (ya sea por solicitud ante una institución o por generación de fondos del público). En este sentido conviene saber que la formalización del grupo emprendedor (plasmada por ejemplo en la disposición de personalidad jurídica o de patrocinio) es un elemento importante.

Hay que tener una idea de la gente que va a ayudar a emprender la tarea pues en el mundo de las organizaciones sociales, culturales y ambientales se dice que *los "recursos humanos" muchas veces traen los "recursos económicos"*. Luego se deben establecer las prioridades en términos de: facilidad de acceder a los fondos, los montos en cuestión, la permanencia de los fondos en el tiempo y su relación con las necesidades.

### 4. Empresas

Importante es hacer una alusión al levantamiento de fondos en empresas. Y es que éstas son un agente clave en la generación de recursos para proyectos estudiantiles (aunque a veces las empresas tiendan a privilegiar el establecimiento de alianzas con organizaciones "consolidadas"). Aún así los proyectos universitarios deben intentar involucrar una y otra vez a empresas en sus esfuerzos. Pueden subsanar su "pequeña escala" o su juventud echando mano al prestigio de la universidad que los acoge. Esto suele interesar a los ejecutivos.

Como lo indica la Revista Tercer Sector (RTS, 2005), algunas de las razones por las que las empresas apoyan proyectos y grupos son: por expresión de su responsabilidad y compromiso social; por motivar a su personal; por promocionar sus productos o por diferenciarse de la competencia.

Para acceder a una empresa se recomienda, en primer lugar, tener claro que ella está concebida para la rentabilidad, no para la beneficencia. Debe haber claridad que el primer "deudor" de la empresa es el accionista. También que la cantidad de solicitudes de fondos que llega a ella es probablemente enorme.

Teniendo presente esto hay que recurrir a la empresa con una estrategia. Se debe conocer bien a la empresa, a qué se dedica, cuáles son sus clientes, qué política de RSE tiene, qué áreas apoya, etc. Luego se debe definir bien qué se espera de ella.

Si se dispone de un contacto personal, hay que ocuparlo. Como muchas cosas en la vida (y en particular, en Chile), la mayoría de los apoyos se producen por contactos.

También se pueden buscar empresas en las que sus clientes, personal o comunidad en que se desempeñan tengan algo que ver con el destinatario del proyecto (por ejemplo, un proyecto que tiene como destinatarios a niños en pobreza puede tener éxito con empresas dedicadas a elaboración de cuadernos, juguetes, mochilas, etc. o que puedan de algún modo aprovechar al grupo emprendedor).

Ahora, si no se tiene un contacto, se recomienda no pedir inicialmente dinero. Hay que imaginar entonces de qué otro modo la empresa puede cooperar con el proyecto (servicios, asesoría, contactos, cesiones de recintos, etc.).

Hay que recurrir por cierto a empresas que tienen utilidades.

A las empresas se le puede ofrecer acogerse a beneficios tributarios (franquicias) por las donaciones, siempre y cuando el grupo pueda dar derecho a ellos (ver anexo).

Para la búsqueda de recursos se debe distinguir las herramientas disponibles a objeto de trabajar con ellas y manejarlas al servicio de los fines del proyecto (patrocinios, auspicios y colaboraciones). En la explicación de dichos instrumentos se rescatan conceptos de Di Girólamo (2001).

#### 4. 1. Patrocinio

El patrocinio es el apoyo de una institución (ministerio, intendencia, municipio, fundación, etc.) que no implica dinero, sino que se traduce en convertirse ella en una suerte de "aval" que permite conseguir otros apoyos (financieros, materiales, humanos o permisos necesarios). El patrocinio es una forma de demostrar confianza del patrocinante en la realización de determinado proyecto.

De ahí que la presentación que se haga para solicitar un patrocinio exija ciertos requisitos, como tener claramente definidas las condiciones de tiempo y alcances del proyecto, junto con la participación y vinculación de la entidad patrocinante. Es importante presentar "con tiempo" el proyecto y comenzar por el patrocinador, para luego buscar y solicitar otros apoyos.

La forma de solicitar un patrocinio generalmente se realiza mediante una carta de solicitud, con los antecedentes de la agrupación y del proyecto. En algunos casos se otorga el patrocinio mediante una resolución o documento, que estipula las condiciones e implicancias que éste tendrá, el cual se puede incluir en la carpeta de presentación a utilizar ante otras organizaciones o empresas.

La importancia que se pueda dar al patrocinio es esencial, ya que estratégicamente es de ayuda para conseguir otro tipo de apoyos o permisos, para el logro de los objetivos del proyecto y también para obtener fuentes de financiamiento.

#### 4. 2. Auspicio

El auspicio es el aporte de recursos de una determinada institución o empresa, para el desarrollo del proyecto, ya sean éstos en dinero, bienes o servicios. Generalmente, se entrega a cambio publicidad en las diferentes formas en la que se difundirán las actividades del proyecto, ya sea en medios de comunicación, vía pública, poleras, o contacto directo, entre otros, según el plan de difusión formulado.

Por otro lado, la institución o empresa puede tener derechos sobre la utilización del nombre de la actividad, proyecto o agrupación, además de participar en alguna de aquellas instancias con publicidad, instalación de *stands* o algún medio al que se llegue de común acuerdo, como forma de mostrar su imagen.

Hay que recordar que cualquier aporte es útil, pero también existe la necesidad de definir los espacios, la participación y la relación a contraer, de modo que nada quede a manos de supuestos y luego conlleve problemas innecesarios. En las conversaciones previas se deben definir los "derechos" de los auspiciadores y su participación, ya sea ésta exclusiva o compartida.

En algunos casos la empresa que entregue más recursos, tendrá la posibilidad de tener una mayor presencia en la implementación del proyecto.

#### 4. 3. Colaboración

Otra forma de conseguir apoyos es mediante "canjes" o colaboraciones que se establecen con terceros, en vista de no existir recursos monetarios directos. Esta posibilidad permite intercambiar bienes o servicios que se necesiten para el proyecto, a cambio de productos o espacios publicitarios que se puedan ofrecer. La colaboración también se puede entender como aquel recurso de menor cuantía respecto a los otros aportes monetarios otorgados (auspicio).

En algunos casos es posible formalizar dicha relación mediante un documento básico y estipular la participación y el espacio que se le otorgará a la empresa o institución en la difusión o realización del proyecto. Al momento de difundir y ejecutarlo, cada uno de estos actores involucrados tendrá su respectivo espacio en la difusión.

#### 5. Otras consideraciones

Es evidente que las instituciones, personas y empresas que apoyen el proyecto merecen la mayor atención de los emprendedores. De ahí que una vez terminada la ejecución del proyecto sea recomendable enviarles un informe de evaluación final, el cual será más o menos específico de acuerdo al grado de apoyo dado. Además, se envían cartas de agradecimiento. Esto no sólo por el derecho que les asiste en cuanto colaboradoras. También por el hecho de que este simple acto posibilita nuevos acuerdos a futuro.

Estas prácticas contribuyen a la transparencia y proyección "social" del grupo y del proyecto, lo que es muy valorado por las organizaciones financieras.

En este sentido, es importante ser creativo para expresar la gratitud. A patrocinadores, auspiciadores y colaboradores se les puede hacer llegar fotos enmarcadas, videos, artesanías o cualquiera de los productos de las actividades del proyecto (por ejemplo, una artesanía creada por los niños destinatarios).

Sintéticamente, con la Revista Tercer Sector (RTS, 2005), puede decirse que los pasos para obtener recursos en instituciones son:

1. (Formalizar el grupo)
2. Diseñar el proyecto (acorde con las necesidades detectadas y misión)
3. Sistematizar la información grupal
4. Buscar convocatorias y fuentes (públicas y privadas)
5. Seleccionar fuentes
6. Conocer los requisitos
7. Completar los formularios
8. Presentar la documentación (con el detalle del proyecto)
9. (al obtener recursos) Ejecutar el proyecto
10. Evaluar su desarrollo
11. Comunicar los resultados (a los financiadores y a la comunidad)
12. Rendir y agradecer

## 6. Sustentabilidad

Es importante destacar el concepto de **sustentabilidad** pues éste alude a la continuidad en el tiempo de los proyectos. Sin desmerecer iniciativas que nacen para ser ejecutadas y terminar ahí, las instituciones donantes suelen evaluar mejor los proyectos que "inauguran" líneas de trabajo que se pueden extender en el tiempo (y también en el espacio).

Varios son los elementos que favorecen la sustentabilidad: un buen trabajo, eficientes equipos, trabajo en redes (ver esto más adelante), etc. Mas hay un elemento capital para la sustentabilidad, cual es la obtención de fuentes de financiamiento que garanticen, en caso de querer continuarse con el trabajo, la sostenibilidad de éste. Para ello es preciso contar con fuentes diversas dentro del abanico de posibilidades de financiamiento. Hay que mostrar y demostrar no dependencia de una o dos fuentes de recursos.

Existen algunas "recetas" para aumentar la sustentabilidad de los proyectos. Entre otras:

- Personalidad jurídica que institucionalice el proyecto o colectivo (de manera que no termine con el egreso o la separación del grupo que originó la iniciativa).
- Conformación de un pequeño equipo de *captación de recursos*.
- Actualización y evaluación del objetivo del proyecto y de la misión del grupo (esto permite mantener el sentido de la acción, la motivación de los miembros, etc.).
- Adecuado plan de difusión.
- Fuerte vinculación con redes.
- Generación de convenios que permitan cargar gastos administrativos a instituciones relacionadas.

## 7. Incentivos tributarios a las donaciones<sup>10</sup>

Los incentivos tributarios a las donaciones consisten en rebajas o exenciones de impuestos que la ley otorga a personas y empresas que realizan donaciones (donantes) a ciertas instituciones sin fines de lucro (donatarios), siempre que se cumplan determinados requisitos.

Los incentivos tributarios a las donaciones se han creado a partir de leyes especiales que establecen reglas particulares para cada caso. Se pueden identificar rasgos comunes. Además, en la legislación reciente se han incorporado normas de aplicación general para todas las donaciones beneficiadas con franquicias.

En general, para calcular la rebaja en el costo de la donación para el donante la ley establece dos mecanismos (que pueden actuar conjunta o separadamente). Esta es una franquicia al Impuesto de la Renta.

- **Rebaja como Crédito Fiscal:** Consiste en rebajar el monto de la donación directamente del Impuesto a la Renta que el donante debe pagar en un determinado año.
- **Rebaja como Gasto:** Consiste en rebajar el monto de la donación de la renta imponible sobre la cual se calcula el Impuesto a la Renta.

---

<sup>10</sup> Esta parte está basada en el material de Fundación Minera Escondida, 2005.

La rebaja como crédito se ciñe a los porcentajes de cada ley. Por ejemplo, si la norma establece un crédito fiscal del 50% de la donación, un donante que dona al año \$ 200.000, puede reducir en \$100.000 su pago de Impuesto a la Renta.

La rebaja como gasto también está determinada por ciertos porcentajes y opera, en términos genéricos, "convirtiendo" parte del monto de la donación en un "gasto" del donante, lo que hace disminuir la renta líquida del mismo y, a la vez, hace "achicarse" también el monto del Impuesto a la Renta a pagar.

Vale la pena fijarse en los requisitos y restricciones específicos de cada una de estas alternativas.

En los anexos se describen las principales leyes de donaciones aplicables algunas de ellas a los proyectos estudiantiles. Su comprensión requiere cierta familiarización con la jerga tributaria.

## Propuestas

- Antes de iniciar la recolección de fondos se recomienda responder las siguientes preguntas: El proyecto ¿tiene sustentabilidad en el tiempo? ¿Es replicable? ¿Tiene cofinanciamiento? ¿Están evaluados los impactos? ¿Tiene claramente identificado el problema? ¿Tiene claro las debilidades o riesgos?
- Reflexionar sobre qué instituciones o personas podrían contribuir con bienes o servicios al proyecto. Puede ayudar el comenzar con contactos personales (familiares, amigos, amigos de los amigos, etc.). Contactarlos y pedirles ayuda.
- Buscar en [www.risolidaria.cl](http://www.risolidaria.cl) fuentes de financiamiento específico para la naturaleza del proyecto.

## Sumario

- *El levantamiento de recursos es un tema capital en la gestión de proyectos, por lo que vale la pena asumirlo con seriedad.*

- *Conviene planificar la gestión de recursos. También entregar este tema a personas dedicadas, capacitadas y con vocación "comercial".*
- *Para financiar proyectos se habla de "fondos solicitados" (provenientes de organizaciones dedicadas a financiar proyectos) y "generados" (procedentes de acciones grupales con otras personas o grupos).*
- *Los fondos públicos -nacionales, regionales, municipales, internacionales- son una buena fuente de recursos para proyectos estudiantiles.*
- *Las fundaciones donantes privadas tienen distintos requisitos para apoyar proyectos; es sí no siempre coinciden con las formas de las iniciativas estudiantiles.*
- *Ideas para generar fondos para proyectos son: fiestas, rifas, cuotas sociales, premieres, arriendo de bienes muebles o inmuebles, comidas, etc.*
- *A pedir apoyo a las empresas conviene llegar a través de contactos, conociendo muy bien su actividad y sabiendo también qué se va a solicitar.*
- *Para "soltar el bolsillo" de ejecutivos o empresarios puede echarse mano a los incentivos tributarios a las donaciones (conocidos como franquicias).*
- *Conviene saber las diferencias entre patrocinio, auspicio y colaboración para gestionar recursos.*
- *Un proyecto es sustentable cuando diversifica sus fuentes de financiamiento.*

## VII. Nociones de gestión de organizaciones estudiantiles

En este apartado se entregan algunas nociones sobre gestión de organizaciones estudiantiles en el entendido que detrás de cada proyecto hay casi siempre un colectivo. Estas estipulaciones no pretenden ser sistemáticas ni completas. Sin embargo, apuntan a temas considerados claves en la vida de las agrupaciones estudiantiles. Además, estos elementos están de alguna u otra forma presentes en los formularios que la Dirección General Estudiantil dispone para la postulación de proyectos.

### 1. Misión y visión

Como se indica arriba, detrás de cada proyecto existe una agrupación, que puede ser grande o pequeña, formalizada o informal, vieja o nueva. Normalmente esta agrupación, ya sea conciente o inconscientemente, tiene una suerte de objetivo superior, una razón de existir. A ésta suele llamársele **misión**. La misión contesta la pregunta ¿para qué existe la organización?

Usualmente esta misión es la respuesta grupal ante un problema detectado que afecta a un conjunto de personas (falta de educación de niños en pobreza o ausencia de salud en adultos mayores, por ejemplo). La misión es una formulación breve y fácil de transmitir, y tiene la apariencia de una oración compuesta por un "verbo" y un "destinatario" (v.g., "enseñar el mundo del circo + a niños en situación de pobreza"; "acoger + a los más pobres entre los pobres"; "fortalecer organizaciones + de entidades con fines sociales").

A su vez, la **visión** representa algo así como el "sueño" de la organización. "Es la imagen del estado ideal para su organización al que se quiere llegar" (Corporación Simón de Cirene, 2000). No por nada se le conoce como un ideal abstracto, permanente y no menos ambicioso. La visión ayuda a motivar a los miembros de la organización. En cuanto creencia, infunde fe y compromisos de las personas para con la organización.

La misión y la visión son elementos determinantes no sólo en la generación de un proyecto específico sino fundamentalmente en la definición de las orientaciones generales de la organización.

### Propuestas

- Si no se tienen, discutir con los miembros del grupo sobre la misión y visión.
- Si se tiene, debatir con los miembros de la agrupación si la misión y visión disponibles aún responden a la realidad actual del grupo.

### 2. Institucionalidad grupal

A veces la continua formulación de proyectos plantea la interrogante acerca del grado de formalización del grupo. Si bien muchas organizaciones no consideran en su génesis la posibilidad de formalizarse (por ejemplo, a través de la obtención de una personalidad jurídica) es interesante que en algún momento lo reflexionen. Esto, siempre y cuando detecten, la necesidad continuar en el tiempo o la de obtener independencia (por ejemplo, económica, para acceder directamente a fondos concursables de fuentes públicas y privadas). En este sentido, las personalidades jurídicas disponibles son principalmente: organización territorial funcional, fundación y corporación (ver anexo).

### 3. Trabajo en equipo

El concepto de **trabajo en equipo** connota la idea de personas trabajando de manera coordinada, con funciones claras, con buena comunicación, con compromisos, con "sinergia". Por cierto que en el diseño, ejecución y evaluación de

proyectos (y en la administración de agrupaciones) esta forma de proceder es crucial.

La literatura sobre el tema indica que el trabajo en equipo se basa en "5 C":

1. **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Así todas las personas son necesarias para sacar el trabajo adelante.
2. **Coordinación:** el grupo de personas, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vistas a sacar el proyecto adelante. El poder coordinador (asignación de tareas, control, mediación, etc.) puede radicar en el líder o en el colectivo, pero debe ejercerse de algún modo.
3. **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros. Esto es esencial para coordinar las distintas actuaciones individuales.
4. **Confianza:** cada persona debiera confiar en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí y confía en que los demás harán lo mismo. Sabe que éste es el único modo en que el equipo logrará su objetivo.
5. **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Es importante rescatar aquí la idea de complementariedad. Muchos proyectos universitarios exigen que sus miembros desarrollen o posean distintas competencias y capacidades, generando cierta tendencia a la "división del trabajo" (especialización). En este sentido, los miembros asumen funciones dentro del proyecto que los acercan al desarrollo de sus habilidades y especializaciones distintivas. Bien se dice entonces que los proyectos estudiantiles tienen también cierto carácter de "aprendizaje-servicio" o de "aproximación pre-profesional". La complementariedad contribuye a la integralidad del trabajo grupal.

## Propuestas

- Reflexionar sobre si existe en el grupo cada uno de los elementos de las "5 C".
- Responder colectivamente esta pregunta: ¿Qué tipo de liderazgo existe en el grupo? (el democrático, el que deja hacer, el autoritario, etc.).

## 4. Trabajo en red

El **trabajo en red** no es un simple *plus* del trabajo de una organización; es más bien un requisito fundamental. La operación en red, esto es, el trabajo mancomunado con otras personas y organizaciones (especialmente las locales, las de la comunidad), constituye uno de los secretos del éxito de todo proyecto y grupo.

Como se ve en puntos anteriores, el trabajo en redes produce una flujo "de ida y vuelta" de aportes, ideas, recomendaciones y oportunidades. El grupo promotor no sólo debe difundir su trabajo sino que tiene que esmerarse por involucrar a la mayoría posible de *agentes cercanos al proyecto* (académicos, dirigentes vecinales, sacerdotes y pastores, autoridades municipales, dueños de negocios, profesores, carabineros, etc.). Hay pocas cosas más volátiles que un proyecto que no echa mano a los aportes de los diversos actores que lo circundan. Es triste el espectáculo de ciertas iniciativas que generan un "campo de fuerza tipo burbuja" en torno a sí mismas. Las vinculaciones con estos agentes no sólo potencian el trabajo y le granjean el compromiso y cariño colectivo sino que son fuente inagotable de aprendizajes que rara vez se obtienen en otras esferas.

Ahora, las relaciones con otras *organizaciones pares* (de la universidad, del medio social o cultural, etc.) suelen generar también efectos positivos. Entre otros, información sobre sus experiencias (sus resultados, sus "buenas prácticas", etc.); aliento para no bajar los brazos ante las frustraciones que se creen sólo del grupo; alianzas estratégicas para acometer empresas que sería difícil enfrentar solo, por mencionar algunos.

Hay que estar bien seguro del valor del trabajo grupal para superar prejuicios y barreras e ir en la búsqueda de pares de otras iniciativas para compartir todo lo que

puede enriquecer el trabajo común. Muchos grupos no aguantan la tentación de sentirse "inventado la pólvora" prescindiendo de los aprendizajes de otros. Muchas caídas ahorrarían y su avance sería más rápido si se decidieran a dialogar con otras organizaciones afines.

## Propuestas

- Hacer un catastro de las organizaciones que directa o indirectamente pueden relacionarse con el grupo. Contactarlas y pedirles su apoyo para el desarrollo de los proyectos. También solicitarles ideas que potencien el proyecto grupal.
- Conseguir una **Guía Silver**, guía de instituciones del país, y seleccionar los ministerios, organizaciones de la sociedad civil, iglesias, etc. que puedan colaborar en la iniciativa. Enviarles cartas presentando a la agrupación, sus propósitos y acciones. Pedirles su colaboración ofreciéndoles alternativas concretas.
- Contactar aquellas organizaciones estudiantiles o de otras especies que trabajen con temas afines a los desarrollados por el grupo. Pedirles información sobre su experiencia, logros, desaciertos y proyecciones. Presentarse y ofrecer la propia experiencia grupal.

## 5. Trabajo con destinatarios (sólo grupos de acción social)

Se dice que el trabajo con destinatarios puede enfocarse, básicamente, de dos maneras: del *modo asistencial* y del *modo promocional*. En términos muy simples, el modo asistencial se consume en la entrega de ciertos servicios y bienes a los destinatarios. Por su parte, el promocional implica estimular capacidades latentes en los destinatarios para que ellos comiencen a superar por sí mismos los problemas que los aquejan (por cierto, lo anterior remite a la idea de *participación* de los sujetos en el proyecto). Esto ha dado lugar a apasionadas discusiones en el mundo social en donde "asistenciales" se enfrentan a "promocionales". Aquí no interesa hacer distinciones taxativas. Ambos modos rara vez son "puros" y, de serlo, igual son necesarios en la realidad; siempre habrá personas que requieran asistencia (como los enfermos, discapacitados, etc.) y otras que necesiten ser

incentivadas para salir adelante por sus propios medios (como los pobladores cesantes, jóvenes en riesgo social, etc.).

Como criterio general, cada vez que sea posible se deberá intentar ir de lo asistencial a lo promocional, haciendo eco del viejo adagio "no des pescados; mejor enseña a pescar". Por desgracia, muchos proyectos que pueden desarrollarse desde lo promocional gustan de "atrincherarse" en lo asistencial, pues sus promotores parecen disfrutar que las personas "en necesidad" las requieran todo el tiempo.

Ahora, en este contexto también se habla del concepto *empoderamiento*. "Empoderar" significa "transferir poder, derechos, deberes, responsabilidades y atribuciones" a las personas (Linger, 1998). Por cierto es deseable que todo proyecto *empodere*, genere participación y deje instaladas en los destinatarios ciertas capacidades, de tal suerte que el cambio de su realidad no dependa sólo de factores externos a ellos.

En el contexto de las iniciativas sociales la *participación* de los destinatarios es capital, entendida ella como un proceso mediante el cual los individuos toman parte en la toma de decisiones (y también en las acciones) de instituciones, programas y ambientes que los afectan. Los destinatarios no sólo deben ser considerados al principio de un proyecto -como se indica antes en el manual-, sino que deben ser integrados en todos los momentos y definiciones del trabajo social. En este sentido, es muy importante que los proyectos o grupos se ocupen de estimular las capacidades necesarias para favorecer la participación activa de los destinatarios. Sólo así se asegura la integración, sólo así se garantiza también la integralidad y utilidad de los proyectos sociales.

Por último, se puede decir que en muchos casos las personas destinatarias pueden ellas mismas transformarse en las continuadoras del proyecto una vez que éste acabe. Objetivo transversal de las acciones grupales será entonces el generar las condiciones propicias para que esto ocurra. ¿Por qué no?

## Propuestas

- Reflexionar grupalmente sobre el tipo de trabajo con destinatarios que se hace o desea hacer (asistencial o promocional).

- Analizar si es posible introducir elementos promocionales al trabajo del proyecto.
- Incorporar al proyecto alguna actividad concreta que suponga reflexionar con los mismos destinatarios sobre la posibilidad de que, en el futuro, ellos puedan continuar con el proyecto (en los casos en que esto sea factible).

#### Sumario

- *Detrás de los proyectos suele haber organizaciones. Conviene que éstas cuenten con una misión y una visión.*
- *La misión es el "para qué" de la organización. La misión ordena los esfuerzos de la agrupación.*

- *A veces es conveniente que las organizaciones estudiantiles se formalicen obteniendo personalidad jurídica.*
- *Para llevar adelante un proyecto, así como una organización, es preciso un buen trabajo en equipo. Sus claves: comunicación, confianza y compromiso.*
- *Un grupo que trabaje en red puede descansar en los apoyos que engendra.*
- *En las labores sociales, cada cual elige servicios asistenciales o promocionales. Ambos son necesarios, pero es ideal tender a los estímulos promocionales.*

## VIII. Anexos

### 1. Carta de presentación<sup>11</sup>

*Santiago, 15 de julio del 2005*

*Señor  
Roberto Sánchez<sup>12</sup>  
Jefe de Marketing  
Minera Bristol S.A.  
Presente*

#### *De mi consideración:*

*Saludo atentamente a usted y me es grato poner en su conocimiento que la agrupación **Cultura Joven**, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en conjunto con la Ilustre Municipalidad de Pozo Almonte (I Región), desarrollarán durante 4 meses el programa "Carnavales Juveniles", que tiene como objetivo generar capacidades y espacios para el desarrollo cultural local, en conjunto con la propia comunidad y en especial con los jóvenes.*

*Durante este período se realizarán variadas muestras artísticas y culturales en diversos lugares de la comuna, con eventos de masiva concurrencia y de gran cobertura informativa. Como usted bien sabe Pozo Almonte es una comuna emblemática nivel nacional. Sabiendo que vuestra empresa tiene un compromiso ineludible con el desarrollo de dicha comuna, **Cultura Joven** estimó que su empresa no podía estar fuera de esta iniciativa.*

*Adjunto pues el proyecto, más la carpeta institucional de **Cultura Joven**.*

*Las actividades programadas cuentan con un completo plan de difusión a nivel comunal y regional, que incluyen avisaje publicitario en medios de comunicación masiva, tales como televisión, radio y medios escritos, además de afiches, lienzos y volantes. El aporte que este proyecto pueda recibir de usted y vuestra empresa será de infinita importancia para la cultura y de un excelente estímulo para la vinculación de su empresa con el desarrollo de la comuna.*

*Agradeciendo de antemano su colaboración y, esperando su apoyo y una favorable acogida a nuestro proyecto, se despide atentamente de usted,*

*Juan Aedo  
Coordinador  
Grupo Cultura Joven*

---

<sup>11</sup> Adaptado de Di Girólamo, 2001.

<sup>12</sup> En esta sección (Anexos) se ocupan nombres de fantasía asociados a instituciones que pueden ser reales (esto con fines ilustrativos). Cualquier coincidencia con la realidad es sólo casualidad.

## 2. Carta de apoyo

*Santiago, 15 de julio del 2005*

*Señor  
Juan Rodríguez  
Director Regional  
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)  
Presente*

### *De mi consideración:*

*Por la presente, la Dirección de Educación de la **Ilustre Municipalidad de Independencia**, representada aquí por el suscrito, declara que el grupo **Acción Joven** ha manifestado su voluntad de invitar a niños y niñas de la comuna para los Campamentos Verano 2005, a realizarse próximamente. Estos campamentos esperan ser llevados a efecto en el Recinto de Callejones (Graneros), entre los días 3 y 10 de enero del 2006.*

*Al respecto me permito indicar que esta Dirección de Educación, en caso de ser aprobado este proyecto por parte de vuestra Institución, apoyará dicha iniciativa y se compromete a facilitar la convocatoria y a financiar el traslado de los niños y niñas al lugar de campamento.*

*Sin otro particular, lo saluda muy atentamente,*

*Alfredo Marín  
Director de Educación  
Ilustre Municipalidad de Independencia*

### 3. Comunicado de Prensa

**DE** : GRUPO ACCIÓN SOCIAL. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
**A** : PEDRO RODRÍGUEZ, EDITOR GENERAL EL MERCURIO  
**FAX** : 289 73 44  
**FECHA** : 14 / 07/ 2005

#### COMUNICADO DE PRENSA

##### **PARTEN ESTUDIANTES A TRABAJOS SOLIDARIOS DE INVIERNO**

*El Grupo Acción Social, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, comunica que mañana viernes 15 de julio partirán 50 estudiantes voluntarios rumbo a San Felipe (V Región), donde realizarán durante dos semanas **trabajos solidarios** a beneficio de familias en situación de pobreza.*

*Este grupo será el primero de un total de 5 que durante el presente mes desarrollarán actividades de mejoramiento de viviendas, asesoría legal, refuerzo educativo a niños, entre otras cosas. Otros equipos de jóvenes voluntarios de este grupo preparan, en conjunto con el **Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN)**, actividades similares en la VI Región.*

*Esta temporada, el **Grupo Acción Social** movillizará a más de 300 jóvenes voluntarios de la Universidad al servicio de las necesidades de personas en situación de pobreza.*

*La partida del grupo de mañana será a las 10.00 horas, en las afueras de la Facultad de Ingeniería (Campus San Joaquín, Av. Vicuña Mackenna 4860). Serán despedidos por **Benito Baranda**, Director Social del Hogar de Cristo.*

*Para cualquier información adicional, favor llamar a Juan Toledo, Coordinador de los Trabajos Solidarios, al 09-4123456.*

*Coordinación de Difusión*

*Grupo Acción Social*

## 4. Fórmulas de Asociación<sup>13</sup>

### 1. Persona natural

Todo individuo de la especie humana cualquiera sea su edad, sexo o condición.

### 2. Persona jurídica

Persona ficticia capaz de ejercer derechos y/o contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Para todos los efectos debe contar con un representante legal de sus operaciones.

Entre las fórmulas de organización que pueden disponer de personalidad jurídica están:

#### a. Organizaciones Comunitarias / Culturales

Organizaciones sin fines de lucro que tienen por objetivo representar y promover valores e intereses artístico-culturales dentro del territorio de una comuna o agrupación comunal (Centro Cultural y Artístico Comunitario). Se conforman mediante asambleas, que determinan los estatutos y eligen un directorio, con un funcionario municipal designado por el Alcalde, un notario o un oficial del Registro Civil. En su acta de constitución se presenta junto con los estatutos en la Secretaría Municipal, la cual otorga la personalidad jurídica correspondiente, inscribiendo la organización en el registro de público de organizaciones comunitarias, una vez cumplido los requisitos que la ley consagra.

#### b. Corporaciones

Entidades de derecho privado, sin fines de lucro, que persiguen objetivos llamados "ideales", por ejemplo, el desarrollo y promoción del arte y la cultura. Son personas jurídicas, y como tales pueden adquirir y ejercer derechos, contraer obligaciones civiles y ser representadas judicial y extrajudicialmente. Su conformación está sujeta a los estatutos y principios que la rigen. Su funcionamiento está dado por la autorización del Ministerio de Justicia junto al Consejo de Defensa del Estado, quien otorga la personalidad correspondiente luego de los procedimientos administrativos y jurídicos correspondientes.

#### c. Fundaciones

Entidades sin fines de lucro constituidas en torno a un conjunto de bienes destinados a cumplir un fin determinado por la voluntad de uno o más fundadores, comprometiendo un patrimonio para llevar adelante ciertos fines ideales. Al igual que las corporaciones deben cumplir con ciertos requisitos ante el Ministerio de Justicia, quien junto con el Consejo de Defensa del Estado, ante la Contraloría General de la República autoriza su funcionamiento.

---

<sup>13</sup> Adaptado de Di Girólamo, 2001.

#### **d. Juntas de Vecinos**

Representan a los residentes en una determinada unidad vecinal, que es el territorio en el que se subdividen las comunas. Entre sus funciones se establece el impulsar la creación, la expresión artística, cultural, deportiva, los espacios de recreación y encuentro de la comunidad vecinal.

#### **e. Organizaciones con Fines de Lucro**

Cada organización deberá tener una estructura legal de funcionamiento. Las formas de operación están dadas a través de:

Persona Natural, como único constituyente de una empresa.

Sociedades de Hecho, conformadas por socios que responden con su patrimonio personal ante las acciones de la empresa.

Sociedades de Derecho, conformadas por socios que ante escritura pública responden hasta la participación de los capitales invertidos en la empresa. Asimismo, se puede constituir por Sociedades de Responsabilidad Limitada mediante escritura pública, ante el conservador de bienes raíces e inscripción en el registro de comercio, o Sociedad Anónima Abierta que ofrece sus acciones en el mercado y Cerradas las que no lo realizan.

Cooperativas, que se dirigen a conseguir logros económicos para el conjunto de los socios que se constituyen en una Junta General, aprobando el proyecto, los estatutos, y directivos que la conformarán. Éstos serán reseñados y remitidos mediante un acta, a través de la solicitud de funcionamiento junto con el anteproyecto de los estatutos, ante el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía y la respectiva Subsecretaría que dictará su resolución y posterior publicación en el Diario Oficial.

*Lugares donde solicitar información: Municipios, Gobernaciones, Intendencias y Secretarías Regionales Ministeriales de Justicia.*

## 5. Incentivos tributarios a las donaciones<sup>14</sup>

### 1. Universidades e Institutos Profesionales. Art. 69 de la Ley N° 18.681

Tipo de franquicia:

Deducción del 50% del monto donado como gasto y el otro 50% como crédito fiscal (sin que la deducción como crédito fiscal pueda exceder 14.000 UTM en un año), hasta el 4,5% de la renta líquida imponible que el donante tenga el año que efectúe la donación ó 1,6 por mil del capital propio del donante en caso que éste tenga pérdida tributaria.

Requisitos:

1. La donación sólo puede ser en dinero.
2. El donante puede ser un contribuyente del Impuesto de Primera Categoría que declare renta efectiva en base a contabilidad completa o simplificada (ejemplo: una empresa) o un contribuyente del Impuesto Global Complementario que declare en base a ingresos efectivos (ejemplo: un profesional independiente).
3. Las empresas en que el Estado participe en más de un 50% del capital, no pueden acogerse a esta franquicia como donantes.
4. Los donatarios tienen que ser universidades o institutos profesionales, tanto los estatales como los particulares reconocidas por el Estado.
5. Obtener del Ministerio de Educación una. Este certificado lo emite el Ministerio de Educación (instituciones artísticas), una facultad universitaria de la especialidad respectiva o el consejo superior de ciencias (instituciones científicas) o el alcalde de la municipalidad donde desarrollan su labor (instituciones sociales).
6. Acreditar los detalles de la donación y su monto con un certificado timbrado por el SII.

Obligaciones y responsabilidades:

Llevar registro timbrado por el SII, denominado "Libro de Donaciones de la Ley N ° 18.681", en el cual se deben anotar los detalles de la donación, el destino de los fondos donados y el monto de lo donado que se dedujo como crédito fiscal.

Usar los fondos donados sólo para:

- Adquirir inmuebles (ejemplo: terrenos, edificios) y equipamiento (ejemplo: muebles, equipos) que sólo podrán usarse para docencia, investigación y extensión;
- Readecuación de la infraestructura, a fin de apoyar el perfeccionamiento del quehacer académico;

---

<sup>14</sup> Tomado de Fundación Minera Escondida, 2005.

- Financiar becas de estudios de perfeccionamiento de académicos y estudiantes;
- Financiar seminarios de perfeccionamiento; y
- Financiar proyectos de investigación.

Características comunes:

Límite global del 4.5%.

## 2. Fines Culturales. "Ley Valdés"(Art.8 de la Ley N ° 18.985)

Tipo de Franquicia:

Deducción del 50% del monto donado como gasto y el otro 50% como crédito fiscal. El monto a recuperar como crédito fiscal en un año no puede superar el 2% a la renta líquida imponible que el donante tenga el año en que efectúe la donación, ni tampoco el equivalente a 14.000 UTM.

Requisitos:

1. La donación puede ser en dinero o en especies.
2. El donante puede ser un contribuyente del Impuesto de Primera Categoría que declare renta efectiva en base a contabilidad completa (Ej.:una empresa) o un contribuyente del Impuesto Global Complementario que declare en base renta efectiva (Ej.:un profesional independiente).
3. Las empresas en que el Estado participe en más de un 50% del capital, no pueden acogerse a esta franquicia como donantes.
4. Los donatarios tienen que ser:
  - Universidades e institutos profesionales estatales o reconocidos por el Estado;
  - Bibliotecas abiertas al público en general o entidades que las administren;
  - Corporaciones y fundaciones cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte;
  - Organizaciones comunitarias constituidas bajo la Ley N ° 19.418 cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte;
  - Museos estatales y municipales, y los privados abiertos al público y sin fines de lucro; y
  - Consejo de Monumentos Nacionales para la conservación y reparación de ciertos monumentos nacionales.
5. Obtener la aprobación de un proyecto por parte del Comité Calificador de Donaciones Privadas 18 .Dicho proyecto debe describir el programa de actividades y gastos, el cual no puede durar más de dos años desde su aprobación.
6. En caso de contemplarse espectáculos públicos, deben ser gratuitos, a menos que el comité antes señalado apruebe algún tipo de cobro.
7. Acreditar los detalles de la donación y su monto con un certificado timbrado por el SII.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Llevar registro timbrado por el SII, denominado "Libro de Donaciones de la Ley con Fines Culturales", en el cual se deben anotar los detalles de la donación y de los gastos efectuados.
2. Usar los fondos donados sólo para:
  - Adquirir bienes corporales destinados permanentemente a cumplir con las actividades de la institución donataria;
  - Pagar gastos necesarios para realizar las actividades del proyecto;
  - Funcionamiento de la institución donataria.
3. Los bienes adquiridos sólo pueden venderse después de 5 años (inmuebles) y 2 años (bienes muebles), y los fondos (o bienes) obtenidos a cambio de su venta sólo pueden destinarse a las actividades de la institución donataria.
4. En toda publicación, propaganda o difusión en que se mencione al donante, debe especificarse que se encuentra acogido a los beneficios tributarios de la Ley de Donaciones Culturales.

Características comunes:

Límite global del 4.5%.

### **3. Fines Educativos (Art.3 de la Ley N ° 19.247)**

Tipo de Franquicia:

Deducción del 50% del monto donado como gasto y el otro 50% como crédito fiscal. El monto a recuperar como crédito fiscal en un año no puede superar el 2% a la renta líquida imponible que el donante tenga el año en que efectúe la donación, ni tampoco el equivalente a 14.000 UTM.

Requisitos:

1. La donación sólo puede ser en dinero.
2. El donante sólo puede ser un contribuyente del Impuesto de Primera Categoría que declare renta efectiva en base a contabilidad completa (ejemplo: empresa).
3. Las empresas en que el Estado participe en más de un 50% del capital, no pueden acogerse a esta franquicia como donantes.
4. Los donatarios tienen que ser:
  - Establecimientos educativos municipalizados;
  - Establecimientos de educación media técnico-profesional administrados por entidades educativas privadas sin fines de lucro conforme al DL 3.166;
  - Instituciones colaboradoras del SENAME que no tengan fines de lucro;
  - Establecimientos de educación pre-básica gratuitos de Municipalidades, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles o de corporaciones o fundaciones educativas sin fines de lucro;
  - Establecimientos de educación subvencionados, mantenidos por corporaciones o fundaciones sin fines de lucro.

5. Obtener la aprobación de un proyecto educativo por parte del intendente de la región del domicilio de la institución donataria.
6. Entregar los fondos para gastos operacionales a una comisión de confianza gestionada por un banco, quien administrará el uso de los fondos de acuerdo al proyecto aprobado 20. Este requisito también se aplica a las donaciones que se hagan antes de iniciar el proyecto y a proyectos que no estén totalmente financiados.
7. Acreditar los detalles de la donación, su monto y destino (gasto del proyecto o comisión de confianza) con un certificado timbrado por el SII.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Preparar y remitir a la dirección regional del SII de su domicilio, dentro de los tres primeros meses de cada año, "Estado de Ingresos y Uso de Donaciones Recibidas, Artículo 3 de la Ley N ° 19.247".
2. El donatario deberá llevar contabilidad completa (o simplificada si lo autoriza el SII) de acuerdo a las reglas generales del SII, con la finalidad de acreditar el destino de las donaciones recibidas y el desarrollo de los proyectos.
3. Usar los fondos donados sólo para:
  - Construir, instalar, alhajar, reparar, poner en marcha o mejorar la infraestructura o equipamiento de un establecimiento educacional;
  - Capacitación y perfeccionamiento de profesores; y
  - Gastos operacionales administrados por comisiones de confianza.
4. Los proyectos aprobados no pueden ponerse en práctica si su financiamiento no está totalmente pagado o comprometido.
5. Si sobrare fondos donados una vez completado el proyecto, deben entregarse a una comisión de confianza.

Características Comunes:

Límite global del 4.5%.

## IX. Bibliografía

1. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *La Matriz de Marco Lógico*. Oficina de Evaluación y Supervisión. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
2. Corporación Simón de Cirene. *Manual para Administrar Empresas Sociales*. Primera edición. Santiago. 2000
3. Del Campo T. Pedro. *Manual Aplicado de Marco Lógico*
4. Di Girólamo, Claudio et al. *Orientaciones a Gestión de Proyectos Culturales*. Área de Descentralización de Cultura. Ministerio de Educación. Santiago. 2001
5. Fernández R. Néstor. *Manual de Proyectos*. Agencia Andaluza de Voluntariado. [www.juntadeandalucia.es](http://www.juntadeandalucia.es)
6. Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (Perú). *El Enfoque de Marco Lógico*. [www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm](http://www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm)
7. Fundación Minera Escondida. *Guía Básica sobre Incentivos Tributarios a las Donaciones en Beneficio de Instituciones sin Fines de Lucro*. 2005
8. Linger, Ariana. *Juventud, Empoderamiento y Participación*. Organización Panamericana de la Salud. 1998
9. Radrigán, Mario et al. *Principales Incentivos Tributarios por Efecto de Donaciones a Organizaciones sin Fines de Lucro*. Fundación Minera Escondida. Santiago. 2004
10. Revista Tercer Sector. *Cómo Generar Recursos*. Fascículos del Tercer Sector. N° 1. Buenos Aires. 2005
11. Secretaría General de Gobierno. *Manual para la Gestión Comunitaria*. División de Organizaciones Sociales. Santiago. 2005