



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**COLEGIO DE
BACHILLERES**

Proyectos de Gestión Social II

6° SEMESTRE

6 CRÉDITOS



Índice

Introducción general-----	2
Corte de aprendizaje 2.-----	3
Conocimientos previos -----	3
Contenidos-----	4
Actividades de aprendizaje-----	13
¿Quieres conocer más?-----	18
Fuentes consultadas -----	19
Corte de aprendizaje 3 -----	20
Conocimientos previos -----	21
Contenidos-----	22
Actividades de aprendizaje-----	37
¿Quieres conocer más?-----	40
Fuentes consultadas -----	41
Autoevaluación -----	42



Introducción

GENERAL

Al cursar la materia Proyectos de Gestión Social del Dominio Profesional Económico-Administrativas serás capaz de planear proyectos con base en las problemáticas de tu entorno a partir de los recursos financieros, humanos y materiales disponibles, y proponer acciones que al combinarse con las funciones de las instituciones públicas y privadas, las leyes y derechos que garantizan la participación ciudadana, deriven en la toma de decisiones que favorezcan el bienestar y la satisfacción de las necesidades de tu comunidad.

En la asignatura Proyectos de Gestión Social II podrás contar con los elementos teóricos y técnicos que te permitan relacionarte con el marco legal y derechos que garantizan tu participación ciudadana, y que puedas establecer prioridades sobre las acciones a ejecutar y determinar la viabilidad de tu proyecto a través de la consulta.

Propiamente realizarás el diseño de un proyecto y evaluarás su pertinencia argumentando el impacto social que se podría lograr en tu comunidad con la propuesta.

Es importante que desarrolles tus capacidades de análisis, la conceptualización, el manejo de información, el pensamiento crítico, la investigación y tus habilidades para aprender.

Te presentamos ejercicios que ponen en práctica tus habilidades y conocimientos para la indagación, la solución de problemas o análisis de casos. Se desarrollará en el mismo sentido la lectura, la escritura y el uso de TIC que hagan evidente lo que has aprendido en la asignatura.

Las actividades sólo consideran los cortes de aprendizaje 2 y 3, dado que es un material que pretende apoyarte en este periodo de contingencia y puedas recuperar lo aprendido en el corte 1 y ser evaluado en el momento en que se reanuden las actividades cotidianas.

Te proponemos un ejercicio de autoevaluación que te permitirá integrar todo lo aprendido y propiciar un dominio global de las habilidades y conocimientos logrados.



Corte de aprendizaje

CORTE 2

Legitimidad y acción ciudadana

Propósito

Al finalizar el corte serás capaz de argumentar la necesidad de implementar un proyecto de Gestión Social acorde con las necesidades, características y recursos disponibles en tu contexto, para solucionar una problemática social identificada e impactar positivamente en el bienestar de la comunidad.

Contenido específico	Aprendizajes esperados
<ul style="list-style-type: none">• Los problemas sociales en la comunidad• Metodologías para la construcción de proyectos de participación ciudadana: Marco Lógico; desarrollo y evaluación de proyectos	<ul style="list-style-type: none">❖ Identificarás una problemática social de tu comunidad y que pueda ser atendida mediante el diseño de un proyecto de gestión social.❖ Destacarás las causas y consecuencias del problema identificado.



Conocimientos

PREVIOS

Para que logres desarrollar los aprendizajes esperados correspondientes al corte 2 es importante que recuperes los siguientes conocimientos:

- Instrumentos de sondeo como la entrevista y la encuesta, para valorar la viabilidad del proyecto.
- Las leyes y los derechos que garantizan la participación ciudadana.
- Leyes y derechos que sustentan el proyecto de Gestión Social.



Contenidos

Los problemas sociales en la comunidad¹

Los problemas son parte de la vida – van junto con estar vivos. Y cada comunidad también tiene problemas; que van junto con el hecho de ser una comunidad. Eso es una realidad y como las personas, tratan de solucionar sus problemas, analizarlos y solucionarlos.

Definición del problema²

Es una situación de inconveniencia, estado negativo, existencia de algo malo o insatisfacción, que no puede ser resuelta, en forma propia por los afectados. Se expresa por la falta de algo bueno, por la carencia de atención a ciertas necesidades o intereses.

El problema se identifica de acuerdo con ciertas orientaciones: existen condiciones diferentes respecto de niveles habituales, normales o estándar y contrasta con la situación actual; hay un contraste entre la realidad que se observa y se define un consenso sobre ello para que cobre el mismo significado para los involucrados; hay hechos de esa realidad que no corresponden a las necesidades e intereses de una comunidad, por lo que no son deseados y se perciben efectos negativos; hay situaciones disfuncionales.

¿Qué es un problema de la comunidad?

Esto abarca mucho terreno. Hay una larga lista de nominados. Y probablemente identificas a simple vista algunos de ellos. ¿Puedes nombrar los principales problemas de tu comunidad? Puedes iniciar haciendo una lista.

A continuación se muestran distintos tipos de problemas que pueden aparecer en muchas listas de problemas de comunidad.

Problemas comunitarios: Incendio premeditado, abuso infantil, negligencia infantil, corrupción, crimen, violencia doméstica, drogas, el cuidado de los ancianos, servicios de emergencia, conflictos étnicos, graffiti, salud, cuidado de casas, hambre, desigualdad, trabajo, ruido, excesivo tiempo libre, exceso de trabajo, pobreza, servicios públicos, racismo, ratas, seguridad, escuela, sexismo, estrés, embarazos adolescentes, transportes, recolección de basura, vandalismo.

¹ Recuperado de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/analizar-problemas-de-la-comunidad/principal> consultado el 5 de junio del 2020

² CEPAL. Análisis de problemas e identificación de soluciones. Consultado en: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03_arbol_1.pdf

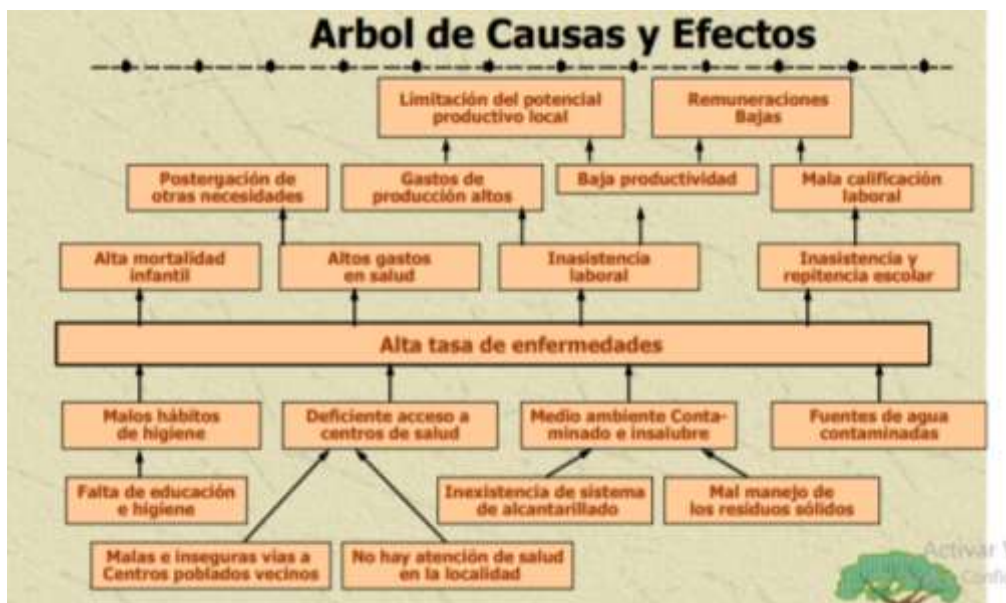
El medio formal para identificar un problema cabe realizar un diagnóstico de la situación que se quiere analizar y resolver. Esto puede ser mediante ciertas técnicas como: análisis del contexto, revisión bibliográfica para conocer antecedentes, llevar a cabo cuestionarios, entrevistas a las personas afectadas por el problema o a los que conocen del problema, observación directa.

De aquí se desprende una técnica fundamental, entre otras, denominada “Árbol de Problemas”, la cual se concibe como un modelo explicativo y un esquema simplificado de la realidad. Se elabora mediante aproximaciones sucesivas de causas y efectos, en torno al problema. El problema se va describiendo en forma clara y precisa hasta definir el problema principal, que sería el tronco del árbol.

El problema se define de acuerdo con la intención de lo que se quiere atender. Por su magnitud, es decir la cantidad de población afectada; por su gravedad, si afecta la calidad de vida actual y/o futura; por su cualidad de poder revertir sus efectos negativos; por la importancia que le atribuye la comunidad; por el deterioro que se causa al medio ambiente; por su pertinencia cultural (etnias, género, territorio, grupos de edad, condición de discapacidad).

En la técnica del árbol de problemas, el análisis es a partir de sus efectos, es decir, desde las repercusiones que puede tener. En la representación gráfica corresponde a la identificación en la parte superior, de todos los efectos directos o inmediatos, unidos con flechas para establecer sus relaciones; cabe observar para cada efecto de primer nivel, si hay otros efectos derivados de él y colocarlos en segundo nivel y unirlos con el o los efectos de primer orden y así sucesivamente hasta determinar el efecto de primer orden, necesario para el análisis global del problema.

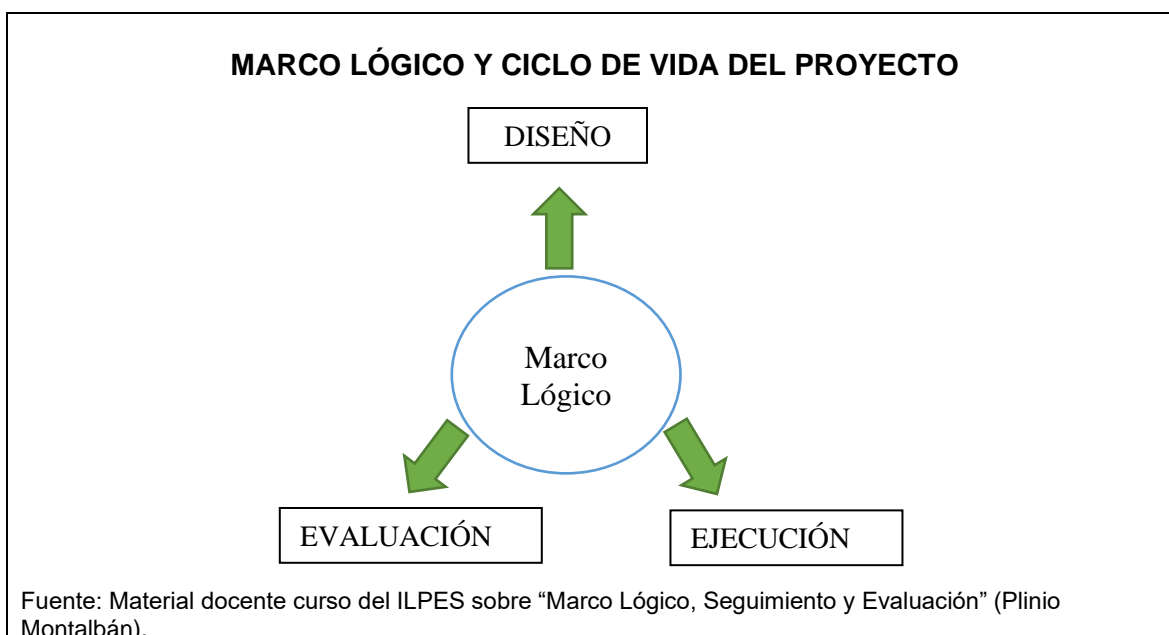
En lo que corresponde a la identificación de las causas del problema central, se representan como las raíces del árbol, como raíces encadenadas. Una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas.



Bases conceptuales de la Metodología de Marco Lógico.³

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Se centra en la orientación por objetivos, hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Se utiliza en cualquier etapa del proyecto: en la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.⁴



Ventajas

- Uniforma la terminología lo que facilita la comunicación;
- Permite definir un formato que recupera acuerdos sobre los objetivos, metas y riesgos que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Proporciona un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados y el equipo del proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe resultante;
- Se centra en los aspectos críticos y puede resumir documentos;
- Permite la organización y preparación de la información de manera lógica mediante el plan de ejecución del proyecto;
- Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto;

³ Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Chile. Naciones Unidas. Consultado en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

⁴ The Logical Framework Approach. AusGUIDELines, AusAID, página 2.

- Permite la organización de la información en un solo cuadro, sobre lo más importante del proyecto.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico.

La Metodología contempla: análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer, cómo y cuáles son los supuestos claves; cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.⁵

La Metodología contempla dos etapas en lo que corresponde a las fases de identificación del problema a tratar en el proyecto y propiamente en su diseño o planificación.

1. *Identificación del problema y alternativas de solución*, en la que se analiza la situación actual, se crea una visión de la situación deseada y se seleccionan las estrategias que serán implementadas para alcanzarla.
2. *La planificación*, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. Este tema se desarrollará en el Corte de Aprendizaje 3.

A continuación, se describen los diferentes elementos que componen la primera etapa de *Identificación del problema y alternativas de solución*.

Identificación del problema y alternativas de solución

Este análisis parte de la identificación de una situación problemática y las definiciones del por qué se considera como tal. Se analiza la situación en su contexto, se identifican sus características, auténticas en escenarios reales para articular desde éstas el conocimiento que se tiene de la situación y comenzar a desarrollar el proyecto.

Como ya se detalló anteriormente, la elaboración de un árbol de problemas permite describir claramente la situación problemática que dará sustento al proyecto.

La Metodología Marco Lógico incorpora cinco elementos de análisis:

- a) de involucrados;
- b) de problemas;
- c) de objetivos;
- d) de estrategias o alternativas de solución, de la cual se deriva la definición de la óptima;
- e) de la estructura del proyecto.

a. Análisis de involucrados

Analizar a los involucrados significa tener claridad sobre aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente con la atención al problema y desarrollo del proyecto; cuál sería su papel, su función y capacidad de participación; cómo podrían cooperar y establecer el tipo de relación entre ellos, diseñar estrategias para

⁵ The Logical Framework Approach. AusGUIDELines, AusAID, Página 1.

prevenir conflictos; por último, definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

Este análisis identifica los intereses y expectativas de los agentes comprendidos en el proyecto y con ello optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos, porque se aprovechan los apoyos y recursos, así como se disminuyen los posibles impactos negativos.

b. Análisis del problema

Aunque al momento se han descrito ciertos elementos de la definición del problema, es conveniente proceder mediante los siguientes pasos:

1. Identificar el o los problemas principales de la situación a abordar.
2. Mediante una “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
3. Describir los efectos más importantes del problema en cuestión.
4. Registrar las causas del problema central identificando qué es lo que podría estar provocándolo.
5. Construir el árbol de problemas que refleje una imagen completa del problema.
6. Asegurarse que tanto causas como efectos están debidamente expresados y las relaciones, son correctas.

Analiza el árbol de problemas con las relaciones causa-efecto del apartado anterior.

c. Análisis de objetivos

El análisis de objetivos refiere a la situación esperada al resolver el problema y se expresa por la manifestación contraria al problema identificado. Se convierten los estados negativos del árbol en soluciones, expresadas en forma de estados positivos.

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se han resuelto los problemas. En el análisis hay que eliminar redundancias e identificar vacíos.

Los estados positivos son objetivos en sí mismos y se expresan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.



Fuente: CEPAL: Análisis de problemas e identificación de soluciones.

d. Identificación de alternativas de solución al problema y selección de la óptima

Se parte del supuesto de que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, es decir, si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

En la configuración de alternativas se deben establecer acciones como:

- Analizar el nivel de incidencia en la solución del problema y priorizar las de mayor importancia.
- Verificar interdependencias y agrupar acciones complementarias.
- Definir alternativas con base en las acciones agrupadas.
- Verificar la factibilidad física, técnica, presupuestaria, institucional y/o cultural de cada alternativa.

A partir de estas acciones, se pueden establecer algunas alternativas para evaluar y decidir cuál se llevará a cabo.



Fuente: CEPAL: Análisis de problemas e identificación de soluciones.

Dentro de la selección de alternativas para el logro de objetivos, hay que señalar de manera muy clara lo que corresponde a la definición del objetivo mismo, y los objetivos que quedarán fuera de la intervención.

Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

Los objetivos se agrupan y jerarquizan los de la misma naturaleza. A esta acción se le denomina estrategias. Se retoman las estrategias para su intervención en el desarrollo del proyecto.

Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines. Se selecciona la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también por su pertinencia, eficiencia y eficacia.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicado, las estrategias escogidas podrían traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnostico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados.

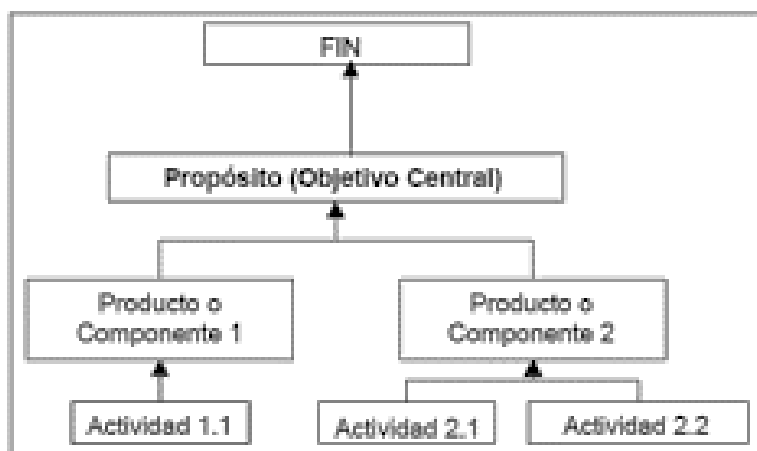
f. Estructura analítica del proyecto (EAP)

Teniendo ya seleccionada una alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades.

Definido esto, se podrá construir la Matriz, debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de la alternativa óptima (estrategia) y expresarla en una matriz que la resuma.

La EAP no es otra cosa que la esquematización del proyecto; un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos⁶ y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontrarán los fines del proyecto. Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES

⁶ Se sugieren cuatro niveles como criterio exhaustivo y suficiente del esquema o sinopsis del proyecto

Se proponen los siguientes pasos para construir la EAP:

- Partiendo de arriba hacia abajo. Lo primero será obtener los fines, dependiendo del proyecto, los cuales se toman del árbol de objetivos.
- El problema central se identifica a partir del árbol de objetivos:
- Para identificar los productos o componentes se analiza la información obtenida en la identificación de alternativas, mirar cuál de ellas es la seleccionada y el análisis de costos de esta. Normalmente en la configuración de las alternativas aparecen enunciados los productos que se desarrollan en actividades cuando se hace el estudio de costos de cada alternativa.
- Para identificar las acciones es preferible revisar el presupuesto de la alternativa óptima, donde un rubro o grupo de estos, se proponen como acciones.

Lo que sigue es pasar de la EAP a una matriz de marco lógico.

A manera de reflexión en este apartado, hay que considerar que este proceso de análisis es iterativo y retroalimentado; siempre es posible incorporar nuevas alternativas o integrar aquellas complementarias.

El resultado de esta etapa es un buen conocimiento del problema y el planteamiento de alternativas consideradas factibles.

Si aparecen causas (alternativas) fuera del ámbito de acción, habrá que replantear desde causas y efectos y continuar con el proceso.



Actividades

DE APRENDIZAJE

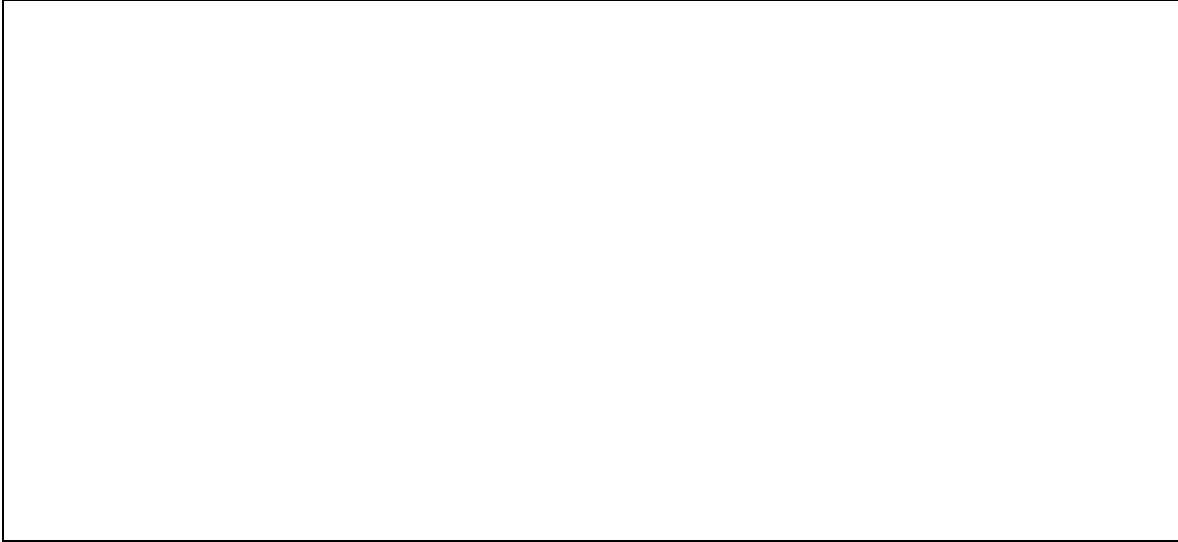
A continuación, se presentan actividades que deberás desarrollar para lograr los aprendizajes esperados. Para evaluarte estas producciones considera que además se tomará en cuenta la redacción y la ortografía.

Actividad 1. Metodología del Marco Lógico

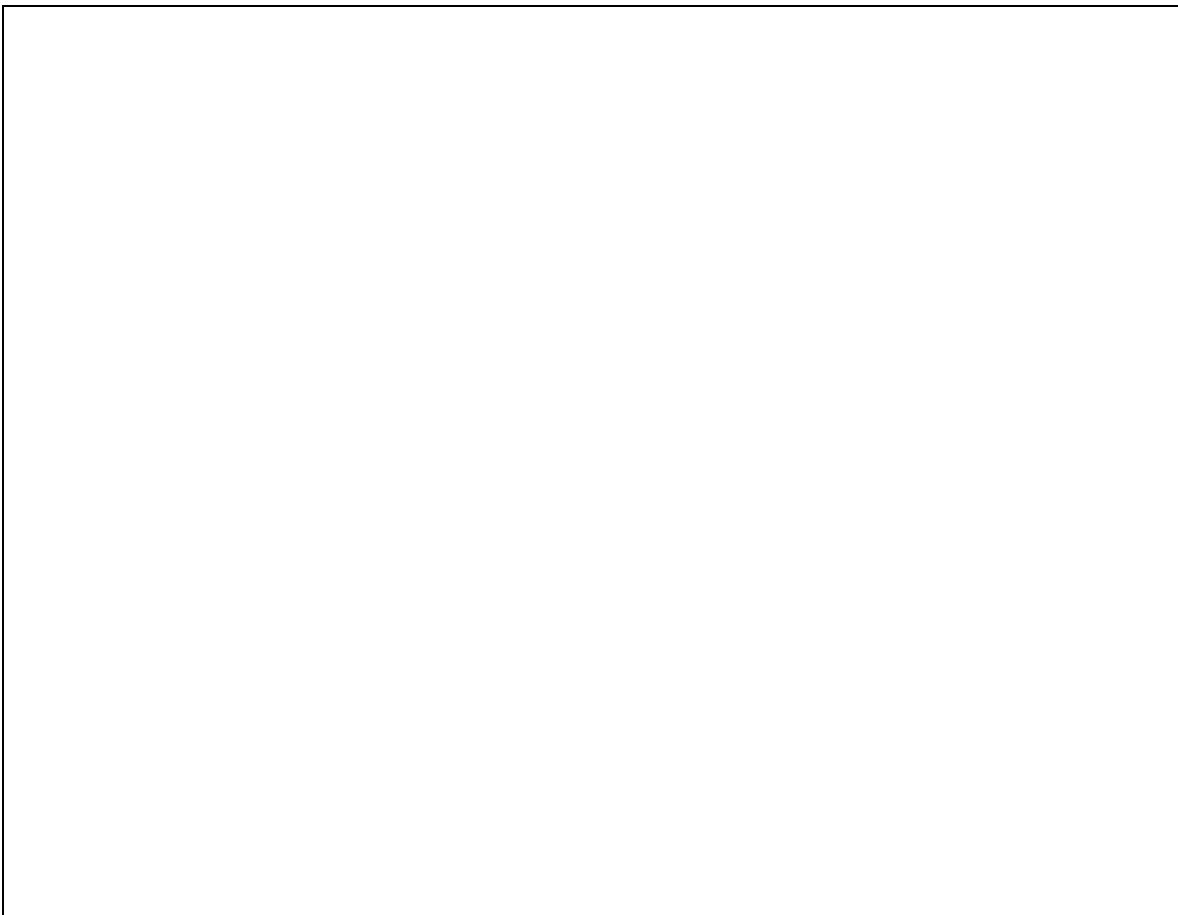
1.1 Redacta en el siguiente recuadro una descripción sobre una problemática de tu comunidad sobre la cual sea viable desarrollar un proyecto de gestión social.

Para ello es necesario definir el problema principal para que se el tronco del árbol de problemas. Hay que señalar entonces: la intención de lo que se quiere atender. La población afectada y en qué sentido. Establecer causas y consecuencias.

1.2 Describe en qué consiste la Metodología del Marco Lógico.



1.3 Elabora un organizador gráfico de la etapa de Identificación del problema y alternativas de solución de la Metodología del Marco Lógico.



Actividad 2. Proyecto de gestión social

2.1 A partir del proyecto de gestión que acabas de definir, describe los actores involucrados y su función (responsabilidades) en su implementación.



2.2 En el siguiente espacio, registra las actividades a desarrollar en el proyecto mediante un cronograma de trabajo. Incluye las instancias públicas y privadas que apoyan la ejecución del proyecto.

2.3 Registra los recursos materiales, financieros y humanos que permitirán implementar el proyecto de gestión social.



¿QUIERES

CONOCER MÁS?

1. CEPAL. (2018). Área de Población y Desarrollo. Página oficial del organismo. Disponible en <https://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo/poblacion-y-desarrollo>
2. CIPPEC. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires. UNICEF. pp. 101-103. Recuperado de: <https://www.cippec.org/publicacion/monitoreo-y-evaluacion-de-politicas-programas-y-proyectos-social-1/>
3. Mille Galán, J.M. (2004). Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos. Universidad de Cataluña. Barcelona. Recuperado de: <http://www.colefgalicia.com/contenidos/images/stories/actualidade/manual%20de%20elaboraci%F3n%20y%20evaluaci%F3n%20de%20proyectos%202004.pdf>
4. Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK). (5ª Ed.) Estados Unidos: PMY Publications. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50111/PMBOK_5ta_Edicion_Espanol.pdf



Fuentes

CONSULTADAS

1. CEPAL. (2018). Área de Población y Desarrollo. Página oficial del organismo. Disponible en <https://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo/poblacion-y-desarrollo>
_____ Análisis de problemas e identificación de soluciones. Consultado en: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03_arbol_1.pdf
2. CIPPEC. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires. UNICEF. pp. 101-103. Recuperado de: <https://www.cippec.org/publicacion/monitoreo-y-evaluacion-de-politicas-programas-y-proyectos-social-1/>
3. Ortigón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Chile. Naciones Unidas. Consultado en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf



Corte de aprendizaje

CORTE

3

Evaluación de proyectos de gestión social

Propósito

Al finalizar el corte serás capaz de evaluar la operación y resultados del proyecto de Gestión Social a implementar, valorando el posible impacto en la solución de una problemática detectada en tu comunidad.

Contenido específico	Aprendizajes esperados
<ul style="list-style-type: none">• Los derechos humanos, las garantías individuales y los derechos ciudadanos que legitiman la participación ciudadana.• Leyes y reglamentos que sustentan los derechos de la sociedad civil y la participación ciudadana.	<ul style="list-style-type: none">❖ Registra las posibles alternativas para solucionar el problema, y plantea objetivos claros considerando los recursos humanos y materiales que puedan requerirse.❖ Estructura su proyecto.



Conocimientos

PREVIOS

Para que logres desarrollar los aprendizajes esperados correspondientes al corte 3 es importante que reactives los siguientes conocimientos:

- Objetos de estudio y lenguaje de las ciencias sociales y las características socioculturales y económicas de la sociedad mexicana en el último siglo.
- Conceptos necesarios para la elaboración de un proyecto de gestión social desde el desarrollo de la metodología del Marco Lógico en el contexto de las leyes y derechos de la participación ciudadana.



Contenidos

Los derechos humanos, las garantías individuales y los derechos ciudadanos que legitiman la participación ciudadana

Los Derechos Humanos (D.D.H.H.) se describen como las facultades que son inherentes a una persona por el simple hecho de ser humano, es decir, son las que permiten al ser humano desarrollarse plenamente y hacer uso de sus cualidades humanas, aptitudes e inteligencia, la ausencia de estos, además de ser lastimosa en lo individual, crea inestabilidad social y política.⁷

El documento principal donde se describen los D.D.H.H es la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la cual considera que la libertad, la justicia y la paz tienen por base el reconocimiento de la dignidad y de los derechos iguales e inalienables de los seres humanos (Organización de las Naciones Unidas, 1948).

En México las garantías individuales están enunciadas en los diez primeros artículos de la Constitución Política en el Título primero, Capítulo I, son derechos fundamentales que todos los mexicanos gozan y se refieren a la libertad, seguridad, igualdad y propiedad.

Tanto los D.D.H.H. como las garantías individuales, son obtenidas desde el nacimiento, contrario a los derechos ciudadanos, estos se adquieren al cumplir la mayoría de edad, en México es a los 18 años. Dentro de estos derechos se encuentran el derecho al voto y ser votado en cargos de elección popular, asociarse individual y libremente en asuntos políticos, ser nombrado para cualquier empleo o comisión del servicio público, votar en consultas populares en temas de trascendencia nacional, entre otros.

Todo lo anterior es el marco para que como ciudadanos podamos participar en las decisiones que mejor le convengan a nuestra comunidad y a nuestro país.

⁷ Huerta, N. (2017). La participación ciudadana en la defensa y respeto de los derechos humanos. En Martínez Villarreal, Juan de Dios y Saldierna Salas, Alma Rosa y Rivera Hernández, Pedro Paul y Rodríguez Burgos, Karla Eugenia (Coord.) (2017) [Vías de participación ciudadana en un contexto democrático](http://eprints.uanl.mx/13312/1/V%C3%ADas%20de%20participaci%C3%B3n%20ciudadana%20en%20un%20contexto%20democr%C3%A1tico.pdf). Argumentos #367 (pp. 31-57). Editorial Fontamara.
<http://eprints.uanl.mx/13312/1/V%C3%ADas%20de%20participaci%C3%B3n%20ciudadana%20en%20un%20contexto%20democr%C3%A1tico.pdf>

Participación ciudadana⁸

Los sistemas democráticos en el mundo se desarrollan sobre la existencia de mecanismos e instrumentos de participación ciudadana, los cuales se consideran esenciales, ya que, en cuanto más existan estas instancias de participación en los procesos que atañen a los ciudadanos, más democrático es su sistema. Para el ejercicio de esta democracia, se generan instancias donde los ciudadanos desempeñan un papel específico y se convierten en órganos de representación y legitimidad del sistema democrático, en aras del bien común.

La participación ciudadana es un mecanismo social que funciona para el desarrollo local, además de promover una democracia participativa a través de la integración de la comunidad en los diversos quehaceres de su entorno.

Leyes y reglamentos que sustentan los derechos de la sociedad civil y la participación ciudadana.

En el caso del sistema político de la Ciudad de México, existen estos mecanismos que permiten un nivel de interacción con los gobernantes a través de instancias que organizan a grupos que representan a la ciudadanía.

De acuerdo con la Ley de Participación Ciudadana de la Ciudad de México, publicada en la Gaceta Oficial el 12 de agosto de 2019, la participación ciudadana se define como *el conjunto de actividades a través de las cuales toda persona tiene el derecho individual o colectivo para intervenir en las decisiones públicas, deliberar, discutir y cooperar con las autoridades, así como para incidir en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas y actos de gobierno de manera efectiva, amplia, equitativa, democrática y accesible; y en el proceso de planeación, elaboración, aprobación, gestión, evaluación y control de planes, programas, políticas y presupuestos públicos.*

Entre sus instrumentos de Participación Ciudadana se encuentran:

Comisiones de participación comunitaria. Se crea una nueva figura llamada Comisión de Participación Comunitaria, la cual sustituye a los Comités Ciudadanos y Consejos de los Pueblos, los cuales ejercían las funciones como órgano de representación ciudadana de cada colonia en la Ciudad de México; por su parte el Consejo del Pueblo, representaba lo propio en el caso de pueblos originarios que mantienen la figura de autoridad tradicional que se rigen por normas, procedimientos y prácticas tradicionales. Ahora se integran en una instancia con las mismas facultades.

Consultas ciudadanas. Es el mecanismo de democracia directa a través del cual las autoridades proponen temas que se consideran de impacto trascendental en distintos

⁸ Instituto Electoral. Ciudad de México. Consultado en: <https://www.iecm.mx/participacionciudadana/>

ámbitos temáticos, sectoriales y territoriales, a fin de que ciudadanía opine o realice propuestas; funciona a través de diversos mecanismos de consulta como preguntas directas, foros o algún otro instrumento.

Organizaciones ciudadanas. Mediante este instrumento las personas morales sin fines de lucro, cuyo ámbito de actuación está vinculado a los intereses de una de las colonias de la Ciudad de México, buscan estimular la participación ciudadana en la vida pública.

Órganos de representación ciudadana. Son la instancia a través de la cual los habitantes, de manera organizada, participan en la planeación, seguimiento y evaluación de las acciones del gobierno.

Presupuesto participativo. Es un instrumento mediante el cual la ciudadanía ejerce el derecho a decidir sobre la aplicación del recurso que otorga el Gobierno de la Ciudad. Los habitantes pueden decidir sobre la optimización del recurso en su entorno, proponiendo proyectos de obras y servicios, equipamiento e infraestructura urbana, y, en general, cualquier mejora para sus unidades territoriales. Asimismo, deberá estar orientado esencialmente al fortalecimiento del desarrollo comunitario, la convivencia y la acción comunitaria que contribuya a la reconstrucción del tejido social y la solidaridad entre las personas vecinas y habitantes.

Estos recursos corresponden al porcentaje del presupuesto anual de las demarcaciones aprobado por el Congreso de la Ciudad de México el cual se incrementará cada año hasta alcanzar el 4 por ciento, como se muestra a continuación:

- En **2020** será del **3.25%**
- En **2021** será del **3.50%**
- En **2022** será del **3.75%**
- En **2023** será del **4%**

Iniciativa ciudadana. Este mecanismo permite promover ante el Congreso Local proyectos de creación, modificación, reforma, derogación o abrogación de leyes y/o decretos locales. Cabe señalar que este mecanismo no se puede utilizar para consultar leyes en materia de derechos humanos, penal o tributaria.

- El Congreso las admite siempre que se reúnan y presenten los nombres, firmas y claves de las credenciales de elector de un mínimo del 0.13% de las personas inscritas en la Lista Nominal de Electores de la Ciudad.
- También deben presentar un articulado que cumpla con los principios básicos de técnica jurídica señalada en la Ley Orgánica y el Reglamento del Congreso local, así como una exposición de motivos con las razones y fundamentos de su iniciativa.
- Cuando el Instituto Electoral de la Ciudad de México declare que se cumplió con el porcentaje de firmas, la Iniciativa Ciudadana será dictaminada por las comisiones del

Congreso para ser discutida y votada ante el Pleno, como cualquier otra iniciativa de ley.

Matriz de Marco Lógico. Planificación.⁹

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del Proyecto por desarrollar.

Se estructura en cuatro columnas que recuperan la siguiente información:

- a. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- b. Indicadores (resultados específicos a alcanzar).
- c. Medios de Verificación.
- d. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Cada uno de los elementos que componen la Matriz de Marco Lógico se describe a continuación.

a. Resumen narrativo de objetivos

El resumen narrativo es una columna de la Matriz de Marco Lógico en la que se detalla el fin, propósito, componentes y actividades del proyecto.

⁹ Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Chile. Naciones Unidas. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Para hacerlo se debe retomar la información generada en la definición del problema. problema.

Cómo hacer el resumen narrativo de objetivos

El resumen narrativo de objetivos proviene de la estructura analítica del proyecto. Esquematizamos conforme a las siguientes definiciones.

1. Fin

Es una descripción de la solución a los problemas planteados; es la contribución que se logra al tener el proyecto finalizado. Su impacto se consigue al entregar, implementar y utilizar los componentes.

El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico, es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto va a contribuir. El fin del proyecto no es un efecto, es un impacto. El efecto sería la consecuencia inmediata o a corto plazo de una acción. Es un impacto cuando se da a largo plazo.

Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.

2. Propósito

Es el resultado de tener el proyecto ejecutado, y eso es lo que nos permite tener el fin (o fines) del proyecto. En la matriz de marco lógico, sólo ubicamos un propósito; y en teoría, este debería lograrse al tener entregados y utilizados los componentes del proyecto.

El Propósito describe el efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes.

El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito. Es recomendable que la Matriz tenga solamente un Propósito para tener más claridad. Si se plantean más de un Propósito, surgen ambigüedades donde el proyecto corre el riesgo de atender uno sólo y alejarse de otro o trastocarse en otros objetivos.

De aquí que se retome el de mayor importancia, el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el que otros involucrados conciben como el más importante. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas, la capacitación) y tener precisión en su control para poder tomar las acciones pertinentes antes las condiciones adversas.

3. Componentes (resultados)

Son los bienes, productos o servicios que entrega el proyecto para lograr el propósito. Refieren a las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto asignado.

Los Componentes del proyecto tienen que ser necesarios para lograr el Propósito. Deben expresarse claramente. En la Matriz se definen como resultados, obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

4. Actividades

Constituyen el qué hacer; cada involucrado en su función tiene que hacer algo para entregar un Componente o producto del proyecto; implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución; deben estar en orden cronológico y agrupadas por Componente.

Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.


Lógica vertical (de la columna de objetivos)

La matriz de marco lógico se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical.

Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente.
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto.
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto.
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin.
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades.
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

LÓGICA VERTICAL DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS



Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósitos			

Componentes			
Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

b. Indicadores

Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto. Los indicadores permiten medir todo lo que está en el resumen narrativo. Hay tres tipos de indicadores:

I. Indicadores de fin y de propósito

Estos indicadores miden el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los indicadores aseguran una gestión del proyecto eficaz y eficiente; permiten a sus agentes decidir si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

II. Indicadores de los componentes

Se trata de descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto.

III. Indicadores de actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

Evaluación de la columna de los indicadores

Es recomendable, revisar la columna de los indicadores, para lo cual deberá verificarse que:

- Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
- Los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
- Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
- Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
- El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

c. Medios de verificación

Para saber el estado del proyecto no basta con definir los indicadores; es necesario saber dónde y cómo vamos a obtener los datos e información para realizar la medición.

Los medios de verificación o fuentes permiten evaluar y monitorear los indicadores, en los siguientes aspectos:

- Fuente de información
- Método de recopilación
- Responsable de recolección
- Método de análisis
- Frecuencia

Los planificadores del proyecto deben identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, como una actividad del proyecto. La información debe ser tanto cualitativa como cuantitativa.


La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

Lógica Horizontal¹⁰

El conjunto Objetivo–Indicadores–Medios de Verificación define lo que se conoce como Lógica Horizontal en la Matriz de Marco Lógico. Ésta expresa las siguientes relaciones:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

LÓGICA HORIZONTAL

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	de	Supuestos
Fin Propósito Componentes Actividades				

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

¹⁰ Boletín No. 15 del ILPES. Metodología del marco lógico. Octubre, 2004.

d. Supuestos

Cada proyecto comprende riesgos de diversos tipos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros que pueden hacer que el mismo fracase.

Por ello es necesario identificar los posibles riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin.

El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. Si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin.

Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

RELACIÓN ENTRE SUPUESTOS Y OBJETIVOS

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Los supuestos o riesgos del proyecto se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto. Por ello es conveniente cuestionarse y prever lo que podría ir mal en cada nivel.

Al nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etc. El objetivo no es el de consignar cada eventualidad

que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo.

Durante la ejecución, indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y prepararse con adecuados planes de emergencia y poder comunicar los problemas emergentes y no dejar a la deriva.

Monitoreo y evaluación

Con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación o formulación de los proyectos y la realidad, es decir su implementación y resultados, es necesario llevar a cabo actividades de Monitoreo y Evaluación.

Su objetivo es medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos. El monitoreo y la evaluación permiten analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo y mejorar así estrategias, programas y otras actividades.

El Seguimiento o Monitoreo, sólo se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados. El monitoreo implica identificar logros y debilidades del proyecto a tiempo para tomar las acciones correctivas recomendadas.

Un monitoreo como procedimiento sistemático tiene que ver con:

- Determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades son elementos que se deben verificar durante la ejecución.
- Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance su Objetivo de Desarrollo. La gerencia tiene la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el monitoreo, esto significa ajustar el proyecto a las condiciones que permitan que este llegue a buen término y no se desvíe de los objetivos planteados en un comienzo.

También tiene que ver con el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto, programado en la Matriz de Marco Lógico:

- El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.
- El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

El énfasis en proyectos sociales y de reforma eleva la importancia de llevar a cabo un Monitoreo efectivo de los proyectos, pues asegura que realmente los recursos utilizados permitan resolver problemas comunitarios. Quien coordina este rubro en el proyecto, tiene la responsabilidad primaria de realizar el monitoreo de un proyecto para identificar los problemas de ejecución lo más temprano posible para que la solución pueda tener mayor efectividad y no seguir adelante arrastrando errores que finalmente no permitan cumplir con los plazos o con los objetivos del proyecto.

Por su parte, la evaluación refiere a una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.

Ocurre básicamente durante todo el ciclo del proyecto y normalmente involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto.

La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad. Para ser efectiva, la evaluación tiene que ser sistemática, igual que el monitoreo.

La evaluación pregunta si un proyecto está “funcionando” y si es así, en vista de los resultados obtenidos. Nótese que el énfasis en esta definición está en el proyecto en su conjunto, tanto a nivel de procesos como de resultados.

La evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no asignados al proyecto, tal como en evaluaciones anuales, evaluaciones intermedias o evaluaciones ex-post.

Existen dos tipos de evaluación:

- La evaluación **FORMATIVA**, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. Se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final.

- La evaluación SUMATIVA se lleva a cabo al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto. Se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. Se pueden realizar también durante la ejecución de un proyecto, aunque son menos frecuentes.

Como se puede apreciar, el Monitoreo y la Evaluación están interrelacionados pero no son sinónimos. Mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto), la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos.

El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo. La Evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos.

Al igual que un paciente se deja hacer chequeos periódicos para asegurar su estado de salud. El diagnóstico del paciente basado en los síntomas reportados prescribe el tratamiento basado en la interpretación de los síntomas y después se le hace el seguimiento para evaluar los cambios.

El Monitoreo y la Evaluación Formativa de proyectos es parecido. Le tomamos el pulso al proyecto. El diagnóstico lleva a un remedio o prescripción para mejoramiento que luego puede ser monitoreado y evaluado de vuelta. La agencia ejecutora y otros involucrados principales pueden monitorear el proyecto para determinar hasta qué punto ha mejorado la probabilidad de alcanzar el Propósito del proyecto.

¿Cuándo se hacen monitoreo y evaluación?

Con frecuencia consideramos que la vida de un proyecto se circunscribe a la etapa en que se producen desembolsos, o sea, la etapa de ejecución. Pero el ciclo de vida del proyecto es bastante más complejo. Existe una estrecha relación entre las fases del ciclo del proyecto y las actividades de monitoreo y evaluación.



De la misma manera que el ciclo de un proyecto comienza antes de la etapa de ejecución y continúa después de dicha etapa, el Monitoreo y la Evaluación se concatenan a través de las diferentes fases y etapas. Por lo mismo, es más probable que no se pueda realizar eficientemente una evaluación de impacto si no se han efectuado tareas de monitoreo y evaluación en la etapa de ejecución del proyecto. Las diferentes tareas relacionadas con el Monitoreo y la evaluación, para cada etapa del ciclo de vida del proyecto son las siguientes:

A. En la etapa de preparación

Los primeros pasos de Monitoreo y Evaluación se toman en la etapa de preparación del proyecto, donde el equipo de preparación de proyecto tiene la responsabilidad básica de asegurar que el proyecto dispondrá de un buen sistema de Monitoreo y Evaluación. La Matriz de Marco Lógico es una herramienta útil para estos efectos, pues, se utiliza para definir los parámetros de desempeño del proyecto, líneas de base, puntos de referencia e indicadores. Al determinar los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, se establecen las condiciones para futuras evaluaciones y ajustes al proyecto.

Esto ayuda a formular desde los inicios, el Plan de Monitoreo y Evaluación del proyecto, incluyendo el proceso de evaluaciones formativas y sumativas.

B. En la etapa de ejecución

Vale la pena indicar que sin el establecimiento de un buen plan de Monitoreo y Evaluación, el Gerente de Proyecto no tiene el elemento básico de gestión en sus manos; queda colocado en una posición de reacción y no de acción proactiva en cuanto a la ejecución del proyecto, lo cual dificultará el manejo global del mismo. El gerente tiene un rol básico de MYE en esta etapa, que es la más intensiva en cuanto a Monitoreo y Evaluación Formativa (Intermedia).

Para realizar el Monitoreo y la Evaluación en esta etapa, es necesario contar con los mecanismos identificados en el propio Plan de preparado en la etapa de preparación del proyecto.

El esquema representa el ciclo de vida de proyectos que están relacionados con la producción de bienes y servicios, en los cuales las etapas de ejecución y operación están claramente definidas, es decir, una vez finalizada la inversión (ejecución) se empiezan a generar los beneficios del proyecto, por lo general son proyectos que implican el desarrollo de obras físicas. Sin embargo, en los proyectos sociales, que implican desarrollo social, capacitación, salud, educación, entre otros; cada fracción de la inversión realizada (peso invertido) genera beneficios. Por este motivo no es posible diferenciar con claridad la etapa de inversión (ejecución) de la etapa de operación del proyecto, por lo que para ellos el ciclo de vida presenta como una misma etapa la ejecución y la operación.

De no ser así, se debería preparar uno al inicio de la ejecución del proyecto, para ello se puede utilizar un taller de arranque que permita desarrollar dicho plan; o al menos preparar un plan de Monitoreo y Evaluación con los involucrados principales.

La gran mayoría de las evaluaciones (intermedias sobre el desempeño del proyecto) periódicas en esta etapa se consideran formativas, ya que sus objetivos básicos son de mejorar el desempeño del proyecto. Esto asegura que el Informe de Progreso de proyecto (semestral) se ajuste a los requerimientos del Plan de Monitoreo y Evaluación.

El Informe de terminación del proyecto puede considerarse como una Evaluación de tipo Sumativa. Además, este tipo de evaluación, sumativa, se puede efectuar durante la ejecución del proyecto sobre aspectos críticos que pueden afectar nuevos o futuros proyectos.

C. En la etapa de operación (post proyecto)

La Agencia Ejecutora tiene el rol básico de Monitoreo y Evaluación en esta etapa. La Evaluación Sumativa post proyecto, examina el impacto del proyecto a su terminación o posteriormente. Se examina el diseño original, con las modificaciones introducidas como resultado del Monitoreo y Evaluación durante la ejecución, y el alcance en cuanto al objetivo de desarrollo del proyecto.

Tipos de evaluación asociados al ciclo de vida del proyecto

En asociación con el ciclo de vida del proyecto, en cada fase—preparación, ejecución y operación—encontramos diferentes tipos de evaluación que tienen por objeto básicamente medir la conveniencia de asignar recursos, de continuar, de modificar, de terminar o de ver lecciones aprendidas respecto al proyecto objeto de la evaluación.

Existen tipologías de evaluaciones asociadas al ciclo de proyectos. Por ejemplo una corresponde a Abdala E.¹¹ que contempla cuatro momentos de evaluación, (que aquí hemos llamado tipos de evaluación asociadas al ciclo de vida del proyecto), en los que se cumplen objetivos de evaluación distintos.

- La evaluación **Ex-ante** evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.
- La evaluación **Intra**: se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
- La evaluación **post**: corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.
- La evaluación **ex-post**: se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto.

¹¹ Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Ernesto Abdala. Documento elaborado por Cinterfor/OIT con el apoyo del Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) de España y presentado al Seminario Internacional: "Modelos de evaluación para programas de capacitación de jóvenes", Medellín, Colombia 17 y 18 de julio, 2001.



A continuación, se presentan actividades que deberás desarrollar para lograr los aprendizajes esperados. Para evaluarte estas producciones considera que además se tomará en cuenta la redacción y la ortografía.

Actividad 1. Proyecto de Gestión Social.

1.1 Evalúa tu comprensión del resumen narrativo, dando respuesta SI o NO a las siguientes preguntas:

- ¿Tener todas las actividades finalizadas te permitirá entregar los componentes del proyecto? ¿Te falta algún componente?
 SI NO
- ¿Tener los componentes del proyecto finalizados te permitirá lograr el propósito?
 SI NO
- ¿Cada componente es necesario para lograr el propósito? ¿Si no estuviera alguno, se cumpliría el propósito?
 SI NO
- ¿El propósito está relacionado con el logro del fin? ¿Tener el proyecto finalizado, aporta al logro del fin?
 SI NO
- ¿El fin contribuye a la solución de la situación problemática abordada con el proyecto?
 SI NO

Si has contestado SI a las preguntas, has logrado congruencia en el resumen narrativo del proyecto y puedes continuar con el siguiente paso de la Metodología de Marco Lógico.

1.2 Con la información desarrollada en el Corte de Aprendizaje 2, elabora tu propuesta de proyecto de gestión social utilizando la estructura de la matriz de Marco Lógico. En su realización debe expresar: el grupo poblacional que atenderá, dónde se encuentra geográficamente, alternativas a la problemática que se presenta, así como la pertinencia, la eficiencia y la consolidación del proyecto.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósitos			
Componentes			
Actividades			

1.3 En el siguiente espacio, formula recomendaciones para mejorar la implementación del proyecto. En su caso, cómo apoyan las instancias de Participación Ciudadana en la Ciudad de México.

1.4 En el siguiente espacio redacta la argumentación sobre la importancia de la gestión social para lograr el cambio y el desarrollo en tu comunidad.



¿QUIERES

CONOCER MÁS?

- Alberich, T. y Sotomayor, E. (2014) Planificación, gestión y evaluación. Manual básico para la acción social. España: Dykinson.
- Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK). (5ª Ed.) Estados Unidos: PMY Publications. Recuperado de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50111/PMBOK_5ta_Edicion_Espanol.pdf
- Rodríguez, E. (2002) Políticas públicas de juventud en América Latina. Empoderamiento de los jóvenes, enfoques integrados, gestión moderna y perspectiva generacional. Colombia-México: Banco Mundial. Recuperado de:
<https://www.unicef.org/colombia/pdf/PolíticasJuv2.pdf>
- Rodríguez, E. (2002). Actores Estratégicos para el Desarrollo, Políticas de Juventud para el siglo XXI, México: Instituto Mexicano de la Juventud



Fuentes

CONSULTADAS

- CEPAL (2018). Área de Población y Desarrollo. Página oficial del organismo. Disponible en <https://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo/poblacion-y-desarrollo>
- CIPPEC. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires. UNICEF. pp. 101-103. Recuperado de: <https://www.cippec.org/publicacion/monitoreo-y-evaluacion-de-politicas-programas-y-proyectos-social-1/>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Chile. Naciones Unidas. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf.



Autoevaluación

Como parte del proceso de aprendizaje, a continuación, se presenta un ejercicio que te permitirá identificar tus avances y aquellos aspectos que pueden requerir un repaso.

Señala con una X la respuesta que consideres es la correcta en el inciso correspondiente.

1. Es la situación de inconveniencia, estado negativo o insatisfacción, que no puede ser resuelto, en forma autónoma, por los propios afectados.

- a. Análisis del contexto.
- b. Marco Lógico.
- c. Evaluación del proyecto.
- d. Problema.

2. La metodología de Marco Lógico enfatiza...

- a. Lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.
- b. La orientación por objetivos, hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.
- c. El plan operativo práctico para la ejecución.
- d. La alta accidentalidad de los automotores.

3. El análisis del problema considera uno de los siguientes pasos:

- a. Identificar todos aquellos involucrados que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente del proyecto.
- b. Registrar las causas del problema central detectado.
- c. Describir la situación futura a la que se desea llegar.
- d. La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.

4. Permite establecer niveles jerárquicos como el fin, el propósito, los productos y las actividades.

- a. Estructura Analítica del Proyecto.
- b. Matriz Lógica del Proyecto.
- c. Cursos de capacitación.
- d. Estructura de las actividades.

5. Es un instrumento de participación ciudadana:

- a. Ley de participación ciudadana.
- b. El ejercicio de la democracia.
- c. Comités ciudadanos y Consejos de los pueblos.
- d. Control de políticas y presupuestos públicos.

6. Estos elementos, constituyen parte de su estructura: un resumen narrativo de los objetivos y las actividades, indicadores, medios de verificación y factores externos que implican riesgos.

- a. ___ Matriz del Marco Lógico
- b. ___ Estructura Analítica del Proyecto.
- c. ___ Capacitación.
- d. ___ Actividades.

7. Describe el efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución.

- a. ___ Metas.
- b. ___ Propósito.
- c. ___ Actividades.
- d. ___ Componentes.

8. Es función de los indicadores.

- a. ___ Realizar acciones para producir cada Componente e implican la utilización de recursos.
- b. ___ Verificar la ejecución del presupuesto mediante los recibos presentados para su reembolso.
- c. ___ Identificar los riesgos en la ejecución de cada etapa del proyecto.
- d. ___ Medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, de las fuentes de datos existentes.

9. Es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.

- a. ___ Análisis de riesgos.
- b. ___ Monitoreo.
- c. ___ Evaluación.
- d. ___ Organización de las tareas.

10. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

- a. ___ Análisis de riesgos.
- b. ___ Monitoreo.
- c. ___ Evaluación.
- d. ___ Organización de las tareas.