

# PROYECTOS SOCIALES DISEÑO Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL Y RURAL

---

Francisco Herrera Tapia



COLECCIÓN  
INVESTIGACIÓN Y TESIS



MNEMOSYNE

**PROYECTOS SOCIALES**  
**DISEÑO Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL Y RURAL**



**PROYECTOS SOCIALES**  
**DISEÑO Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL Y RURAL**

**Francisco Herrera Tapia**



MNEMOSYNE

Herrera Tapia, Francisco

Proyectos sociales. Diseño y gestión para el desarrollo local y rural.

1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Mnemosyne, 2015.

110 p.; 23x16 cm. - (Investigación y tesis; 47)

ISBN 978-987-1829-31-6

1. Proyectos de Desarrollo. 2. Desarrollo Local. 3. Desarrollo Rural. I. Título  
CDD 338.9

Fecha de catalogación: 06/04/2015

Esta investigación, arbitrada por pares académicos, se privilegia con el aval de la institución editora.

## **PROYECTOS SOCIALES.**

### **DISEÑO Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL Y RURAL**

1ª edición

© Francisco Herrera Tapia

© De esta edición, Editorial MNEMOSYNE, 2015

México 1470 PB 4 - (C1097ABD) Buenos Aires - Argentina

(5411) 4381 4270

[info@mnemosyne.com.ar](mailto:info@mnemosyne.com.ar)

[www.mnemosyne.com.ar](http://www.mnemosyne.com.ar)

ISBN 978-987-1829-31-6 - Fecha de publicación: Abril de 2015

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11723

LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA

Diagramación y diseño gráfico: MNEMOSYNE

Imagen de tapa: Gentileza de *Alternativas para el Desarrollo Rural, S.C.*

*El contenido y la originalidad de este documento es responsabilidad exclusiva de su autor. Las opiniones expresadas en el mismo no representan, ni reflejan necesariamente, la de los responsables de Editorial MNEMOSYNE.*

*No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11723 y 25446.*



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

Dr. en D. Jorge Olvera García  
Rector

Dr. Alfredo Barrera Baca  
Secretario de Docencia

Dra. Ángeles Ma. del Rosario Pérez Bernal  
Secretaria de Investigación y Estudios Avanzados

Mtro. José Benjamín Bernal Suárez  
Secretario de Rectoría

Mtra. Ivett Tinoco García  
Secretaria de Difusión Cultural

Mtro. Ricardo Joya Cepeda  
Secretario de Extensión y Vinculación

Mtro. Javier González Martínez  
Secretario de Administración

Dr. en C. Pol. Manuel Hernández Luna  
Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional

Mtra. Yolanda E. Ballesteros Sentíes  
Secretaria de Cooperación Internacional

Dr. en D. Hiram Raúl Piña Libien  
Abogado General

L. en C. Juan Portilla Estrada  
Director General de Comunicación Universitaria



*“La esperanza parece constitutiva de la vida humana.  
No se puede vivir sin proyectos”*

Zaid, 2010



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>CAPÍTULO 1   <i>Proyectos sociales y planeación del desarrollo</i></b>	15
1.1. Proyectos: Herramientas operativas para el desarrollo local	18
1.2. Acerca de la viabilidad de los proyectos	20
1.3. Eficacia e impacto de los proyectos en el desarrollo local	23
1.4. Hacia la integración de proyectos	24
1.5. Conclusiones y recomendaciones	25
<b>CAPÍTULO 2   <i>Diagnóstico analítico y planificación general del proyecto</i></b>	27
2.1. Análisis de actores participantes	30
2.2. Análisis de la problemática	33
2.3. Análisis de objetivos	37
2.4. Análisis de alternativas	38
2.5. Matriz de planificación general del proyecto (MPP)	39
1.6. Conclusiones y recomendaciones	45
<b>CAPÍTULO 3   <i>Territorialización del proyecto y caracterización de los beneficiarios</i></b>	47
3.1. Localización del proyecto	47
3.2. Caracterización de los beneficiarios	50
3.3. Conclusiones y recomendaciones	51
<b>CAPÍTULO 3   <i>Los objetivos del proyecto</i></b>	53
4.1. Ejemplificación de objetivos	54
4.2. Verbos para el diseño de objetivos	56
4.3. Alineación de objetivos con el conjunto del proyecto	56
4.4. Conclusiones y recomendaciones	57
<b>CAPÍTULO 3   <i>Metodología del proyecto: Una estrategia y modelo de gestión</i></b>	59
5.1. La misión, visión y valores en la estrategia metodológica	61
5.2. Componentes de la metodología	66
5.3. Estructuración metodológica	67
5.4. Conclusiones y recomendaciones	71

<b>CAPÍTULO 6   <i>Metas del proyecto: Hacia la efectividad de los resultados</i></b>	<b>73</b>
6.1. Ponderación de las metas	74
6.2. Metas e impactos del proyecto	75
6.3. Conclusiones y recomendaciones	75
<b>CAPÍTULO 7   <i>Actividades sustantivas</i></b>	<b>77</b>
7.1. Responsables de las actividades	77
7.2. Cronograma de actividades	78
7.3. Ordenamiento de las actividades	80
7.4. Conclusiones y recomendaciones	81
<b>CAPÍTULO 8   <i>El presupuesto del proyecto</i></b>	<b>83</b>
8.1. Algunas consideraciones previas acerca del presupuesto	83
8.2. Memoria de cálculo y calendarización del ejercicio presupuestal	87
8.3. Recursos materiales	88
8.4. Recursos humanos	88
8.5. Gastos administrativos y financieros	88
8.6. Conclusiones y recomendaciones	89
<b>CAPÍTULO 9   <i>Evaluación: Midiendo el “éxito” del proyecto</i></b>	<b>91</b>
9.1. ¿Quién y para qué evalúa?	94
9.2. ¿Cómo se hace la evaluación?	95
9.3. Acompañamiento y seguimiento	99
9.5. Conclusiones y recomendaciones	101
<b>10   EPÍLOGO</b>	<b>103</b>
<b>11   BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>105</b>

## INTRODUCCIÓN

Se considera inicialmente que los proyectos son inherentes a la conducta de los seres humanos, en la medida que éstos son utilizados para transformar su entorno. En la gestión social el diseño de proyectos es una actividad de planificación de las instituciones públicas, privadas y civiles, así como de diversas iniciativas ciudadanas de base social. Los proyectos son considerados como una herramienta estratégica para la toma de decisiones de organizaciones y de individuos. Son la expresión técnica de soluciones a problemas particulares o de interés general, y son un medio para cambiar situaciones desventajosas o problemáticas de personas e instituciones hacia puntos convenientes en su beneficio.

En el diseño de proyectos se exploran las mejores opciones para llegar a los objetivos y metas que se desean alcanzar, planeando etapas y rutas tendientes a su logro. Se elaboran propuestas para satisfacer necesidades sociales y modificar las condiciones de vida de las personas, mejorando la cotidianeidad de la sociedad en su conjunto, o al menos de los grupos sociales más desfavorecidos, tratando de beneficiar su calidad de vida, el trabajo y su entorno en general. Muchos de estos proyectos buscan generar ingresos para grupos vulnerables, realizar negocios, empoderar a mujeres; son proyectos que desde una escala micro social combaten el hambre y la pobreza, la violencia familiar, escolar y laboral, procuran la salud, difunden la cultura y el arte, además de que rescatan tradiciones y costumbres, o impulsan acciones ecológicas y de protección al ambiente, etcétera. Pero ¿cómo se construyen estos proyectos desde el territorio?, ¿cómo a través de ellos se generan evidencias de su impacto?

El presente texto orienta y otorga de manera sencilla y sintética las herramientas básicas a los estudiantes, emprendedores sociales y promotores comunitarios que generan y operan proyectos sociales en contextos rurales de escala micro regional. Se busca con ello que el lector identifique o se forme un juicio sobre si un proyecto es socialmente posible; tecnológicamente factible; económicamente viable; y ambientalmente conveniente. De igual manera se profundiza en la necesidad de generar evidencias sobre los resultados de los proyectos *in situ*, es decir a nivel del territorio.

Este texto abreva de varios espacios de aprendizaje que permitieron su logro, a saber, el proyecto de investigación Análisis metodológico para

el diseño y evaluación de proyectos de desarrollo en zonas rurales a partir de un enfoque territorial, financiado por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), y desarrollado en el Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales (ICAR). El libro también complementa las actividades ligadas a la unidad de aprendizaje de Diseño y Evaluación de Proyectos impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UAEM, así como la experiencia profesional adquirida en el ámbito de la gestión del desarrollo rural y agropecuario.

Se trata de un libro que partiendo de análisis y reflexiones puntuales, ofrece algunas pautas para la elaboración y operación de proyectos, todo ello conscientes que cada proyecto, dependiendo de sus circunstancias propias y del sector donde se lleve a cabo, puede adaptarse o no a las líneas metodológicas aquí propuestas. El presente texto no es un manual técnico, sin embargo el nivel de detalle aquí presentado permite al lector tener pautas y ejemplos sobre el camino a seguir de manera específica de cómo aplicar proyectos sociales para el desarrollo local de zonas rurales.

Este tipo de conocimiento sobre un área específica (diseño de proyectos) debe dirigir sus esfuerzos hacia la solución de problemas que sean relevantes a las comunidades locales y regionales, donde existen grupos étnicos y segmentos sociales de población rural en situación de pobreza y marginación. Se requiere así de proponer proyectos sociales que permitan al público general contribuir activamente en la solución de estos problemas. Llamar la atención sobre la necesidad de avanzar en el diálogo entre científicos y sociedad a través de la creación de proyectos conjuntos. Otro aspecto es la necesidad de continuar desarrollando proyectos que promuevan la conciencia sobre las raíces multiculturales de la ciencia y el valor de otros sistemas de conocimiento (Scidev, 2014).

Se debe potenciar el desarrollo de una *ciencia de la implementación* a través de proyectos aplicados, es decir, que el conocimiento tenga un efecto aplicable con impactos positivos en la sociedad rural. Una ciencia basada en la evidencia que coadyuva a la construcción de mejores alternativas y decisiones públicas para el desarrollo de las zonas rurales.

El libro ha dividido la exposición del tema de proyectos sociales, empezando con los capítulos 1 y 2 describiendo definiciones y conceptualizaciones de contexto, además se revisan aspectos teóricos y operacionales sobre la utilidad de los proyectos en la transformación social. De igual manera se destaca el diagnóstico (dentro del ciclo de proyectos) como una fase estratégica en la definición de los problemas a resolver. En el capítulo 3 se revisa la dimensión espacial del proyecto en términos de su localización, es decir, el lugar donde se llevará a cabo, además de reflexionar acerca de cómo

el territorio puede ser modelado a través de la implantación de proyectos sociales. En los capítulos 4 y 5, se apunta la importancia en el diseño de los objetivos del proyecto, desde su redacción hasta sus implicaciones prácticas. De la mano de ello se establecen algunas líneas de acción metodológica para el logro de los objetivos, asimismo se invita a la reflexión y articulación entre la filosofía que promueve el proyecto, y la definición de los modelo de gestión e intervención social.

Los capítulos 6 y 7 resumen cómo se pueden elaborar las metas y las características que deberían cumplir para mayor claridad en su consecución. De ello deriva también la formulación adecuada de las actividades, las cuales son cruciales y pocas veces reconocidas. En los capítulos 8 y 9 se analiza el presupuesto que deben llevar los proyectos sociales y se sugieren algunas recomendaciones para su eficiente manejo, además se examinan criterios que justifican la realización de la evaluación de los proyectos como un proceso de mejora continua, así como una rasgo democrático y de responsabilidad social por parte de quien opera dichos proyectos, especialmente si éstos fueron financiados con recursos públicos.

Esta modesta exposición está concebida como una herramienta de reflexión y acción que pudiera ser de utilidad para estudiantes, promotores comunitarios, gestores, técnicos y personas interesadas en profundizar en la gestión social y en la dinamización de los territorios rurales de México.



## CAPÍTULO 1 | *Proyectos sociales y planeación del desarrollo*

Los proyectos sociales son una herramienta que permite inducir un cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o sector específico. Usualmente en el ámbito de la gestión social se manejan de forma indistinta los conceptos de proyectos, planes, programas e incluso políticas públicas, lo cual es un error conceptual que puede causar inconsistencias en el análisis e intervención sobre la realidad local. En ese sentido, es necesario realizar un deslinde respecto de los conceptos de proyectos, programas, planes y políticas públicas, lo cual permitirá dilucidar y brindar una mejor orientación de lo que se considera son atributos de una u otra herramienta de planeación.

De acuerdo con Pichardo (2008: 36):

“(...) en rigor, el plan debe ser el marco general que contenga las directrices que deben seguirse en la formulación de los programas. Estos últimos deben ocuparse de atender problemas específicos. En tanto, los proyectos, como el eslabón final del proceso de planificación, deben orientarse a la obtención de un producto final que garantice el logro de los objetivos propuestos en las políticas”.

En nuestra opinión, un proyecto es la “célula básica” de la planeación y constituye un instrumento operativo para la producción de bienes y servicios. Por su parte los programas, al igual que los proyectos, suelen atender problemas específicos de determinado sector o territorio, pero pueden conformarse a partir de un grupo de proyectos y operan en el mediano plazo. De tal manera que un plan en el contexto de la gestión del desarrollo se ubica en un nivel estratégico, el cual establece las principales líneas a seguir en determinado sector o territorio.

Continuando con esta lógica, las políticas públicas implican procesos sociopolíticos y técnicos que son decisivos sobre temas de interés público en los cuales concurren el gobierno y la ciudadanía, formando así, una arena de debate y de propuestas de políticas que habrían de derivar en planes, programas y proyectos. Las políticas públicas en ese sentido fungen “como el resultado de intercambios complejos entre actores políticos a través del tiempo” (Stein, *et al*, 2006: 15).

Una definición orientada a la planeación de las políticas públicas sería que:

“Las políticas, vistas desde cada actor, constituyen las grandes directrices o caminos a seguir para concretar los propósitos de su visión del futuro deseado. Definen las opciones seleccionadas para remover a futuro una situación hoy insatisfactoria o problemática. Condensan los ejes fundamentales de actuación que van a articular sus acciones concretas para acercarse a la solución prefigurada en el modelo teórico subyacente en su definición del problema” (Díaz y Nari, 2010: 3).

### Cuadro 1.1. Características generales: Políticas-Planes-Programas-Proyectos

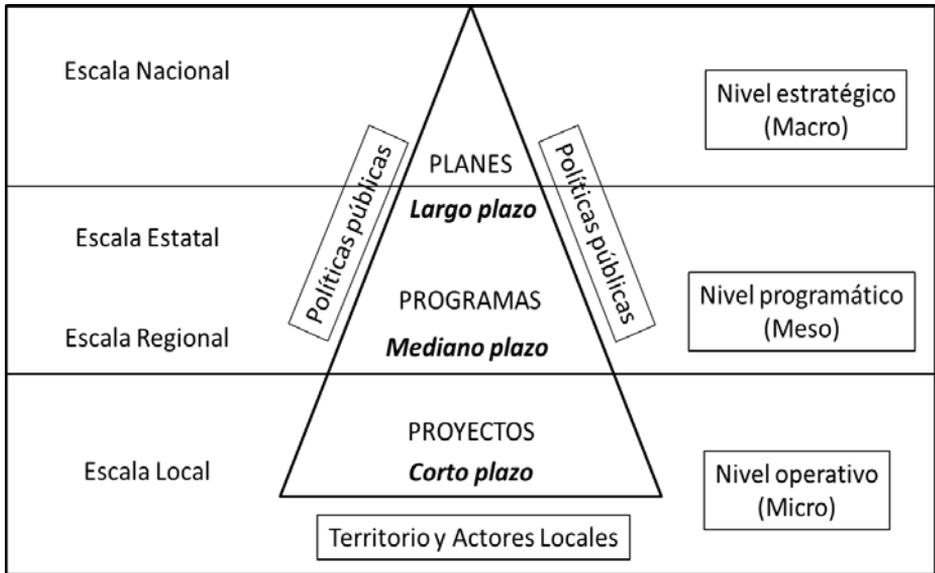
Políticas públicas	Planes <sup>1</sup>	Programas	Proyectos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las directrices generales que se trazan desde el gobierno como solución a los problemas de la ciudadanía.</li> <li>• Se ubican en un nivel estratégico de la planeación.</li> <li>• Implican la participación ciudadana.</li> <li>• Incorporan demandas sociales.</li> <li>• Existen relaciones y redes de poder entre los actores involucrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un documento institucional.</li> <li>• Contempla una planeación de mediano y largo plazo. Generalmente tres a seis años.</li> <li>• Plantea diagnósticos, objetivos, indicadores y estrategias a una escala global.</li> <li>• Incorpora líneas u orientaciones de política pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser multi-anales.</li> <li>• Son programáticos.</li> <li>• Contienen presupuestos públicos asignados.</li> <li>• Generan productos y servicios.</li> <li>• Requieren un ordenamiento normativo y operativo.</li> <li>• Demandan una estructura institucional para su operación.</li> <li>• Existen beneficiarios e instancias ejecutoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la unidad básica de planeación.</li> <li>• Producen bienes o servicios.</li> <li>• Su duración es de corto plazo, puede ser de meses o un año.</li> <li>• Son de pequeña escala territorial.</li> <li>• Existen beneficiarios directos.</li> <li>• Son de carácter técnico y operativo.</li> <li>• Poseen una metodología pormenorizada.</li> <li>• Implica el desarrollo de capacidades a nivel operativo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> Los planes también tienen un valor a escala local, como suelen ser los planes de desarrollo municipal, o regionales, asimismo, existen variantes de planes comunitarios. En este texto los planes son parte de los instrumentos de la arquitectura institucional dispuestos en un sistema de planeación democrática, especialmente los planes de desarrollo nacional, estatales y municipales.

La caracterización de estas herramientas técnicas y políticas de planeación, brindan elementos para ordenar el curso programático y territorial de la estrategia y operación de los instrumentos de la planeación para el desarrollo. En tal sentido, en la figura 1.1. se pretende ilustrar los niveles y escalas territoriales de intervención del Estado así como la operación de la planeación por parte de la institucionalidad.

**Figura 1.1. Ordenamiento básico de un esquema de planeación**



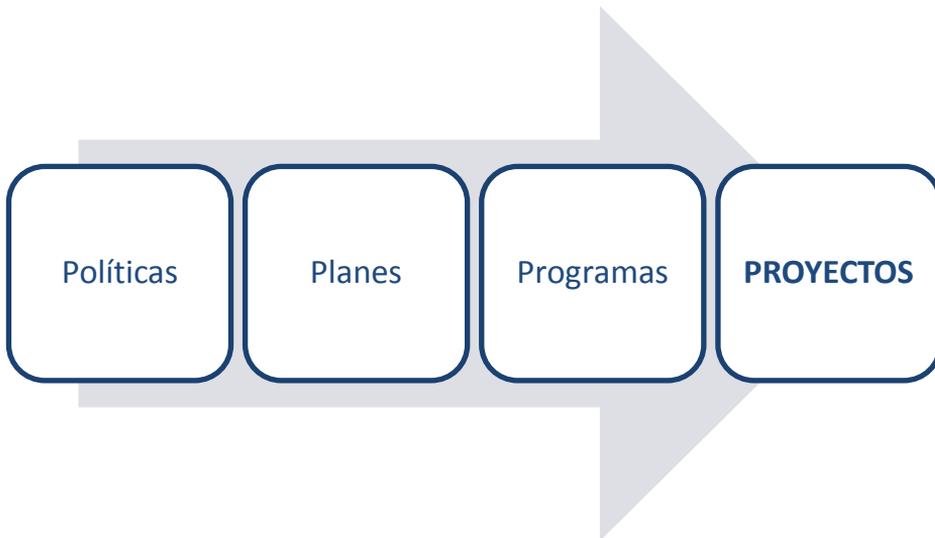
Fuente: elaboración propia con base en Medina y Ortegón (2006).

La figura 1.1 permite ubicar las escalas territoriales y niveles de acción de los planes, programas y proyectos en un contexto de planeación del desarrollo. Asimismo, el esquema trata de ubicar los plazos en los que de manera regular se toma el desarrollo de un proyecto en el corto plazo (un año fiscal de manera regular), los programas, que suelen ser de varios años y los planes que suelen desarrollarse, en el caso de México, por trienios para el caso de los gobiernos municipales, y sexenios para el caso de las entidades federativas y la federación.

Si bien la estructuración de un modelo secuencial de la planeación resulta rígida en su concepción teórica, es importante comentar que las etapas aquí planteadas, no necesariamente encuentran una secuencia sistemática en la práctica, ya que la planeación es flexible en el momento de ponerse en marcha, por lo que la secuencia de etapas aquí enunciadas tiene

una finalidad didáctica, lo que no implica que en la práctica no existan empalmes o traslapes entre las políticas, los planes o los programas, incluso los proyectos.

**Figura 1.2. Secuencia lógica de la planeación orientada al desarrollo local**



Fuente: elaboración propia.

La intención de la figura 1.2 es ilustrar el proceso secuencial que va de lo estratégico a lo operativo. Una tendencia de planeación que va de lo general a lo específico. Es decir, en el nivel estratégico de las políticas públicas, los planes, y en buena medida en los programas, se formulan las directrices que se van concretando en la medida que “aterrizan” en proyectos operativos que son aplicados en el plano micro regional.

### **1.1. Proyectos: Herramientas operativas para el desarrollo local**

La transformación puede ir en distintas escalas y dimensiones. Desde la escala humana, en términos de Max-Neeff (1994) que motiva con sus estudios a la búsqueda del bienestar de las persona en un sentido multidimensional, hasta la escala global, representada por bloques supranacionales para la puesta en marcha de macro proyectos internacionales (globalización).

La transformación vía proyectos implica una gestión local que construye nuevas estructuras de oportunidades y mayores espacios de libertad para los habitantes, creando así, un entorno favorable para el despliegue del potencial de los territorios. Se trata pues, de revertir situaciones desventajosas

que impiden el desarrollo local, conceptualizado este último como la capacidad endógena de crear bienestar económico y social (Boisier, 2005).

En este texto se parte del supuesto que el cambio estructural desde la base social puede partir de proyectos estratégicos integrales (de carácter local y comunitario), que impliquen la participación de los diversos actores en procesos de creación de valor y generación de bienestar económico y social. Se trata de una perspectiva micro regional, que en principio es pequeña, pero puede crecer a distintos niveles de acuerdo con la evolución de un proceso de gestión local y regional, teniendo como unidad de intervención el territorio.

El esquema descentralizado de la gestión de proyectos conlleva un proceso de “microplanificación” local, pero no desconoce la importancia de la planificación “de arriba hacia abajo”, ya que trata de armonizarla de mejor manera con los planes municipales, regionales, estatales o nacionales con la gestión del territorio. Se trata de rescatar la función horizontal de la planificación local, ello implica reconocer la coordinación intersectorial y la armonización de los planes generales de desarrollo con las iniciativas de carácter local.

Bajo este esquema de microplanificación, la participación local es requisito imprescindible, como apunta Weitz (1981: 41), “la participación activa de la población local en los proyectos de desarrollo constituye un factor de importancia crucial para el desarrollo integrado, dado el requerimiento de cambios en la estructura social y una máxima movilización de los recursos humanos y naturales locales”.

Por todo lo anterior, los proyectos a los cuales se hace alusión a lo largo de este texto se refiere a proyectos sociales de pequeña escala situados en el espacio local, los cuales pueden ser evidenciados en pequeños negocios, unidades de producción familiar, microempresas, y demás iniciativas de carácter local que agrupados pueden detonar esquemas de desarrollo local para las zonas rurales y marginadas. Se trata de proponer estrategias productivas en tiempos donde la globalización económica impone una cultura centrada en el consumo, misma que puede limitar las capacidades emprendedoras de la población en general.

“(…) cuando la población, tentada por la ‘sociedad de vitrina’, hace suyas ciertas ‘necesidades’ ignorando los esfuerzos requeridos para su satisfacción bajo la forma de instrucción, de trabajo, de ahorro, de inversión, de producción y productividad, y de aprovechamiento de oportunidades, el resultado final es una sociedad de consumo que más temprano que tarde entrará en crisis (...)” (Pleitez, 2014).

La aglomeración de iniciativas y proyectos de pequeña escala en el espacio local pueden crear círculos virtuosos de prosperidad, que pueden

ser observables en la articulación de cadenas productivas regionales, vinculaciones institucionales o mercantiles que generan y retienen la riqueza en un territorio específico. Algunos casos relevantes en este contexto de articulaciones locales para el desarrollo han sido estudiados desde la perspectiva de los sistemas productivos locales, los sistemas agroalimentarios localizados, los clusters, los enclaves y corredores productivos, entre otros. Vale la pena comentar que todos los enfoques de desarrollo local adquieren un valor instrumental en la medida que son incorporados a un proyecto social que busca la concreción de las ideas que nacen desde la teoría.

## 1.2. Acerca de la viabilidad de los proyectos

La viabilidad de los proyectos e iniciativas locales en buena medida se va a encontrar influenciada por múltiples factores que determinarán su éxito o fracaso. Se requiere en ese sentido, de un balance inicial que pondere las fortalezas del proyecto en cuanto a factores de orden social, económico, político, ambiental, entre otros. Es decir, se tiene que realizar una aproximación y análisis multidimensional a las circunstancias del proyecto.

A partir de la experiencia en la elaboración y evaluación de proyectos orientados al medio rural se identifican los siguientes aspectos como determinantes en su viabilidad a escala local, a saber:

1. **Viabilidad social.** Se refiere a que el proyecto debe atender las necesidades y problemáticas de la población. Es decir, que exista una demanda social de la población. El proyecto a su vez debe incorporar la participación local de los actores en la gestación y gestión del proyecto. Dentro de este análisis de viabilidad también se contempla la condición de género, el origen étnico, la religión y la cultura como rasgos distintivos de una población, todos ellos elementos que pueden potenciar o condicionar la viabilidad del proyecto si no existe un diagnóstico previo.
2. **Viabilidad técnica.** Se debe prever que el proyecto cuente con un alto componente técnico, lo cual requiere que las tecnologías sean las más apropiadas para lograr un resultado eficiente del proyecto. De igual manera el conocimiento técnico y el desarrollo de las capacidades del capital humano al servicio del proyecto son factores que han de determinar la viabilidad técnica del proyecto, debido a que las habilidades y saberes locales son cruciales en la resolución de problemas o planteamientos estratégicos. En este aspecto técnico se busca que las tecnologías sean las más apropiadas para el funcionamiento de los proyectos, además de que sean de bajo costo y de alto impacto.

Especialmente si el proyecto pretende “hacer más con menos”, debe contemplar un bajo consumo de energías, utilizar tecnologías alternativas y de base social para un uso más eficiente de los insumos del proyecto que van a producir algún bien o servicio, por ejemplo, en proyectos de agricultura ecológica.

3. **Viabilidad económico-financiera.** Implica la correcta proyección de la rentabilidad económica del proyecto (especialmente cuando se trata de proyectos productivos), además de asegurar su autofinanciamiento por parte de quienes lo promueven. De ser necesario, también se buscará financiamiento externo de entidades del sector público, privado o social. Valorar con el apoyo de especialistas la conveniencia financiera de optar por un crédito o un subsidio complementario también forma parte del análisis de la viabilidad económica-financiera. En este aspecto, profesionales de la economía, las finanzas y la actuaría pueden determinar la viabilidad financiera de los proyectos de corte empresarial como los planes de negocio o proyectos de inversión. Esto permitirá determinar el valor presente neto, la tasa interna de retorno, o en general, la rentabilidad del proyecto en un horizonte temporal determinado. De manera importante en el caso de proyectos orientados a la comercialización de un producto, es fundamental el éxito del mismo si cuenta con un mercado identificado para la venta de sus productos o servicios, para lo cual se requiere un estudio de mercado y de los consumidores.
4. **Viabilidad político-institucional.** En este aspecto el equipo de gerencia del proyecto debe considerar en su análisis, las posibilidades de que el proyecto obtenga los resultados esperados en un contexto donde los intereses, las relaciones de poder y los valores políticos se ponen en juego de cara a la implantación de un proyecto en determinado territorio o sector. Comúnmente la dimensión política de los proyectos no es tomada en cuenta, y ello representa un error, ya que los proyectos en sí mismos son “proyectos políticos” en la medida que intentan inducir un cambio en la sociedad. De igual forma el proceso de gestión implica labores de cabildeo y negociaciones que son necesarias para administrar la vida colectiva del proyecto. En muy variados momentos la presencia de funcionarios públicos y políticos es determinante para las vinculaciones institucionales que le brindan soporte externo al proyecto, es por ello que los gestores deben comprender la lógica política de los actores que intervienen el proyecto para así lograr acuerdos en beneficio de todos los participantes.

5. **Viabilidad ambiental.** Ésta se determina por las condiciones físico-ambientales del territorio donde se llevará a cabo el proyecto. Se valora la factibilidad ambiental, así como los aspectos ecológicos que pudieran resultar vulnerables a partir de la instalación del proyecto. En este aspecto se sugiere que todos los proyectos incorporen la dimensión ambiental como un tema transversal, y que a la par diseñen estrategias complementarias para que los proyectos posean un alto contenido de responsabilidad ambiental. Por ejemplo estrategias que coadyuven a la mitigación y adaptación al cambio climático.
6. **Viabilidad jurídica.** Implica una revisión del marco legal y normativo sobre el cual se traza un proyecto, en ese sentido, la Constitución Política, leyes secundarias, reglamentos, constituciones y leyes locales, los procedimientos administrativos, las reglas de operación de los programas, normas oficiales, entre otros marcos legales, son objeto de este análisis de viabilidad. No tiene caso diseñar proyectos que están fuera del marco legal o normativo, ya que no contarán con el apoyo institucional y en todo caso, operarían al margen de la Ley.

La intención de un proyecto que tiende hacia la integralidad busca agregar diversos aspectos que son determinantes para su viabilidad. Con ello se intenta, desde una visión más o menos sistémica, dar respuesta a los problemas de una comunidad o territorio. De ahí que desde un inicio la población deba tener una participación muy activa en el proyecto, ya que las personas son quienes conocen más de cerca sus problemáticas. De esta forma el proyecto tendrá un mejor nivel de apropiación por parte de los beneficiarios, y ellos a su vez, considerarán al proyecto como parte de su nueva dinámica comunitaria, y no como una invención tecnocrática externa y ajena a la comunidad.

“La viabilidad futura es una dimensión que depende en gran medida de la propia lógica interna del proyecto. El diseño del proyecto debe incorporar, siempre que sea necesario, elementos específicos que contribuyan a mejorar las perspectivas de sostenibilidad” (Gómez y Cámara, 2003: 56).

Al construir un proyecto que es producto de la sociedad, se tiene la posibilidad de crear un modelo de autogestión para la comunidad, sin embargo, no se deben descartar los apoyos y sinergias con actores externos al territorio. En este aspecto la cooperación técnica y financiera que algunos organismos públicos, privados o sociales ofrecen a zonas pobres y marginadas pueden ser capitalizadas en favor de la comunidad local, sin embargo, las posibilidades de éxito del apoyo externo estarán en función de la forma en cómo los apoyos externos están alineados a una demanda que proviene desde la base social. Es decir, el proyecto debe alinear la oferta institucional de servicios con la demanda social de los ciudadanos.

La vinculación del proyecto con la comunidad implica articular sinergias y activar la “energía social” del territorio, esto representa un reto para quienes llevan a cabo la extensión de los servicios ligados al proyecto, de esta manera los llamados facilitadores, extensionistas, prestadores de servicios profesionales, promotores, técnicos, u otras figuras que adquieren aquellas personas que promueven proyectos en los territorios, deberían de trabajar de forma conjunta para lograr un impacto mayor de sus iniciativas. En ese sentido, un proyecto jamás debería de ser una actividad individual que desarrolla un profesional de forma aislada y solitaria, ya que la idea es articular esfuerzos profesionales y construir alternativas en conjunto con la sociedad local, esto demanda poner en diálogo los saberes de los habitantes locales con el conocimiento científico o profesional, asimismo la tendencia a construir propuestas integrales requiere necesariamente la participación de equipos interdisciplinarios de profesionales, eso último coadyuvará a atender de forma integral la problemática.

### **1.3. Eficacia e impacto de los proyectos en el desarrollo local**

La estrategia de generar proyectos eficientes desde la base social conlleva varios retos para quienes los formulan, evalúan y operan. El hecho de que en México prevalezca una cultura del “qué me traes”, es decir, en muchas comunidades los habitantes esperan que los agentes externos (gobierno, organizaciones no gubernamentales, empresas, etc.) les provean de algún tipo de beneficio (monetario o en especie), fomenta actitudes filantrópicas y asistencialistas que pueden mermar las capacidades productivas de la población, esto también alienta el arraigo de una cultura paternalista en el medio rural. En ese sentido, las políticas, asistenciales o populistas, se erigen como una familia de políticas de control social que los gobiernos llevan a cabo como estrategia de administración y paliación de la pobreza rural que al final poco contribuyen al libre ejercicio de las libertades, el bienestar y desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

En ese contexto los proyectos pueden fracasar porque adolecen de compromiso por parte de los involucrados en el proyecto; individualizan la demanda social a través de prebendas, acuerdos políticos o mediante la cooptación de liderazgos; liderazgos que son utilizados para canalizar recursos a las comunidades, sin que medie alguna lógica de desarrollo local, por tanto, la participación social para el desarrollo no debe desconocer este tipo de prácticas clientelares, las cuales pueden afectar seriamente los resultados de un ejercicio genuino de gestión comunitaria.

Un proyecto comunitario sin el debido consenso e inclusión de la sociedad local estará destinado al fracaso, y por tanto, las inversiones públicas

que pudiera haber, no rendirán frutos para el desarrollo local. A lo largo de la historia se ha sabido de grandes inversiones públicas, que producto de una mala planeación se convierten en “elefantes blancos”, es decir, en obras grandes y costosas para los ciudadanos, que no tienen utilidad pública. Como apunta Mejía (2014) en tono sarcástico:

“los elefantes blancos no solamente extraen el poco bienestar social que existe, sino que también actúan como un mecanismo de redistribución perversa e ineficiente, donde es esa ineficiencia lo que los hace atractivos para los políticos que están en situación de beneficiarse de ellos”. En esta línea, A. Robinson y Torvik (2005), en un estudio demuestran que “los elefantes blancos pueden ser preferibles a proyectos socialmente eficientes si los beneficios políticos son grandes en comparación con el superávit generado por los proyectos eficientes”.

Así pues, en el sector rural se han destinado miles de millones de pesos a la construcción de grandes proyectos como granjas, invernaderos, centrales de abasto, mercados, rastros, bodegas y centros de acopio, complejos agroindustriales, etc. Sin embargo, al cabo de algunos años, una vez que la inversión pública deja de fluir al proyecto, estos proyectos dejan de operar. Lo anterior, deviene de un error en la concepción del proyecto y en elaborarlos desde una lógica exclusivamente técnica o política.

#### **1.4. Hacia la integración de proyectos**

Para lograr la transformación local con proyectos innovadores, es importante considerar que éstos reúnan un mínimo de características en su configuración documental. Dicho de otra manera, el documento que integra y programa las ideas, comprende la confección de un documento sistematizado, el cual debe reunir ciertas características de orden técnico y profesional, pero que a la vez, sea accesible al mayor número de personas posible.

El grado de sofisticación de un proyecto dependerá de la naturaleza y alcance del mismo, no obstante, siempre es importante considerar que una idea clara y concreta expresada en un lenguaje escrito siempre será de mayor utilidad para las comunidades locales, en comparación ideas teóricas y abstractas que podrían resultar confusas y poco relevantes para el común de la población. Un proyecto puede convertirse en un bien público y en una herramienta colectiva de gestión para desarrollo local, por ello debe ser práctica y accesible a la mayor cantidad de personas posibles, máxime en contextos rurales donde los bajos niveles educativos y el analfabetismo lamentablemente siguen siendo una realidad.

La transferencia de tecnología, la extensión y difusión del conocimiento debe adaptarse a las condiciones de la población local, y en un ánimo

colaborativo los profesionales, académicos, científicos, intelectuales o activistas sociales deberían fungir como traductores del conocimiento generado en las universidades o centros de estudio, de esta forma el proyecto tendría un mejor diálogo y entendimiento de cara a la obtención de resultados.

Algunas de las características que deben procurarse en la redacción de un proyecto es que el documento en extenso debe ser:

1. **Completo.** Los proyectos tienen una serie de componentes que lo definen como tal. Cuando se elaboran proyectos, a los responsables se les sugiere que deben desarrollar TODOS los componentes SIN EXCEPCIÓN.
2. **Coherente/Congruente.** Un proyecto tiene coherencia y congruencia, cuando cada una de sus partes está relacionada directa o indirectamente entre ellas; es decir, están enlazadas o ligadas entre sí de alguna manera, definiendo al proyecto como un cuerpo cohesionado, unido.
3. **Consistente.** Que su estructura debe ser sólida, cuyo planteamiento sea claro, conciso y preciso. La solidez de un proyecto se manifiesta en que se puede defender por sí solo ante cualquier Comisión Dictaminadora.
4. **Integral.** Se dice que un proyecto tiene un planteamiento integral, cuando se toman en cuenta las principales dimensiones (o variables significativas) de la pobreza que caracteriza a los sujetos en desarrollo articuladas como un todo. Por ejemplo, la nutrición con la alimentación; la salud con la educación; la producción con los ingresos; el empleo con los ingresos; éstos con la salud, educación, alimentación, etc. (INDESOL, 2006).

De la mano de estas características se requiere un arsenal de instrumentos y capacidades que los gestores y la propia comunidad pueden poner al servicio del proyecto, ya que el tener un documento de calidad producto de un trabajo de gabinete, y si éste dista de la realidad, no se puede esperar tener resultados favorables para la comunidad, ya que la población no sentiría el proyecto como suyo, y en ese sentido, los pobladores quizá colaborarán más por un beneficio personal, que por convencimiento real de que el proyecto traerá algún beneficio colectivo.

## 1.5. Conclusiones y recomendaciones

- Los proyectos son una herramienta innovadora de cambio social.
- Los proyectos son un medio, no un fin en sí mismos.

- Los proyectos se construyen “de adentro hacia afuera” y de “de abajo hacia arriba”.
- Para su éxito requieren necesariamente de la participación de los actores locales.
- Demanda el diálogo de saberes (tradicionales-científicos-profesionales).

## CAPÍTULO 2 | *Diagnóstico analítico y planificación general del proyecto*

¿Por dónde empezar? En el contexto de proyectos innovadores para zonas rurales, un diagnóstico consiste en el análisis de situaciones, condiciones o restricciones que impiden la satisfacción de las necesidades de la población local. El diagnóstico en este marco implica reconocer la naturaleza de una problemática mediante la observación y el análisis integral. La diagnosis de un problema pretende detectar un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. El ejercicio consiste en hacer planteamientos ante situaciones cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos especializados o científicos.

“Un buen programa tiene que partir de un buen diagnóstico, de un buen análisis de cuál es la problemática, cuáles son las características específicas de esa problemática” (Yaschine, 2013: 26). “Todo proyecto debe comenzar determinando la situación general que debe mejorarse, los probables beneficiarios y otras partes interesadas, el alcance geográfico, la serie de cuestiones que se abordarán, y la duración y gastos probables del proyecto. Asimismo, hay que determinar cuáles son los intereses de la comunidad, el gobierno y los posibles organismos de financiación en el proyecto. Durante esta etapa inicial es importante determinar si el concepto básico en que se fundamenta el proyecto es viable, y si los principales interesados proporcionan apoyo suficiente para que merezca la pena pasar a la siguiente etapa” (Guijt y Woodhill, 2002: 3-17).

La elaboración del diagnóstico para la hechura de proyectos sociales en comunidades rurales adquieren una connotación pública muy importante, por lo que la planeación de los proyectos desde su fase inicial debe integrar la participación ciudadana, es decir, debe prevalecer un enfoque de planeación participativa, e incorporar las ideas, intereses y expectativas de la población local para determinar su posible aporte al proyecto.

En pocas palabras, el diagnóstico ayuda a conocer para actuar y así contribuir a la transformación. Asimismo, el diagnóstico, en general debe cumplir con los siguientes requisitos para tomar las decisiones más adecuadas (Pichardo, 2008: 100):

- a) Precisión: se refiere a incluir los aspectos necesarios y suficientes para la comprensión del o de los problemas en estudio.

- b) Oportunidad: se refiere a que las informaciones proporcionadas por el diagnóstico, deben presentarse en el momento en que la necesidad de la acción lo señale como oportuno; pues de lo contrario, las informaciones pierden actualidad y razón de ser.

En el diagnóstico con participación ciudadana, la precisión y la oportunidad son factores clave que los facilitadores o extensionistas rurales deben poner especial cuidado, ya que los actores territoriales interesados en el proyecto destinarán tiempo y trabajo al servicio del proyecto, en ese sentido, es importante que la comunicación asertiva sean los ejes que prevalezcan a lo largo de la elaboración del diagnóstico, y los participantes no vean en los ejercicios ligados al proyecto una “pérdida de tiempo”, o algo que no le es significativo debido a su poca importancia según su percepción.

“En el enfoque participativo el diagnóstico inicial es también un instrumento de concientización y movilización de la gente; se inscribe en la acción y no puede ser totalmente dissociado de ella; esto significa también que crea mayores expectativas que un diagnóstico tradicional. El diagnóstico participativo también es un proceso iterativo, es decir, que no termina con el inicio de la implementación, sino que requiere ser completado y ajustado durante todo el proceso, según las necesidades de la gente y del proyecto. Los diagnósticos pueden ser muy amplios, o temáticos (enfocados sobre un tema específico)” (Geilfus, 2009: 13).

El diagnóstico ordena la realización de estudios e investigaciones que deriven en un análisis de problemáticas, lo cual es un ejercicio altamente textual, es decir, incorpora en su análisis múltiples dimensiones para evitar en la medida de lo posible la exclusión de elementos importantes que de forma directa o indirecta representan las causas o consecuencias de la problemática. Para mayores detalles sobre la metodología del diagnóstico se ha optado por incorporar cinco fases de análisis de acuerdo con el método de marco lógico<sup>2</sup>:

- I Análisis de actores participantes.
- II Análisis de la problemática.
- III Análisis de objetivos.
- IV Análisis de alternativas de solución.

---

<sup>2</sup> El Método de Marco lógico, también conocido como método ZOPP (*Ziel Orientierte Projekt Planung*) o planificación de proyectos orientada a objetivos fue introducido en la planeación del desarrollo por parte de las Agencia Alemana de Cooperación Técnica, con la intención de lograr una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva a largo plazo, mejorar la comunicación y la organización de contrapartes a través de la planificación conjunta; utilizando documentos y definiciones claras, y establecer los indicadores para la evaluación.

Estas etapas forman parte del diagnóstico y han sido probadas por parte de los gestores de programas y proyectos a nivel de trabajo de campo, estas fases son cruciales para la definición posterior de otras etapas, de tal manera que la información que deriva del análisis proveerá de los insumos necesarios para la elaboración del proyecto. De esta forma el diagnóstico se convierte en la base para establecer los cimientos del proyecto.

Como parte del diagnóstico también se realiza una descripción del contexto del problema, enfocando las dimensiones más representativas del sector, comunidad, grupo y el territorio en el cual se pretende desarrollar el proyecto. Para ello se pueden tomar datos de fuentes directas y secundarias, en este aspecto también son valiosos los estudios, noticias periodísticas, e información diversa que pudiera ser de interés para determinar el núcleo central del problema.

**Cuadro 2.1. Ejemplo de fuentes de información para la elaboración del diagnóstico**

Fuentes primarias	Fuentes secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Estudios etnográficos</li> <li>• Talleres participativos</li> <li>• Entrevistas cualitativas</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Reuniones de trabajo</li> <li>• Transectos</li> <li>• Observación de campo, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Censos</li> <li>• Estadísticas oficiales</li> <li>• Informes de gobierno</li> <li>• Planes de desarrollo</li> <li>• Evaluaciones institucionales</li> <li>• Prensa</li> <li>• Estudios académicos previos</li> <li>• Internet, etc.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

De forma complementaria el diagnóstico representa una oportunidad para retomar algunos elementos de la planeación estratégica y formular un cuadro de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proyecto (análisis FODA). Esta actividad nos permitirá poner en la balanza el potencial del proyecto, sus áreas de oportunidad y posibilidades de reforzamiento para lograr el éxito del mismo.

Las propias acciones del proyecto, en cierta forma se convierten en estrategias que determinan las posibilidades de que las debilidades se conviertan en fortalezas, y las amenazas provenientes del exterior puedan verse como oportunidades. La intención es que tanto las debilidades como las amenazas

pueden considerarse como áreas de mejora del proyecto a partir de un diagnóstico integral.

### Cuadro 2.2. Análisis FODA del proyecto

<b>Factores internos del proyecto</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
En este recuadro se enlistan los factores internos, que reflejan las ventajas que le otorgan fuerza al proyecto.	En este apartado se anotan de forma puntual las debilidades o limitaciones internas del proyecto.
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Se anotan los factores externos que amenazan el proyecto, por ejemplo, crisis económicas, volatilidad de precios, cambio climático, conflictos sociales, entre otros.	Son las ventajas externas que el ambiente ofrece al proyecto. Por ejemplo, subsidios, apoyo político, becas, voluntariado, donativos, etc.
<b>Factores externos al proyecto</b>	

Fuente: elaboración propia

### 2.1. Análisis de actores participantes

Partir del análisis de los actores involucrados en un proyecto a desarrollar es fundamental. Se requiere un pensamiento estratégico que analice de forma integral la estructura de incentivos, motivaciones y correlación de fuerzas de los actores territoriales al momento de plantear proyectos que requieren necesariamente de la participación ciudadana. Un proyecto puede considerarse como un nodo de una red de actores que tiene una expresión territorial y muchas veces institucionalizada en comités comunitarios, consejos, asambleas, entre otras figuras de asociativismo local, con las que se puede iniciar un proceso de vinculación de los actores con el proyecto.

Esta fase contempla un diagnóstico situacional de los actores territoriales, lo cual requiere de estrategias, sensibilidad y tácticas favorables. En ese sentido:

(...) “la delimitación de lo que es relevante para la acción de un actor, depende del significado que éste atribuya a los hechos sociales. Quien diagnostica, en la mayoría de los casos, no forma parte de los actores privilegiados en la intervención, es decir, con capacidad de incidencia en la realidad social. Sin embargo, debe ser capaz de situarse en la perspectiva de un actor específico, aprender el sentido de sus actuaciones y de su interacción con los demás

actores presentes en la situación. En lo anterior, hay que tener en cuenta que una misma realidad dependiendo de la valoración que de los hechos posean los actores, pueden constituirse situaciones diferentes” (Pichardo, 2008: 107).

Esta etapa analítica deriva de la necesidad de incorporar cuatro factores que a nuestro parecer son indispensables en el análisis de los actores involucrados en el proyecto: 1) Ideas y valores; 2) Intereses; 3) Expectativas, y 4) Compromisos. Respecto al tema de las ideas y valores se refiere a la perspectiva y modelo ideal de realidad que quiere la gente para su desarrollo personal y comunitario. En cuanto a los intereses de los participantes es un esfuerzo por poner “sobre la mesa” la inclinación del ánimo de los participantes en el proyecto hacia el provecho, utilidad o ganancia individual que pudieran tener derivada de su participación en el proyecto. En ese sentido, es relevante conocer a fondo la conveniencia o beneficio en el orden moral o material que las personas manifiestan de cara al proyecto. De la misma manera en cuanto a las expectativas, los gestores tienen que percibir de forma correcta la expectativa de los beneficiarios en el proyecto, y en un análisis crítico plantear las posibilidades razonables de que el proyecto sea exitoso. Asimismo, el compromiso puede ser visto como una obligación contraída, que deriva de la palabra dada, implica responsabilidad y disciplina por parte de los actores en el diseño y operación del proyecto a partir de las necesidades que se están atendiendo. Desde nuestro punto de vista, el amalgamamiento de los cuatro factores antes mencionados son determinantes para el establecimiento de la cohesión del proyecto y la generación de confianza para la aplicación del mismo.

Como ya se ha mencionado, la metodología aquí planteada nos invita a la definición de una planeación participativa que sea transversal a lo largo del proyecto, de tal suerte que desde la gestación, la gestión y evaluación del proyecto, posea como característica imprescindible la asociación, inclusión social, a través de mecanismos participativos pertinentes, y que la socialización o visibilidad pública del proyecto tenga una amplia cobertura a nivel de los actores del territorio y sector donde éste cobra vida.

La planeación participativa aquí se define como un proceso inclusivo y transversal de la sociedad en los procesos de desarrollo económico, cultural, social, sustentable en la escala local que son impulsados por diversos proyectos. Como afirma el ILPES (2014), la planificación del desarrollo necesita incorporar de manera eficiente y eficaz la participación de la comunidad. El Estado, como actor principal en la articulación del desarrollo, debe fomentar una forma de “pedagogía política” entre los ciudadanos y las ciudadanas, a fin de fomentar los procesos de empoderamiento y participación en las estrategias de planificación territorial. Una participación ciudadana fincada en los derechos políticos posibilita una mejor identificación de los problemas y potencialidades, el empoderamiento de la sociedad y la mejora en la gestión

pública. Así como los ciudadanos necesitan aprender mecanismos de participación, los funcionarios gubernamentales requieren aprender a incorporar de manera permanente y continua la voz de la ciudadanía en los procesos políticos y de una nueva gestión asociada de la vida pública.

“Gestión Asociada alude a una forma de co-gestión entre Estado y sociedad que da lugar a acuerdos, negociaciones o concertaciones y al diseño de propuestas, integrando visiones e intereses diferentes y hasta contrapuestos, reconociendo y trabajando los conflictos. Interdisciplinaria e intersectorialmente; utiliza una mecánica abierta y pluralista, de fácil acceso, operando por medio del acuerdo y el consenso” (Poggiese, 2011: 53).

Una de las formas metodológicas mediante las cuales se realiza el trabajo de inclusión participativa de los actores rurales e institucionales en un contexto de proyectos innovadores es la utilización de la herramienta del marco lógico, con ella los facilitadores del proyecto podrán obtener un nivel de detalle importante de las causas y consecuencias de los problemas que más acusan los actores enrolados en el proyecto. De esta manera, previa una caracterización de los actores, se tendrá que realizar necesariamente un ejercicio participativo para lograr la detección y priorización de los problemas que habrán de atenderse con el proyecto que se propone a partir de la voz de los actores territoriales.

La primera actividad relacionada con el análisis de los actores será identificarlos, es decir, ¿quiénes son? y ¿cuáles son sus características? Se trata de un trabajo de campo y de gabinete; ofrece también la posibilidad de trabajar en la generación de información con base en datos primarios, como puede ser un taller participativo o mediante cuestionarios y entrevistas. Algunos de los datos a recabar son aquellas variables relacionadas con la edad, el sexo, la etnia, la religión, el estado civil, entre muchas otras variables de interés para el proyecto. Estas variables sobre la condición poblacional y sociodemográfica nos permiten tener una aproximación sobre indicadores de población relevantes para nuestro proyecto.

La caracterización de los participantes involucrados en el proyecto es básicamente de tres tipos:

- a) **Beneficiarios directos:** Se trata de aquellas personas (hombres y mujeres) que serán beneficiados de forma directa por el proyecto, entre otros beneficios de proyectos pueden derivar en la recepción de subsidios, apoyo técnico, capacitación, créditos, infraestructura, activos productivos, tecnología, entre otros.
- b) **Beneficiarios indirectos:** Son personas que debido a su relación indirecta pueden resultar beneficiarios del proyecto, usualmente pueden ser las familias u hogares que por el vínculo de alguno de sus integrantes se relaciona por el proyecto, le deviene un beneficio extraordinario. En cierta forma, los proveedores de insumos y servicios al proyecto,

los gestores y decisores de política pública que apoyan las acciones del proyecto, y en general la red local de actores vinculados al proyecto también pueden ser beneficiados indirectos.

- c) **Otros actores involucrados en el proyecto:** En general, se trata de aquellos individuos, grupos, empresas y demás instituciones que se relacionan con el proyecto. Su actuación puede ser positiva o negativa, desde luego, puede haber opositores y en ese sentido, se deben crear las medidas conducentes para prevenir las reacciones al proyecto.

Es importante destacar que la caracterización, categorización y análisis de los participantes puede hacerse por vías muy diversas como el análisis de redes sociales, sociogramas, etnografías institucionales y demás herramientas metodológicas, no obstante, más allá de la decisión de optar por una u otra herramienta metodológica, lo importante es incorporar los valores, los intereses, las expectativas y los compromisos de los integrantes del proyecto. Por lo anterior, es que cada proyecto tendrá sus propias variables a analizar que se consideren sobresalientes.

Para el caso del diagnóstico, se sugiere en este caso, atender algunas de las recomendaciones que pueden servir para hacer más eficiente este apartado del proyecto. Se propone en ese sentido, realizar un análisis agudo y profundo en la definición del problema o problemas que el proyecto pretende solucionar.

## 2.2. Análisis de la problemática

Como parte del diagnóstico es un punto crítico la formulación del problema a atender, la intención de esta fase del diseño es identificar el problema central que se pretende solucionar a través de un proyecto social. Comúnmente se dicen frases como las siguientes “si el problema está bien planteado, ya está medio resuelto”, “No se puede resolver ni indagar en el fondo de un problema si no está bien planteado” (Famery, 2010). Suele decirse también que “cuando un problema está mal planteado, es muy difícil (por no decir imposible) resolverlo”. Ante tales afirmaciones categóricas es importante tomar en cuenta algunas consideraciones para justificar la intervención de un proyecto que pretende resolver alguna problemática en el marco de propuestas sociales de desarrollo e innovación para zonas rurales que así lo requieran.

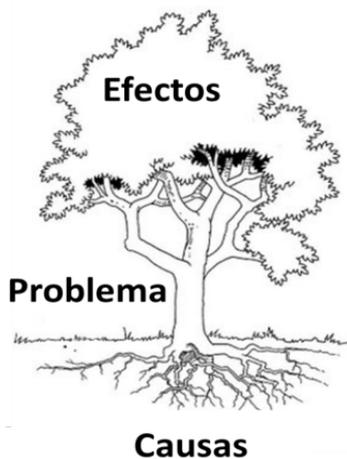
En esta fase de análisis se reconoce la importancia de descubrir cuál es el problema central que se atenderá con el proyecto. No existe una “receta” de cómo identificar un problema central, ya que esta es una actividad que se realiza directamente con la participación de los involucrados en el proyecto, privilegiando la creatividad, y en cada contexto o circunstancias propias de un sector o territorio se determina en buena medida la estrategia de detección

de los problemas prioritarios. Existen técnicas participativas como talleres y grupos focales, entre otras, que a partir de dinámicas de grupo deliberativas logran centrar los problemas, sumando puntos de vista y argumentos de la población involucrada a las posibles soluciones de las problemáticas detectadas. Esta *doxa* puede derivar en la identificación de un problema central, el cual pudo haberse detectado a partir de una simple “lluvia de ideas” y un “árbol de problemas”, hasta formulaciones más elaboradas que ponderan de manera cualitativa o cuantitativa la prioridad de los problemas.

La fase de análisis de problemas puede desglosarse y “desmenuzar” la problemática en un razonamiento lógico de causa y efecto. Esta actividad puede llevarse a cabo al interior de grupos de personas no demasiado numerosos, con la idea de establecer un diálogo y reflexión sobre determinada problemática de interés general. Se sugiere trabajar de forma estrecha con actores locales como pueden ser: comités comunitarios, asambleas comunitarias, asambleas ejidales, consejos consultivos, cabildos, organizaciones sociales o productivas, empresas, entre muchas otras figuras de organización que existen en las comunidades rurales.

La herramienta que se sugiere aplicar en esta fase de análisis es el “árbol de problemas”, se trata de una analogía en la que un árbol si presenta una problemática fisiológica en sus raíces, lógicamente ello ha de tener efectos negativos en la parte superior del árbol, lo cual puede manifestarse en repercusiones nocivas para su buen desarrollo.

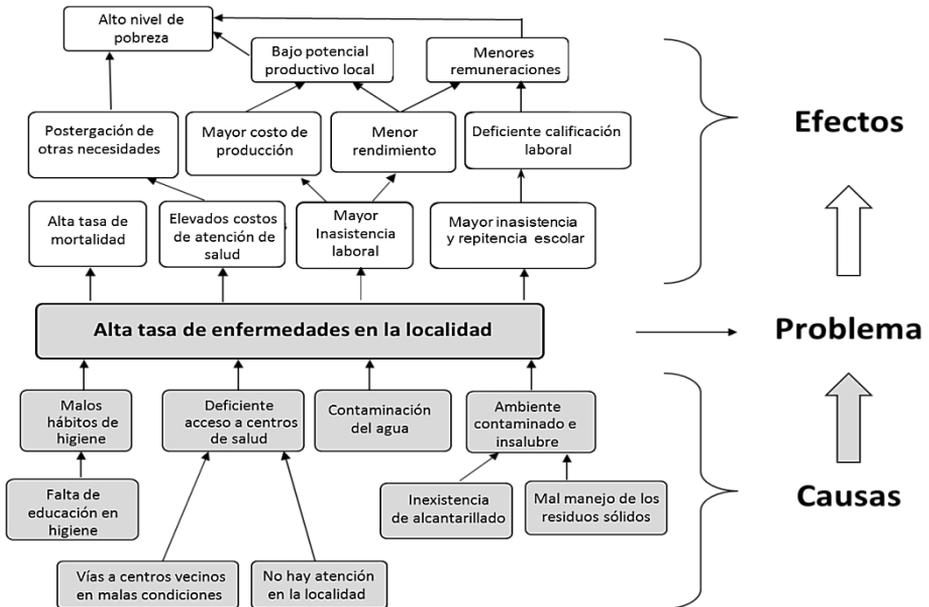
**Figura 2.1. Analogía del árbol de problemas**



Fuente: tomado de Fuentes (2013).

Derivado de esta analogía se coloca en el centro del análisis al problema prioritario seleccionado como se ejemplifica en la figura 2.2.

**Figura 2.2. Ejemplo de árbol de problemas**

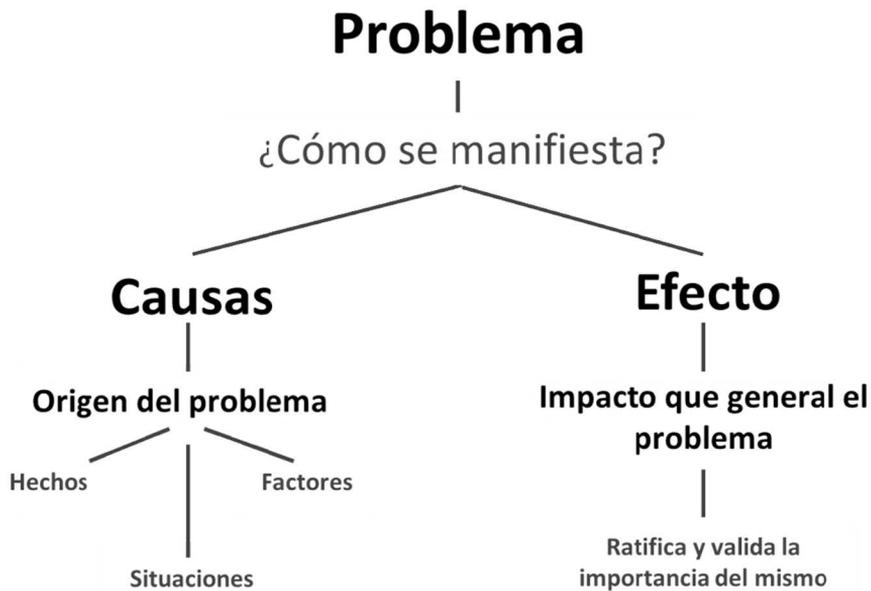


Fuente: Tomado de Aldunante (2006).

La agrupación de causas y efectos entorno a un problema facilita un ordenamiento que identifica razonablemente las raíces de una problemática, y en ese sentido se vislumbran las posibilidades de solución del mismo a partir del aporte de ideas colectivas. Un problema en este contexto representa una situación negativa que impide la satisfacción de una necesidad material o inmaterial que a juicio del colectivo es meritoria de ser atendida mediante acciones programáticas.

Esta fase de análisis de problemas es crucial para el buen desarrollo del proyecto, por lo que el ejercicio de participación es un esfuerzo de análisis que implica:

- Analizar la situación en relación al problema.
- Identificar los problemas principales en el contexto en el que se da.
- Definir el problema central de la situación.
- Visualizar las relaciones de causa-efecto en el árbol de problemas.

**Figura 2.3. Manifestación de un problema**

Fuente: elaboración propia con base en GTZ (s/f).

Convencionalmente la metodología de Marco Lógico de acuerdo con la GTZ (s/f) recomienda seguir los siguientes pasos en la elaboración del árbol de problemas:

1. Identificar los principales problemas en la situación que se está analizando.
2. Formular en pocas palabras el problema central.
3. Anotar las causas del problema central.
4. Anotar los efectos provocados por el problema central.
5. Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa-efecto en forma de un árbol de problemas.
6. Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.

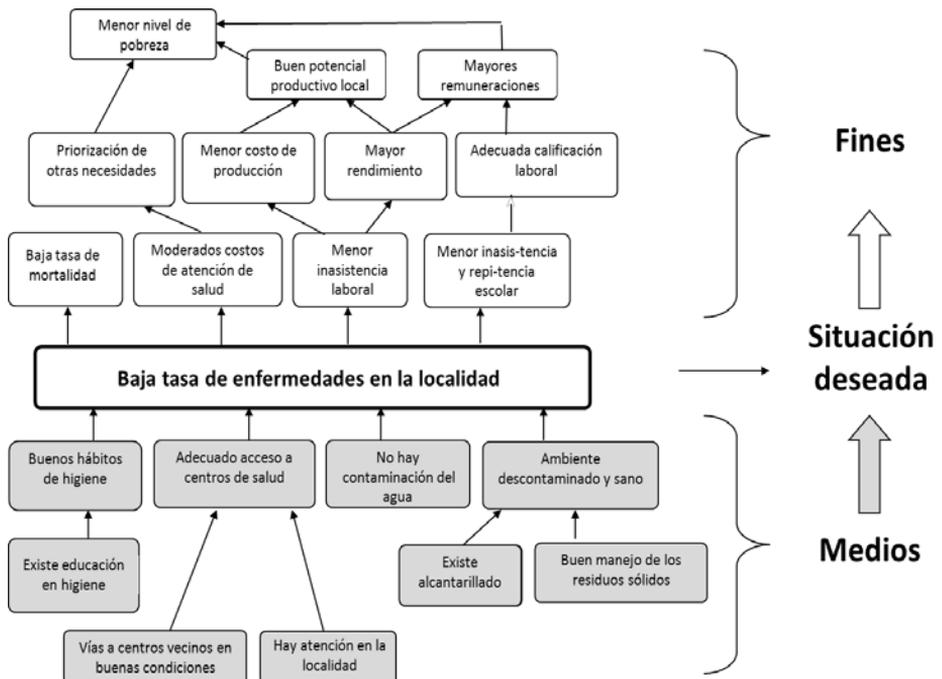
De igual forma, algunas de las sugerencias a tomar en cuenta sobre la definición del problema, proponen que su formulación debe ser en un estado negativo; tratar de escribir un solo problema a la vez; identificar solo los problemas existentes, no los ficticios o posibles. Finalmente se recomienda tener presente que un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado

existente negativo. Un problema representa una limitante o una restricción que impide la satisfacción de una necesidad.

### 2.3. Análisis de objetivos

El análisis de objetivos, también conocido como análisis de las soluciones es representado a través de un esquema que en sentido inverso al árbol de problemas, ahora se plantean los objetivos (“soluciones”) que se pretenden alcanzar. De esta forma, si en el árbol de problemas sus enunciados se encuentran formulados en sentido negativo, para el caso del árbol de soluciones los enunciados son formulados de forma positiva. En este caso es muy útil recurrir a los antónimos para integrar las frases, por ejemplo, si en el árbol de problemas se contempla como problema central “Bajos niveles de ingresos...”, en el árbol de objetivos esta frase se convierte en una situación deseada en los siguientes términos “Altos niveles de ingresos...”. A fin de ilustrar ello es útil recurrir al ejemplo manejado con anteriormente como árbol de problemas, y colocarlo ahora en una situación de árbol de objetivos como a continuación se presenta:

**Figura 2.4. Ejemplo de árbol de objetivos**



Fuente: Aldunante (2006).

Como se puede apreciar en el ejemplo, el árbol de objetivos intenta describir la situación futura que será alcanzada mediante la solución de los problemas, e identifica posibles alternativas para el proyecto a partir de las respuestas a los problemas. Convencionalmente el Marco Lógico recomienda los siguientes aspectos para la elaboración del árbol de objetivos:

1. Formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica.
2. Examinar las relaciones “medios-fines” establecidos para garantizar la validez e integridad del esquema.
3. Si es necesario, modificar las formulaciones.
4. Añadir nuevos objetivos si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.
5. Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.

Es importante asimismo considerar que para cada objetivo del árbol de soluciones se busca creativamente al menos una acción que permita lograr el medio, a fin de ir perfilando acciones y alternativas tendientes al logro de los ahora objetivos. Es decir, si en el ejemplo, se desea que exista alcantarillado en una localidad, la siguiente pregunta sería ¿Qué se tiene que hacer para lograr que realmente exista ese alcantarillado?

#### **2.4. Análisis de alternativas**

Una vez elaborado el árbol de problemas y de objetivos, es importante determinar cuáles son las mejores opciones de solución a los problemas. Esta actividad implica la generación de los medios más factibles en la solución de la problemática. Las alternativas son también acciones o rutas a seguir para dotar de elementos prácticos en la resolución del problema. Se debe, eso sí, “justificar y fundamentar la alternativa que ha sido seleccionada frente a otras posibles alternativas existentes, así como los criterios que condujeron a su elección” (Gómez y Cámara, 2003: 25).

A partir del árbol de soluciones se crean las acciones o alternativas a llevar a cabo como medios para el logro de los objetivos, primero se busca identificar los objetivos a excluir (porque no son factibles o están fuera del alcance e interés de la gerencia del proyecto), segundo, identificar diferentes etapas de “medios y fines” como posibles estrategias alternativas para el proyecto o componentes del proyecto, y tercero estimar qué alternativa representa

según su opinión una estrategia óptima para el proyecto utilizando criterios como:

- a) Recursos materiales y humanos disponibles.
- b) Valorar el logro de los objetivos.
- c) Factibilidad político-institucional.
- d) Relación costo/beneficio.
- e) Riesgos sociales y ambientales.
- f) Horizonte del proyecto (durabilidad).

Las alternativas pueden ser tan diversas como el equipo de gestores y demás actores del proyecto lo racionalicen, se trata de hacer una ponderación sobre la viabilidad de las soluciones. Las alternativas de solución derivan del árbol de objetivos y son los medios que han de contribuir al logro de la situación deseada. De hecho, la situación deseada ubicada en la parte central del árbol de soluciones ha de convertirse en el objetivo general del proyecto. La situación deseada es la aspiración del proyecto en sí mismo.

Tampoco hay que perder de vista que las alternativas se definen de forma participativa a partir de identificar los medios de solución del proyecto. De esta manera el equipo de facilitadores en conjunto con los actores del proyecto debe considerar en la formulación de las alternativas la respuesta al ¿cómo se van a lograr los objetivos del proyecto? Parte de esta respuesta se encuentra precisamente en la elaboración de la Matriz de Planificación del Proyecto, la cual concentra y racionaliza la información derivada de los árboles de problemas y soluciones.

## **2.5. Matriz de planificación general del proyecto (MPP)**

La matriz de planificación del proyecto (también conocida como matriz de marco lógico, matriz de indicadores o matriz de resultados) es un cuadro de entradas y salidas de información que mantiene una coherencia interna en la información que presenta. Se integra por cuatro filas y cuatro columnas, como se aprecia en la figura 2.5. Esta matriz concentra información que es proveída por el árbol de objetivos, principalmente. De la calidad de información que alimenta a la matriz dependerá su efectividad en la práctica. De ahí la importancia de hacer una buena formulación del árbol de problemas y el árbol de soluciones.

**Figura 2.5. Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)**

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: tomado de Aldunante (2006).

De manera descriptiva se definen cada una de las partes que integran la Matriz de Planificación del Proyecto. La primera columna de izquierda a derecha se le conoce como “Resumen Narrativo”, o columna de “objetivos”, cualquiera de las dos formas es válida en el lenguaje de proyectos con enfoque de marco lógico. Su importancia radica en que en ella se vierten los ejes que articulan al proyecto desde su inicio y concepción. Recordar que esta columna se construye a partir de la información derivada del árbol de objetivos.

En ese sentido, de manera puntual la Matriz en su primera columna comprende:

1. **Fin u objetivo estratégico.** Se trata de un objetivo estratégico institucional o el fin superior que persiguen los integrantes del proyecto. Es decir, no es el objetivo del proyecto, pero es una aspiración superior a la cual pretende contribuir el proyecto. El Fin se identifica en los objetivos de la institución para la cual se trabaja, refleja un compromiso superior al cual se pretende aportar con un proyecto. Muchos de estos fines están enunciados en los planes de desarrollo, en la misión de una empresa, o en los deseos de un colectivo de personas sobre su bienestar social. Por ejemplo combatir la pobreza, cuidar el medio ambiente, aportar a la cultura, etc.
2. **Propósito u objetivo general del proyecto.** Se trata de la situación deseada del proyecto, como se observó con anterioridad, este propósito

surge del árbol de objetivos. Con fines prácticos el propósito es el objetivo que quiere cumplir el proyecto. Éste puede formularse con verbo en infinitivo, o como si ya se hubiera realizado. Ejemplo “Disminuir los niveles de analfabetismo en la comunidad de Potzontepec del municipio de Sultepec, Estado de México” o “Disminuidos los niveles de analfabetismo en la comunidad de Potzontepec del municipio de Sultepec, Estado de México”.

3. **Componentes o resultados.** Se trata de aquellas acciones o metas a realizar por el proyecto. Los componentes son los resultados, es decir, los bienes o servicios que producirá el proyecto, y que a la vez son los medios necesarios para el logro del objetivo del proyecto. Los productos o servicios se ven reflejados en infraestructura, programas educativos, grandes acciones que permitirán cumplir con el objetivo del proyecto. También pueden ser formulados en infinitivo o como si ya se hubieran logrado. Por ejemplo “Dotar de infraestructura hidráulica para viviendas rurales de municipio de Ocoyoacac”, o “Establecida una red de infraestructura hidráulica para viviendas rurales del municipio de Ocoyoacac”. La literatura convencional sugiere ser moderados en la formulación de los componentes; en proyectos de pequeña escala con máximo cinco componentes estratégicos podría ser suficiente. “Los resultados deben numerarse. Lo mismo debe hacerse con las actividades asignadas a cada resultado, de manera que sea posible identificar de manera inequívoca qué actividades corresponden a cada resultado” (Gómez y Cámara 2003: 30).
4. **Actividades.** Son las actividades principales o sustantivas del proyecto. Se encuentran en un nivel específico y operativo. Sin ellas es imposible lograr que las metas (resultados) se cumplan o los demás objetivos se logren. Tienen la peculiaridad de remitir a hechos concretos para el logro de los componentes o resultados del proyecto, por ende, se espera que por cada componente exista al menos una actividad que coadyuve al logro de ese componente. Aunque son exhaustivas pueden seleccionarse las más importantes, también pueden formularse en infinitivo. Por ejemplo “Realizar una campaña de perifoneo para dar a conocer una campaña de reforestación en Valle de Bravo” o “Implementar dos talleres de capacitación sobre equidad de género a funcionarios y funcionarias municipales de Texcoco”.

A partir del desarrollo puntual de las actividades, los componentes, el propósito y el fin, se tiene que realizar un ejercicio de análisis para revisar la “lógica vertical”, es decir, responder las siguientes preguntas: ¿las actividades son suficientes para lograr los componentes?, ¿los componentes son los necesarios

para lograr el objetivo del proyecto?, y ¿el objetivo del proyecto contribuye al fin superior u objetivo estratégico?

Los otros elementos que comprenden la matriz de planificación del proyecto se encuentran en las siguientes tres columnas (Indicadores, medios de verificación y supuestos).

**Figura 2.6. Matriz de planificación del proyecto**

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: tomado de Aldunante (2006).

**Indicadores.** Los indicadores son un dato de referencia numérico que relaciona de manera cuantitativa o cualitativa dos o más variables que indican el cambio esperado por el proyecto, un indicador en ese sentido marca “el antes y el después” del proyecto. En la matriz de planificación del proyecto, los indicadores deben relacionarse con el fin, el propósito, los componentes y las actividades. Cada indicador puede relacionar tiempo, espacio y variable significativa de impacto. Por ejemplo, si en la matriz de planificación del proyecto el propósito es “Desarrollar un programa de capacitación anticorrupción en grupos policíacos municipales”, el indicador o indicadores relacionados con ese objetivo podría ser “Se reducen en 100% las prácticas de corrupción de grupos policíacos en el primer año de operación del proyecto”. Es importante considerar que los indicadores van a requerir de evidencias de su cumplimiento, información que se debe colocar en la columna de evidencias o fuentes (medios) de verificación.

**Medios de verificación o evidencias.** Esta columna retoma las evidencias que presenta el proyecto para comprobar que los cambios previstos en el diseño de los indicadores se cumplen cabalmente. Si un componente que manifiesta “Desarrollar un programa de cultura política democrática en zonas rurales del Estado de Veracruz”, los indicadores asociados podrían ser “Al término del proyecto los ciudadanos que habitan en zonas rurales de Veracruz incrementan su participación en asambleas vecinales en 30 por ciento respecto del año anterior a la operación del proyecto”; “La población de 18 años y más en zonas rurales de Veracruz, incrementa su participación electoral en 70 por ciento, respecto de las últimas elecciones”. Las evidencias en el primer caso, serían las actas de asamblea que del año anterior al proyecto, y las actas de asamblea generadas después del proyecto. En el segundo indicador la evidencia podría ser los resultados emitidos y cifras oficiales del órgano electoral local, lo cual permitirá evidenciar que realmente la participación electoral aumentó en 70 por ciento. Es de notar la importancia de la veracidad y autenticidad de las evidencias probatorias.

**Los supuestos o hipótesis del proyecto.** Son los factores externos al proyecto, es decir, las condiciones exógenas del proyecto que deberían cumplirse para su funcionamiento adecuado. Se colocan en el extremo derecho de la MPP, es decir, en la cuarta columna. Los supuestos pueden ser uno o varios pero deben relacionarse directamente con la columna de objetivos. Este apartado trata de incorporar los riesgos del proyecto enunciados como condicionante para el logro del fin, objetivo, componentes o actividades. En ese sentido, son factores externos al control del proyecto, pero que son necesarios para el éxito del mismo.

Una manera de incorporar los supuestos a la MPP, es responder las siguientes preguntas: ¿Es importante el supuesto?; ¿Cuán factible es que se verifique?; ¿Puede modificarse la estrategia del proyecto de manera que el supuesto deje de ser imprescindible? De acuerdo con Aldunante (2006) sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia. Por ejemplo, si el componente en un proyecto es “Dotar de 1000 despensas de productos alimenticios a comunidades indígenas de la región mazahua del Estado de México”, un supuesto importante podría ser que “la gente beneficiada consume realmente los productos alimenticios de las despensas proporcionadas”.

Así como se realiza una revisión de la lógica vertical de la MPP, es necesario realizar una revisión de la *lógica horizontal* de la MPP, la cual consiste en alinear los contenidos de la información para que exista una relación directa. De tal manera que un objetivo debe estar en consistencia con los indicadores de medición, las evidencias y los supuestos. Esta lógica horizontal es aplicada para cada uno de las filas haciendo la conexión lógica entre:

- Fin-Indicador(es)-Evidencias de verificación(es)-Supuesto(s)
- Objetivo-Indicador(es)-Evidencias de verificación-Supuesto(s)

- Componente(s)-Indicador(es)-Evidencias de verificación-Supuesto(s)
- Actividad(es)-Indicador(es)-Evidencias de verificación-Supuesto(s)

Posterior a ello, se sugiere hacer una lectura integral de la matriz, con la idea de tener una planificación adecuada y que esta matriz provea a su vez de información estratégica y de calidad a la elaboración del proyecto en su versión extensa. Es decir, la matriz se convierte en la “brújula” que orienta el sentido del proyecto en su construcción; es una herramienta de base que contribuye al logro de los objetivos y metas del proyecto. En adelante la tarea se enfoca a realizar un ejercicio exhaustivo para la elaboración del proyecto que pormenoriza cada una de las etapas en una versión extensiva, que va desde el diagnóstico hasta la evaluación y seguimiento.

**Cuadro 2.3. Ejemplo de una MPP**

Resumen narrativo de objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b>	Contribuir a reducir la pobreza alimentaria en el municipio de Zacualpan, Estado de México.	Variación del porcentaje en la población del municipio de Zacualpan, Estado de México en situación de pobreza alimentaria, respecto a la variación porcentual de la población en situación de pobreza alimentaria a nivel regional.	Estadísticas. Documentos. Encuestas. Censos. Visitas.	Inestabilidad social. Recortes presupuestales.
<b>PROPÓSITO</b>	Pobreza alimentaria reducida en el municipio de Zacualpan, Estado de México.	Aumento en el número de personas que consumen alimento al menos 3 veces al día.  Incremento del nivel nutricional e ingesta calórica mínima entre los habitantes locales acorde a los estándares alimentarios recomendados por la Secretaría de Salud del Gobierno Estatal.	Estadísticas. Encuestas. Inspecciones.	Disminuye la violencia social.  Las personas adoptan una cultura de alimentación saludable.

<b>COMPONENTES/ RESULTADOS</b>	<p>Instalar y poner en marcha un comedor comunitario.</p> <p>Agricultores capacitados en valor agregado de la producción. agroalimentaria.</p> <p>Realizar una campaña municipal. de concientización para el consumo de alimentos naturales.</p>	<p>Porcentaje de la población atendida.</p> <p>Porcentaje de agricultores capacitados.</p> <p>Incremento de las ventas de productos agropecuarios a nivel municipal.</p>	<p>Estadísticas de usuarios del comedor.</p> <p>Evaluaciones del curso.</p> <p>Encuesta a vendedores de mercados locales.</p>	<p>Acontecimientos que tienen que darse para alcanzar los resultados.</p>
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Donación o compra del terreno.</p> <p>Construcción y equipamiento del comedor.</p> <p>Organización social para el funcionamiento del comedor.</p> <p>Diseño e impartición de talleres de capacitación.</p> <p>Evaluación participativa de los resultados de los talleres.</p> <p>Diseño y organización de la campaña.</p> <p>Difusión entre la opinión pública.</p> <p>Evaluación de resultados.</p>	<p>Especificar los recursos y/o resultados esperados por cada actividad.</p>	<p>Memorias fotográficas.</p> <p>Listas de asistencia.</p> <p>Registros contables.</p> <p>Resultados de evaluaciones, etc.</p>	<p>Decisiones, acciones o circunstancias que afectan el logro de las actividades.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Medina y Ortigón (2006: 68).

## 2.6. Conclusiones y recomendaciones

- El diagnóstico y planificación es un factor clave del éxito de los proyectos.
- La metodología del marco lógico permite focalizar la problemática que se va a solucionar.
- El análisis de participantes implica una lectura económica, sociológica y política de los intereses de los agentes involucrados en el proyecto.

- El análisis de la problemática consiste en priorizar los problemas para seleccionar uno solo y centrar la acción del proyecto en él.
- El análisis de alternativas es definir y seleccionar una o varias acciones sustantivas que sirven como medios (productos o servicios del proyecto) para la solución del problema central.
- La MPP es un instrumento que articula y mide los resultados del proyecto, incorporando algunos supuestos importantes.

## CAPÍTULO 3 | *Territorialización del proyecto y caracterización de los beneficiarios*

Esta etapa del ciclo comprende la localización de las personas que están involucradas en el proyecto. No basta con enunciar de manera general los posibles beneficiarios del proyecto; también se debe expresar la escala territorial de su ubicación espacial. Esto enfatiza una cuestión geográfica que implica delimitar el espacio regional (micro regional) donde se llevará a cabo el proyecto.

### **3.1. Localización del proyecto**

La localización del proyecto y sus beneficiarios trae consigo el establecimiento de criterios para determinar su viabilidad, misma que pueden establecerse a partir de los intereses y conveniencias del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto de agroindustria rural es importante utilizar criterios de localización industrial para determinar la zona en la cual es más factible establecer la agroindustria. Lo anterior depende de la cercanía con el abastecimiento de materias primas e insumos, también de la disponibilidad de mano de obra, infraestructura carretera, cercanía con los mercados, entre otros. De esta manera la ubicación del proyecto estará determinada por la estrategia territorial, es decir la forma de intervención en el territorio.

Algunos ejemplos de proyectos basados en la proximidad territorial y organizacional de la producción se apoyan en la idea de que en la medida que las cadenas productivas son más cortas en su trayectoria, ello será beneficioso para los actores territoriales involucrados, debido a la disminución en el consumo de energías y el bajo costo para la movilización de los productos en un plano local-regional. En ese sentido la aglomeración de proyectos en un territorio determinado implica un análisis de las condiciones necesarias para el funcionamiento adecuado de los proyectos.

Por ejemplo, en un proyecto de gestión integral de agua a través de microcuencas, en su focalización territorial no sólo se tratará de explicar la situación actual de las condiciones edafológicas, topográficas o hidrológicas de la cuenca, sino que, trataría de incorporar la dimensión social e institucional del territorio, es decir, el rol de los actores sociales e institucionales en el manejo

del agua, incluso revisar el papel del marco legal. La inclusión de éstas y otras variables le otorgará un carácter más integral al proyecto.

De igual manera en ciertos proyectos los gestores deben tener presente el *continuum* territorial de las problemáticas, por ejemplo, en un proyecto de protección del hábitat de la mariposa monarca, está fuera de toda lógica tratar de atender la problemática con medidas acotados exclusivamente a una demarcación político-administrativa del territorio. Si bien la ubicación geográfica del proyecto implica elaborar un acotamiento o recorte territorial del espacio-lugar donde se llevará a cabo el proyecto, es muy importante considerar la naturaleza de la problemática a atender en el territorio y sus interconexiones con distintas escalas geográficas.

En este marco de localización de proyectos, existen herramientas como los sistemas de información geográfica y la cartografía convencional que son muy valiosas para ilustrar geográficamente la incidencia del proyecto. La delimitación a espectros regionales, municipales, ejidales, etc., deben quedar claramente establecidos en mapas, croquis u otras expresiones visuales, las cuales también pueden mejorarse a través de herramientas virtuales sencillas como el *Google Earth*.

Los proyectos pueden llevarse a cabo en determinado territorio y los beneficiarios estar en ese mismo lugar, no obstante existirán casos en los que la movilidad de la población haga que los beneficiarios del proyecto no necesariamente se encuentren en el territorio donde operará el proyecto. Es el caso de las personas que viven en un lugar, pero trabajan en otro, o lo que algunos urbanistas denominan “ciudades dormitorio” para referirse a las ciudades donde solo se pernocta y el resto del día las personas se encuentran en movilidad o trabajando en otros lugares.

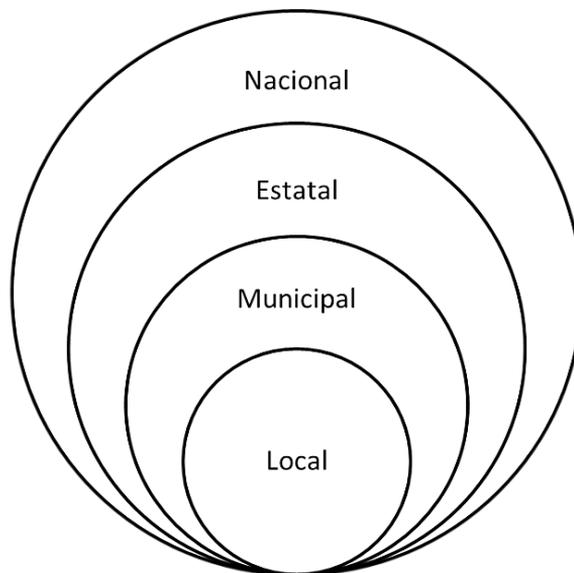
**Cuadro 3.1. Ejemplo de localización de un proyecto**

Nombre del proyecto	Localización		
	Entidad federativa	Municipio	Localidades
Desarrollo de una agroindustria rural vinculada a la producción de hongos	Estado de México	Almoloya de Alquisiras	Plan de Vigas Los Pinos Sexta Manzana El Mirador

Fuente: elaboración propia.

En nuestra opinión los proyectos sociales en la escala local-rural deberían apostar por la creación de arraigo entre sus habitantes a partir de proyectos que se integran al territorio aprovechando las ventajas locales, el capital humano disponible y demás institucionalidad con presencia en el territorio. La potenciación de estos factores endógenos permitirá una concentración y aglomeración micro regional de actividades que dinamizan, crean identidad y refuerzan la competitividad territorial, evitando así fugas de capital, talento humano, oportunidades, etc.

**Figura 3. Escalas de localización de los proyectos y sus beneficiarios**



Fuente: elaboración propia.

Territorializar los proyectos significa focalizar la acción en una localidad específica, en un ejido, en un municipio o en una región que por sus características resulta importante ser “intervenido” por parte de un agente interno o externo. Siempre teniendo en consideración que el territorio es multidimensional, y los sujetos como parte del él deben ser considerados en su contexto situado. Así se podrá evitar una intervención que desestima la dimensión social del desarrollo, concentran los recursos en función de prioridades definidas desde el exterior, atienden unidades segmentadas de la población, favorecen la formación de enclaves para el desarrollo de actividades productivas comerciales (que alteran la dinámica económica local), establecen plazos limitados de asistencia sin avalar su continuidad a futuro, e intensifican los conflictos al interior de la organización social (Pérez y Zizumbo, 2014).

Las personas y el territorio están integrados, por lo que un proyecto social implica reconfigurar ese territorio y su dinámica incluso más allá de las fronteras geopolíticas para crear proyectos intermunicipales o interestatales. La intervención en los territorios puede ser favorable, pero también pueden ser afectados severamente, por ello el cuidado del diagnóstico de los proyectos es fundamental. Por ejemplo la explotación de minas, la búsqueda de petróleo, o la instalación de plantas hidroeléctricas, proyectos ferroviarios o grandes complejos agroindustriales y carreteros en territorios rurales, por ello la participación de la gente local es decisiva en la pertinencia y continuidad de los proyectos, para evitar así posibles conflictos sociopolíticos.

### **3.2. Caracterización de los beneficiarios**

Como ya se apuntaba en el segundo capítulo acerca del análisis de los actores, todo proyecto requiere de un análisis del perfil de sus beneficiarios(as), los cuales se clasifican en primera instancia en beneficiarios directos, y en segunda instancia en beneficiarios indirectos. La gerencia del proyecto debe comprender que no es lo mismo trabajar con adultos, mujeres, hombres, jóvenes o niños. Asimismo, la condición de género puede resultar una limitante o fracaso para aquellos proyectos que no incorporen la perspectiva de género en sus análisis. Además, no se debe perderse de vista que las personas si bien pueden ser beneficiarias de un proyecto, antes que ello son sujetos de derechos y como tal deben tratarse.

Sería impensable desde una perspectiva de género, por no decir inviable, fomentar un proyecto de una empresa para mujeres rurales, sin que antes exista de por medio un análisis del rol de género a nivel familiar y comunitario, lo cual permitiría un adecuado acompañamiento y responder de mejor manera a los posibles conflictos intrafamiliares o intracomunitarios que estarían limitando la funcionalidad del proyecto.

De manera general a través de un cuestionario se pueden captar los datos del cuadro 3.2, no obstante si se desea tener mayor profundidad en la caracterización de los beneficiarios, el cuestionario puede aplicarse a más preguntas. Igualmente, herramientas como las historias de vida o las entrevistas en profundidad coadyuvan amigablemente con la captación de información más profunda sobre el perfil de los y las beneficiarias del proyecto. Esta etapa de caracterizar a los beneficiarios resulta clave en la medida que ayuda a perfilar (construir) el “sujeto en desarrollo”, recabando información sobre su condición sociodemográfica, económica y en general la dimensión subjetiva de las personas que resultarán beneficiadas.

**Cuadro. 3.2. Aspectos a considerar en el perfil de los beneficiarios de un proyecto**

<b>Características Representativas (Beneficiario o beneficiaria)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género</li> <li>• Edad</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Nivel de escolaridad</li> <li>• Ocupación</li> <li>• Discapacidades</li> <li>• Etnia</li> <li>• Lugar de residencia</li> <li>• Origen regional</li> <li>• Cargos públicos o de representación popular</li> <li>• Constitución del grupo (formal o informal)</li> <li>• Liderazgos, etc.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Para que una persona sea sujeta de apoyo por parte de un proyecto también hay que tener en cuenta que las políticas públicas globales y los presupuestos etiquetados indican selectividad en el apoyo a cierto tipo de personas con determinadas características que son prioritarias para el gobierno. Es muy probable que los grupos o regiones en situación de pobreza tengan más posibilidades de ser sujetos de la política social que aquellos grupos de ingresos altos.

En México se cuenta con múltiples ejemplos de proyectos focalizados en grupos sociales y regiones específicas para revertir fenómenos sociales como la pobreza, el hambre, la degradación ambiental o la violencia social. En ese sentido, las escalas y dimensiones de los proyectos pueden atender a ciertos grupos o territorios que son prioritarios en la agenda pública.

### **3.3. Conclusiones y recomendaciones**

- La localización del proyecto es la geo referencia territorial del lugar donde se llevará a cabo el proyecto.
- La localización del proyecto implica justificar por qué se lleva a cabo allí el proyecto.

- Debe considerarse la escala del proyecto, ello determinará los alcances del mismo (escala nacional, estatal, municipal o local). De ser el caso regional.
- Caracterizar a los beneficiarios implica saber con detalles acerca de su perfil social económico, demográfico y cultural, además de conocer como interviene en el territorio de incidencia del proyecto
- En el diseño de un proyecto hay que identificar la población objetivo y los territorios prioritarios en la agenda pública.

## CAPÍTULO 4 | *Los objetivos del proyecto*

Los objetivos son los ejes que van a orientar el desarrollo del proyecto, por ello su formulación es una tarea escrupulosa, ya que cada palabra empleada remite a un significado específico, y por lo tanto a una acción práctica que puede o no lograrse dependiendo de la forma en cómo se elaboran los objetivos.

Por ejemplo, una pequeña Organización No Gubernamental se plantea como objetivo “Erradicar la pobreza en México”; su objetivo es claro y preciso, pero es altamente probable que la ONG no tenga los medios ni las capacidades necesarias para terminar con la pobreza de México. Sin embargo, si se formula el objetivo de la siguiente manera: “Contribuir a la erradicación de la pobreza en México”, parece ser un objetivo más plausible en términos prácticos, ya que su aporte si bien es más modesto resulta más realista en su viabilidad.

Convencionalmente existen dos tipos de objetivos en el diseño de proyectos:

1. **Objetivo general.** Siempre será un único objetivo por proyecto y se considera como el eje articulador.
2. **Objetivos específicos.** Pueden ser varios, se deben plantear de tal forma que contribuyan al logro del objetivo general. Se recomienda utilizar un número reducido, máximo cinco por proyecto social para un mejor control operativo. Claro está que el número de objetivos específicos también puede variar de acuerdo con el alcance y tamaño del proyecto. En este caso se hace referencia a proyectos de pequeña escala.

Los objetivos básicamente deben tener las siguientes características:

- a) Se redactan con verbos en infinitivo o como si ya se hubieran realizado.
- b) Indican en lo general un cambio, o mantienen una situación que es positiva.
- c) Requieren necesariamente de una variable significativa que se pretende cambiar.

- d) Establecen las personas, procesos u objetos con los cuales se va a trabajar.
- e) Se indica el lugar o territorio donde se llevará a cabo el proyecto.
- f) Indican el tiempo en que se cumplirá el objetivo.
- g) Indican el cómo se conseguirá el objetivo.

Es importante comentar que los objetivos deben iniciar con un verbo en infinitivo que denote logro, además de que en su estructura deben expresar el resultado o producto final que se desea obtener. Se trata de frases breves y sencillas que le otorgan claridad a la estructura del proyecto. De esta manera también hay que eliminar los objetivos múltiples para evitar confusión en su intención.

Los objetivos generales se ubican en un nivel estratégico, y los objetivos específicos o particulares son más puntuales y derivan del objetivo general. De tal manera que los objetivos específicos pueden ser como “escalones” que permiten llegar al objetivo general. Los objetivos particulares deben ser formulados respondiendo a la siguiente pregunta ¿Son suficientes y adecuados los objetivos específicos para el logro del objetivo general?

#### **4.1. Ejemplificación de objetivos**

Ejemplos de objetivos generales:

1. Incrementar los niveles de ingreso de los productores de ganado del municipio de Tlatlaya, Estado de México, a través de nuevas estrategias de comercialización a partir del año 2015.
2. Reducir los índices de contaminación ambiental en la Zona Metropolitana del Valle de Toluca, mediante un programa de control vehicular durante el periodo 2012-2017.
3. Mantener la competitividad de los productores y comercializadores de zapato de San Mateo Atenco, Estado de México a partir de un programa de capacitación en el verano de 2015.
4. Fomentar la convivencia social en espacios públicos del municipio de Xonacatlán a través de la organización de eventos deportivos durante los meses de marzo y abril de 2016.
5. Reactivar la producción agropecuaria en el Distrito de Desarrollo Rural de Coatepec Harinas mediante la implementación de una estrategia de desarrollo productivo durante el periodo 2014-2017.

Siguiendo con los ejemplos, se pueden formular algunos objetivos específicos a partir de la selección arbitraria del quinto objetivo:

### **Objetivo general**

*Reactivar la producción agropecuaria en el Distrito de Desarrollo Rural (DDR) de Coatepec Harinas mediante la implementación de una estrategia de desarrollo productivo durante el periodo 2014-2017.*

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son los “finés intermedios”, diferentes a las metas, para alcanzar el objetivo general; son escalones, cambios intermedios para llegar al objetivo final (INDESOL, 2006). Algunos ejemplos con los cuales se ilustra la formulación de objetivos son los siguientes, mismos que están relacionados con el objetivo 5 seleccionado.

- Realizar un diagnóstico participativo de la situación actual de la producción agropecuaria en el DDR-Coatepec Harinas para la toma de decisiones.
- Organizar a los productores del DDR-Coatepec Harinas de acuerdo con su vocación productiva a través de Sociedades de Producción Rural.
- Vincular a los productores organizados con clientes potenciales para la adquisición de sus productos agropecuarios mediante la organización de mesas de negocios.
- Gestionar subsidios para elevar la productividad de sus unidades de producción rural con el apoyo de la Financiera Rural.
- Implementar un programa de capacitación empresarial a los productores rurales del DDR-Coatepec Harinas para elevar su productividad.

En el ejemplo se pretende ilustrar cómo un grupo de objetivos particulares coadyuvan al logro de un objetivo general, por lo que debe haber una congruencia entre unos y otro. La pregunta clave es ¿son suficientes los objetivos específicos para lograr el objetivo general?, de no ser afirmativa la respuesta corresponde reformular los objetivos.

## 4.2. Verbos para el diseño de objetivos

**Cuadro 4.1. Listado de posibles verbos en infinitivo para el diseño de objetivos**

Hacia adelante	Hacia atrás	Hacia arriba	Hacia abajo	Neutrales
Mejorar	Recuperar	Incrementar	Reducir	Conservar
Avanzar	Restablecer	Aumentar	Disminuir	Mantener
Alentar	Reestructurar	Lograr	Evitar	Alinear
Fomentar	Reconstruir	Generar	Cerrar	Asegurar
Acelerar	Reactivar	Crear	Eliminar	Satisfacer
Fortalecer	Restaurar	Elevar		Preservar

Fuente: elaboración propia.

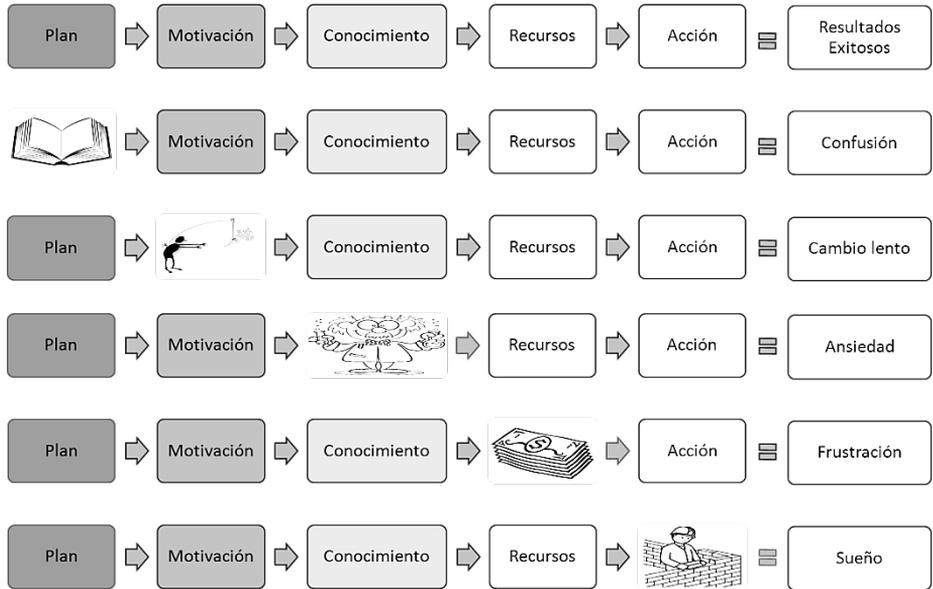
Este grupo de verbos en infinitivo son utilizados de manera regular en la mayoría de los proyectos aplicados al medio rural, pero también son muy útiles en la formulación de planes de gobierno o proyectos de investigación científica. Dichos verbos expresan una idea que puede materializarse en metas y actividades como se verá más adelante, de ahí la importancia de expresarlos de manera correcta con la intención de que sean realistas en su aplicación.

## 4.3. Alineación de objetivos con el conjunto del proyecto

La formulación de objetivos preferentemente debe formularse conjuntamente con el equipo del proyecto, y de ser posible con los beneficiarios u órganos consultivos de participación ciudadana. Tal actividad permitirá que las personas enroladas en el proyecto tengan una mayor apropiación de los objetivos y en ese sentido, mayor compromiso solidario y motivacional con su cumplimiento.

Los objetivos forman parte de un plan que debe ir acompañado de otra serie de factores determinantes en el éxito del proyecto. Una manera clara de especificar ello se aprecia en la siguiente figura:

**Figura 4.1. Trazabilidad y expectativas sobre un proyecto**



Fuente: UAEM, 2012.

En el ejemplo se visualiza de manera clara la relación entre cada uno de los componentes básicos de un proyecto, entre ellos el plan o los objetivos a realizar, mismos que deben necesariamente de ir acompañados de motivación, conocimientos, recursos y acciones. Si alguno de estos componentes falla los resultados serán limitados o inalcanzables. De ahí que los proyectos por su naturaleza son integrales y como tales deben ser tomados.

**4.4. Conclusiones y recomendaciones**

- Los objetivos son los logros que pretende alcanzar el proyecto.
- Distinguir la diferencia entre metas, objetivos, visión o misión.
- Cada proyecto debe contar con un objetivo general y varios específicos.
- Los objetivos se redactan en infinitivo o como si ya se hubieran realizado.



## CAPÍTULO 5 | *Metodología del proyecto: Una estrategia y modelo de gestión*

La gestión de un proyecto implica el diseño y aplicación de una serie de métodos, técnicas y algoritmos que son necesarios para el desplazamiento de una estrategia en el territorio o dentro de un sector. La gestión, en ese sentido implica coordinar los esfuerzos de los actores desde la gerencia del proyecto para cumplir con las metas establecidas y lograr el impacto esperado en determinado sector o comunidad rural. Bajo este supuesto, lo que busca la metodología es dar respuesta a la pregunta: ¿cómo se van a lograr las metas del proyecto?

La respuesta a la pregunta anterior no es fácil, y tampoco existe una respuesta única, ya que cada proyecto tiene una perspectiva metodológica diferente, en tal caso, lo importante será seleccionar las herramientas adecuadas para lograr los objetivos y metas del proyecto. Como parte de la estrategia metodológica se busca tener la comunicación adecuada con los integrantes del proyecto y sus beneficiarios para trabajar de forma coordinada en función de una estrategia planeada previamente entre todos los participantes, a partir de una planeación participativa.

Es importante comentar que la metodología tradicionalmente ha sido una fase o componente de los proyectos que recibe poca atención a pesar de la importancia estratégica que representa tanto en proyectos aplicados como en investigaciones realizadas en contextos rurales. Sin embargo, la omisión metodológica, es un error que puede resultar fatal para el éxito de un proyecto. Esto es porque la metodología es el engarce principal entre la teoría y la práctica; se pueden tener brillantes ideas, pero si no se sabe cómo llevarlas a cabo en la práctica el proyecto no fructificará. En ese sentido, contar con una metodología (camino) que ayude a concretar las ideas es una condición necesaria para la elaboración de proyectos.

La metodología a nuestro juicio tiene su origen en la filosofía del proyecto (teoría, modelo de desarrollo o ideología política). En este contexto, aspectos como los valores, la misión y la visión son aquellos elementos que permiten visualizar el tipo de metodología a utilizar. En la investigación dentro de las ciencias sociales, por ejemplo, los métodos cualitativos son más afines con teorías que se componen de preceptos más flexibles, los cuales

permiten el diálogo y la discusión de las ideas como la fenomenología, la dialéctica o la hermenéutica. Por el contrario, aquellas teorías rígidas que requieren para probarse un control de las variables en un experimento, tendrán más afinidad y armonización con metodologías cuantitativas, las cuales aseguran en mayor medida el control numérico y estadístico de los procesos a revisión.

La metodología en el contexto de los proyectos sociales obedece a la necesidad de “identificar y perfeccionar procedimientos, técnicas e instrumentos que permitan vincular el análisis de la realidad social con la intervención en ella, con el fin de identificar y utilizar espacios estratégicos para actuar” (Pichardo, 2008: 86). Cada proyecto es un espacio de aprendizaje.

Existen metodologías sencillas y otras muy complejas, ello dependerá del alcance, profundidad y tipo de proyecto. Entonces, la estrategia metodológica de gestión o de desarrollo local debe contemplar una serie de acciones para materializar el proyecto, para ello debe existir una secuencia de tareas. Según el ILPES (2006: 15) a esto se le conoce como las fases del proyecto “preparación-negociación-ejecución (o implantación) operación, y etapas de preparación a la identificación de la idea, los anteproyectos preliminares (estudios previos de factibilidad), el anteproyecto definitivo (estudio de factibilidad) y el proyecto completo (de ingeniería y de ejecución)”.

Estas tareas y estructuración metodológica en fases o etapas de la implementación del proyecto, como se ha comentado, encuentran sus bases teóricas en la filosofía del proyecto para detonar acciones programadas. Esto implica una combinación de valores axiológicos, técnicos y procedimentales que orientan el proyecto.

De acuerdo con el ILPES (2006), la estrategia que busca un desarrollo se pondrá en práctica mediante una serie de instrumentos, que operan a diferentes niveles, escalas y horizontes de tiempo. La aplicación de estos instrumentos a grupos de actividades homogéneas o interrelacionadas conduce a la preparación de programas (y proyectos), que abarcan un conjunto de tareas ligadas espacial o sectorialmente. En ese sentido, por niveles de aplicación de una estrategia (metodológica) se entiende el grado de desagregación de las variables manejadas, y se habla así de nivel global, nivel sectorial, nivel de rama productiva o de empresa; dimensiones significan las distintas naturalezas de estas variables: económicas, sociales, políticas y físicas; horizonte de tiempo se refiere al periodo abarcado por la planificación: a corto, mediano o largo plazo, y la escala es el ámbito espacial de su aplicación nacional, regional o local.

Por otro lado, en el diseño metodológico del proyecto también es relevante la perspectiva teórica de planeación desde la cual se pretende implementar

el proyecto, en todo caso, no es lo mismo partir de un enfoque de planeación “de abajo hacia arriba” (descentralizado), que un enfoque de planeación de “arriba hacia abajo” (centralizado), ya que en el primer modelo teórico priman las relaciones horizontales y en el segundo las relaciones verticales. Este conjunto de situaciones debe llevar a los proyectistas a cuestionarse sobre la eficacia del proyecto, y en ese sentido, plantear una metodología que si bien debe dar resultados, también debería estar en consonancia con los valores que emanan del proyecto, y reconocer que en las estrategias de desarrollo siempre existen intereses disímiles entre los sectores enrolados.

En tal sentido, los proyectos ya sean de naturaleza sectorial o territorial, su constitución metodológica debería estar equilibrada y armonizada entre una visión sectorial del desarrollo y una visión territorial, ya que los planteamientos de una planificación en uno u otro sentido fijan el conjunto de parámetros sobre los cuales se basará el juego de las variables cuyo análisis constituye el estudio de los proyectos (ILPES, 2006).

Así pues “se puede tener un diseño teórico muy adecuado a la problemática, pero si no se logra aterrizar con procesos específicos que operen bien en campo, con un buen diseño institucional que haga posible esa operación, es muy difícil que se generen los resultados deseados” (Yaschine, 2013: 27).

En este texto se opta por la metodología del marco lógico para estructurar la primera parte de los proyectos, sin embargo, en este apartado se hace mención a la metodología o estrategia de gestión, misma que también suele denominarse metodología o modelo de intervención, en la medida que las estrategias del proyecto se encaminan a crear un modelo ideal de sociedad en algún ámbito económico, productivo, cultural, etc.

La metodología de gestión es una expresión genérica de los pasos clave a seguir como parte de una estrategia que elabora el proyecto para el cumplimiento adecuado de las metas y objetivos. A diferencia de las actividades o acciones del proyecto, la estrategia de gestión se centra en aquellos momentos críticos que ha de atender el proyecto.

## **5.1. La misión, visión y valores en la estrategia metodológica**

### ***Misión del proyecto***

La misión acorde con la planeación estratégica es “la razón de ser” del proyecto. Esta filosofía implica los motivos profundos que inspiran la necesidad

de llevar a cabo un proyecto. Se trata de un tema trascendental que implica reflexiones de fondo sobre la aspiración del proyecto en un contexto donde se ponen en juego ideas, valores y compromisos sobre algo que resulta significativo para una comunidad, un grupo o una empresa.

Para efectos prácticos, la misión se redacta de una forma clara; no más de media cuartilla, y de manera integral debe procurar retomar los argumentos por los cuales nació el proyecto. La misión busca “la razón de ser” del proyecto en la vida de sus beneficiarios, intenta en el discurso alentar cambios sociales a partir de revertir situaciones desventajosas en situaciones de mejora de la sociedad en un espacio determinado.

La misión representa el “fin último” o superior del proyecto. La misión se convierte así en un ideal, y a la vez en un principio de largo aliento que permite dotar al proyecto de un contenido filosófico, el cual en última instancia determina el tipo de metodologías a implementar en su derrotero.

### **Cuadro 5.1. Ejemplo de Misión: Grupo Ecológico Sierra Gorda, IAP**

*Conservar la riqueza natural generando oportunidades de desarrollo para los dueños de la tierra y la replicación de los aprendizajes en otras áreas de México, a través de la unión de **esfuerzos ciudadanos e institucionales, nacionales e internacionales.***

Fuente: Grupo Ecológico Sierra Gorda (2014).

### ***Visión del proyecto***

La visión es la forma en cómo se ve en el futuro el proyecto. Implica analizar la situación actual y proyectar la situación hacia adelante en el tiempo. En este sentido hay que preguntarse al establecer la visión: ¿cómo se quiere ver el proyecto en el futuro? La visión bajo está lógica es visualizar un escenario, una situación deseada. No se trata propiamente de un ejercicio sofisticado de prospectiva, más bien es observar en el horizonte temporal el interés y compromiso con el proyecto hacia el futuro.

En proyectos comunitarios como parte de la metodología se puede diseñar una “visión comunitaria”, que marque la pauta de desarrollo de la comunidad hacia adelante. En este sentido, deben incluirse herramientas adecuadas para construir esa visión colectiva de la comunidad. Se pueden tomar como herramientas la elaboración del “mapa” de la situación actual de la comunidad, y consecuentemente elaborar un “mapa” de cómo querría estar la comunidad en el futuro (situación deseada).

### **Cuadro 5.2. Ejemplo de visión: Congregación María Trinidad, A.C.**

*Impulsar el desarrollo social requiere que se impulse sin vacilaciones la participación social y ciudadana. La exigencia de corresponsabilidad deriva de un sentido de justicia que reclama que todos los ciudadanos ejerzan, a la vez, sus derechos y cumplan con sus obligaciones. La participación social y ciudadana se inscribe en la conformación de una cultura al servicio de la justicia, la libertad y la democracia, en la que todos: gobierno, actores sociales, grupos productivos; antepongan a cualquier interés el propósito común de contribuir a la integración social y productiva de la propia sociedad.*

Fuente: CMT (2014).

#### **Valores del proyecto**

Los valores evocan principios morales y éticos que modelan la conducta de los humanos en sociedad. Los valores son virtudes que orientan la actuación de hombres y mujeres en su contexto social y cultural. De esta manera los valores representan en un proyecto la verticalidad y rectitud sobre los cuales caminará el proyecto. Valores como la justicia, la libertad, la solidaridad, el bienestar social, la equidad o el respeto a la naturaleza podrían ser valores significativos para determinado proyecto.

Es importante sugerir que cada valor sea definido de forma participativa con los involucrados, ya que debe haber un consenso sobre los valores del proyecto. Es de esperarse en ese sentido, que un proyecto que adopta la solidaridad como un valor importante, el espíritu de cooperación debe primar entre los integrantes del proyecto y hacia quienes pretenden ayudar. De igual manera, si la equidad es un valor representativo para el proyecto, las tareas y beneficios del proyecto deberían repartirse de manera equitativa. De manera general, los valores permitirán orientar de forma positiva la conducta individual de los integrantes del proyecto en un contexto colectivo de beneficio y de interés general.

Los valores son principios asumidos por los miembros de una organización, que manifiestan su identidad tanto en su vida interna como en su relación con el exterior, guían su vida y generan en sus miembros un estilo o manera de comportarse. Definen específicamente qué se quiere lograr en función de la misión, visión y diagnóstico de la institución con base en las necesidades de los usuarios o beneficiarios. Son enunciados que identifican y expresan cualitativamente las finalidades hacia las cuales deben dirigirse los recursos y esfuerzos de la institución para dar cumplimiento a su misión y visión (UAEM, 2012).

### Cuadro 5.3. Ejemplo de valores: Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático

**Calidad:** *Que los trabajos de investigación y difusión generados por el INE sean de valor científico y académico.*

**Pertinencia:** *El análisis técnico científico de la información generada por el INE debe ser oportuno y adecuado a las políticas públicas.*

**Objetividad:** *Que los productos de los trabajos de investigación y difusión generados por el INE sean confiables y comprobables.*

**Compromiso:** *Asumir la responsabilidad total de las funciones asignadas y de los resultados esperados, cuidando en todo momento los intereses de la institución y de la sociedad.*

**Eficiencia:** *Buscar en todo momento el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.*

**Honestidad:** *Todas las acciones de los colaboradores del INE deberán observar un comportamiento íntegro conforme a la ética profesional y la responsabilidad como servidores públicos.*

**Liderazgo institucional:** *Mantenerse a la vanguardia en el establecimiento de la agenda de investigación ambiental de México.*

**Creatividad e innovación:** *Generar productos con contenidos originales e innovadores que atiendan las necesidades de información del gobierno y de la sociedad.*

**Capital humano:** *Ser una institución que tiene en sus recursos humanos su mayor capital, que respeta y alienta la diversidad, el pluralismo y el bienestar de sus miembros.*

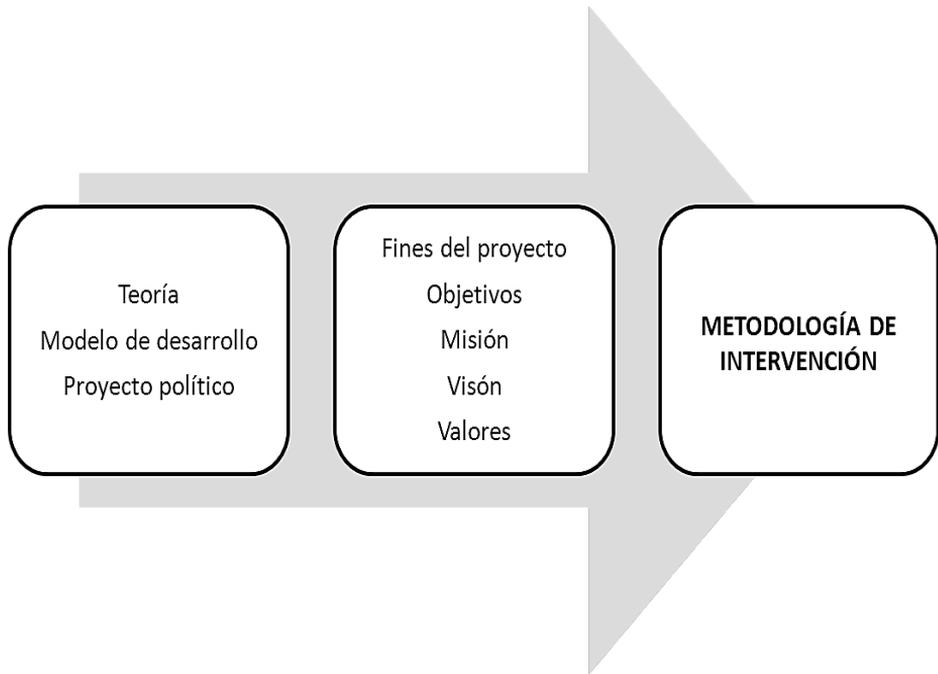
Fuente: INECC (2014).

De manera resumida se advierte que tanto la misión, como la visión y los valores ejercen influencia importante partiendo de un enfoque ético y filosófico del proyecto. Es evidente entonces, que cada proyecto puede orientar sus esfuerzos a partir de una diversidad de ideas y concepciones sobre el devenir de la sociedad y las formas de convivencia. También un proyecto puede orientar acciones a partir de plataformas políticas, económicas y culturales con las cuales la institución promotora o personas promotoras sienten algún tipo de compromiso o militancia que les son altamente significativos.

No perder de vista tampoco que si bien de manera visible o no tan explícita, las instituciones o sujetos promotores de proyecto muestran afinidad

con ideas y formas de trabajo hacia las poblaciones o territorios, eso no necesariamente indica que exista una consistencia entre su filosofía y lo que realmente ocurre en la práctica. Es claro que el tránsito de la teoría a la práctica es sumamente difícil, y es allí donde la metodología coadyuva en ello. Sin embargo, se sabe de antemano que la operación de proyectos presenta en su ejecución distintos retos e imponderables, y que el pragmatismo suele ser un recurso recurrente para enfrentar el “día a día”. Muchas veces se busca afanosamente y de manera casi obsesiva cumplir las metas de un proyecto o lograr un resultado concreto, asumiendo así una actitud eminentemente práctica y carente de humanidad.

**Figura 5.1. Secuencial de intervención metodológica**



Fuente: elaboración propia.

Darle un sentido operativo a los valores, y en general, a la filosofía del proyecto, es necesario para la congruencia del proyecto. Se trata de poner en práctica la teoría del proyecto. De nada sirve tener un marco axiológico deseable para el progreso humano, si este no se lleva a la práctica a través de los hechos. La metodología de gestión en este caso coadyuva en la activación de los valores que fomenta el proyecto, de tal manera que una metodología

ordena de manera lógica la forma en cómo el proyecto pretende actuar con los involucrados.

La combinación de una base filosófica del proyecto, con una conceptualización producto de una reflexión, sumada a un ejercicio sistemático de una estrategia es lo que da forma a un esquema o “modelo de intervención” que la propia comunidad construye con el apoyo de los gestores que promueven el proyecto.

## 5.2. Componentes de la metodología

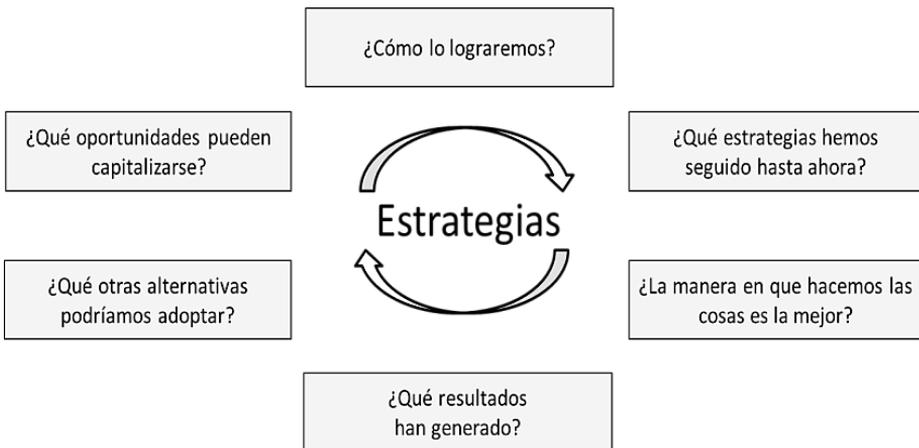
Desde nuestra perspectiva los componentes principales de una metodología de gestión de un proyecto deben contemplar lo siguiente:

1. **La concepción social que se tenga a partir de la dimensión filosófica y teórica del proyecto.** Esto implica conceptualizar una noción de desarrollo propia que combina la revisión de literatura, incorpora ideas de los actores territoriales, y utiliza la misión, la visión y los valores como un arsenal de ideas que motivan la transformación social desde lo local a partir del desarrollo de un proyecto innovador.
2. **Observancia de los sujetos del proyecto.** En una situación en donde se respetan los derechos humanos de las personas participantes en el proyecto, es importante que la metodología establezca con claridad desde un inicio la forma en que el proyecto define y observa a los beneficiarios y beneficiarias del proyecto. Es decir, si éste les asigna el carácter de ciudadanos(as), actores(as), agentes, sujetos(as), humanos o beneficiarios(as). Al observar a los participantes del proyecto en un sentido u otro, como entidades de un proceso se tiene la posibilidad de cambio por parte de la gente involucrada en el proyecto. Lo anterior debido a que la estrategia no puede desconocer de ninguna manera la posición y la condición social de los participantes en el proyecto, por el contrario habrá resistencia, discriminación y exclusión social en el proceso, aunque en apariencia no se altere el orden constitutivo de los seres humanos en su contexto social.
3. **Método.** Este componente metodológico se refiere al camino específico a seguir para el logro de las metas y los objetivos. Tiene que ver también con la lógica de pensamiento para abordar la realidad que se está atendiendo. Por ejemplo, el método puede integrarse de varios pasos lógicos para el logro específico de una meta. En ese sentido, el método es orientado al logro de objetivos pormenorizando “micro-etapas”

compuestas de pequeños pasos en secuencia lógica y cronológica. El procedimiento que se urde indica una secuencia de acciones tendientes al logro específico de un resultado. Si el método es efectivo y comprobado es posible que pueda constituirse una fórmula o algoritmo con posibilidades de generalizarse o aplicarse e otros contextos.

4. **Herramientas.** Son dispositivos que coadyuvan a un mejor desempeño del proyecto, se refiere a dispositivos que mejoran la capacidad de los participantes para ejecutar cierta tarea o actividad en un menor tiempo y de manera más eficaz.
5. **Técnicas.** “Las técnicas son un conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que se ponen en juego para manipular herramientas de la manera más eficiente que tienen como objetivo obtener un resultado de determinada calidad”. Es por ello que el desarrollo de capacidades adquiere especial relevancia en todo proyecto, especialmente porque no se debe perder de vista que debe cumplirse con determinadas metas y objetivos planteados en un tiempo fatal determinado (INDESOL, 2006: 33).

**Figura 5.2. Ejemplo de estrategia metodológica**



Fuente: UAEM, 2012.

### 5.3. Estructuración metodológica

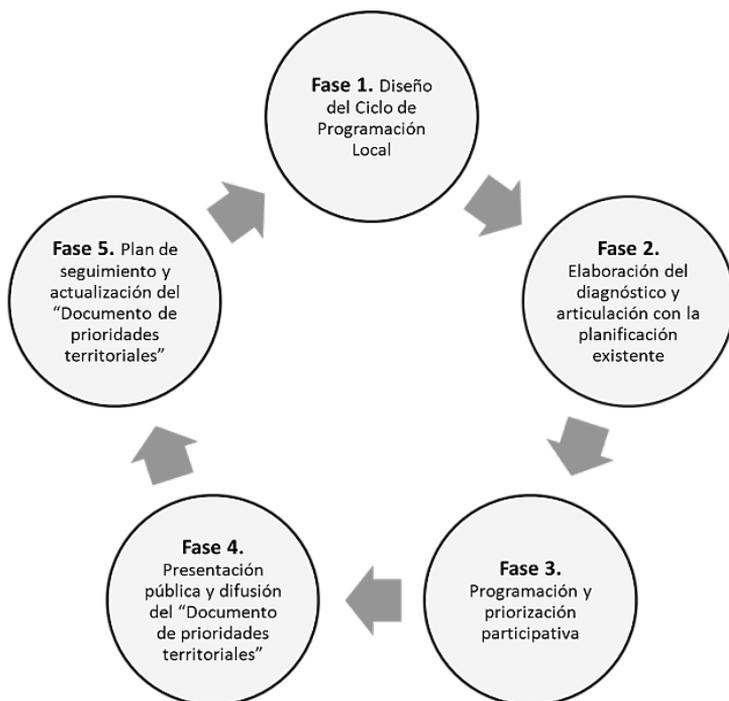
Existen muchas formas de esquematizar una metodología. De hecho cada proyecto tiene su propia metodología a partir del planteamiento filosófico que promueve. Cuando existe esta ruptura entre las ideas y la práctica de los proyectos,

éstos carecen de identidad propia, y al no ser genuinos en su proceder terminan siendo sumamente pragmáticos, excluyendo o dejando de lado la propuesta filosófica del proyecto.

En políticas públicas, por ejemplo, se espera que éstas posean un alto contenido de ideas sobre el modelo de sociedad ideal que se persigue, es decir, la ideología traducida en acciones, cuando esto no sucede y los procesos políticos para la elaboración de la planeación son de difícil negociación, terminan imponiéndose proyectos “a medias” o que solo atienden problemas de coyuntura sin tener una plataforma política consistente con las acciones de un gobierno en turno.

En resumen, los valores, la visión, la misión, o en general la filosofía que profesa un proyecto debería reflejarse en su fase operativa. Para efectos ilustrativos se presenta el diagrama de flujo de la metodología elaborada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con la metodología del marco ART (ciclo de programación local):

**Figura 5.3. Ejemplo de estrategia metodológica: Ciclo de Programación Local**



Fuente: PNUD, 2013.

En el ejemplo expuesto se observa una metodología que focaliza su acción en la escala local, situación que refiere a una intención descentralizadora de los procesos de desarrollo. Mantiene congruencia con un diagnóstico local y su relación con la planificación existente, lo cual necesariamente demanda la armonización de las ideas o concepciones de diferentes escalas de gobierno. De igual manera en su metodología el PNUD intenta incluir la participación de la gente en su proceso, además de proponer mecanismos democráticos de transparencia y acceso a información pública, esto se percibe al considerar en su estrategia de la difusión de las prioridades territoriales y un sistema de evaluación. Esta metodología puede variar de acuerdo con la concepción de cada proyecto y estrategia de gestión.

Como apunta el INDESOL (2006: 34), en pocas palabras, la metodología define:

- a) La caracterización activa o pasiva de los sujetos en acción: los proactivos y los sujetos en desarrollo;
- b) Su grado de interacción mutua, su retroalimentación;
- c) La calidad de los medios para realizar los cambios, los cuales pueden ser contruidos por ellos mismos o pueden ser adaptados de otras experiencias;
- d) Indica también el grado y tipo de las habilidades, conocimientos y destrezas que se ponen en juego para manipular tales herramientas o medios de trabajo para cambiar la situación de la gente;
- e) De acuerdo a como se relacionan estos aspectos, en magnitud, grado y dirección, definirá una metodología pasiva, activa, autogestiva, participativa, investigación-acción, etc.
- f) En función de la metodología adoptada, definirá el grado de sobrevivencia del proyecto por largo tiempo y su probabilidad de éxito.

En el esquema metodológico que plantea cada proyecto, es importante realizar una autocrítica y acudir con profesionales del área o sector en el que pretende desarrollarse nuestro proyecto. Por ejemplo, en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) existen universidades, incubadoras u organismos gubernamentales de apoyo al desarrollo de proyectos que permiten clarificar y analizar la viabilidad de un proyecto a partir de su metodología. Como apuntaba el Presidente del Instituto Nacional del Emprendedor en México:

“Un emprendedor puede tener una idea magnífica, gran entusiasmo, haber probado su mercado, pero si no recurre a una instancia profesional, con una metodología ya probada, que le ayuda a poner en blanco y negro su negocio

y a poner atención en los aspectos críticos de su emprendimiento, lo más probable es que la incertidumbre con la que se maneja en ese nivel de desarrollo le gane y no prospere” (Rocha, 2014).

Afortunadamente la literatura sobre diseño y evaluación de proyectos es muy rica y diversa, lo que permite adoptar, adaptar o combinar enfoques o modelos de planeación que favorezcan la viabilidad de las propuestas con el acompañamiento y soporte técnico adecuados. Algunas de las metodologías más comunes relacionadas con la elaboración y gestión social de proyectos son las siguientes:

- **Marco Lógico:** Coadyuva en el análisis e identificación de problemas, crea alternativas de solución e incluye el diseño de una matriz de planificación de proyecto, la cual es útil en la gestión y evaluación del proyecto. Es una metodología que facilita la obtención de resultados en la planeación y gestión de programas, planes y proyectos de desarrollo.
- **Planeación estratégica:** “Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein y *et al*, 2001: 7, en Méndez y Becerril, 2005: 164).
- **Planificación participativa:** Es un tipo de planeación que privilegia la participación de los ciudadanos en la construcción de iniciativas comunitarias. Por su naturaleza implica un trabajo activo en las comunidades locales que incorpora a los habitantes locales en todo el proceso de planeación.
- **Modelo de negocio CANVAS<sup>3</sup>:** “A través de esta herramienta puede definirse con mayor facilidad la esencia innovadora de los proyectos de negocio, resaltando los aspectos fundamentales que determinan su diferenciación con todo lo existente en el mercado, a través de este proceso se resuelven las principales preguntas de un inversionista, que determinarán la decisión de invertir en un proyecto” (UAEM, 2014).
- **Investigación-acción-participativa:** “es un proceso abierto de vida y de trabajo, una vivencia, una progresiva evolución hacia una transformación total y estructural de la sociedad y de la cultura con objetivos sucesivos y parcialmente coincidentes” (Rahman y Fals Borda, 1989: 213).

---

<sup>3</sup> Su traducción al español podría ser “Lienzo para Modelos de Negocio”.

- **Modelo del PMBOK<sup>4</sup>:** “La finalidad principal de la Guía del PMBOK® es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. ‘Identificar significa proporcionar una descripción general en contraposición a una descripción exhaustiva. ‘Generalmente reconocido’ significa que los conocimientos y las prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad. ‘Buenas prácticas’ significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes. ‘Buenas prácticas’ no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de forma uniforme en todos los proyectos; el equipo de dirección del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado” (PMI, 2004: 3).

En algunos casos no están claras las fronteras entre unos y otros enfoques metodológicos, por lo que lo más probable es que tanto en la literatura como en las estrategias aplicadas, sus conceptos o métodos encuentren traslapes o combinaciones de ellos que refieren a la hibridación de modelos o enfoques eclécticos, lo cual es adecuado siempre y cuando los resultados sean funcionales en la práctica de estos esquemas aplicados a la operación de proyectos.

#### 5.4. Conclusiones y recomendaciones

- a) La metodología es una estrategia o modelo de intervención del proyecto.
- b) Toda metodología surge de una base teórica y filosófica que inspira el nacimiento de un proyecto.
- c) La metodología debe contar con varios elementos entre los que destacan, la base conceptual, la categorización de los involucrados, el método, las herramientas y las técnicas.
- d) La estructura de la metodología puede representarse de manera esquemática a través de diagramas de flujo, cadenas de pasos, tablas, mapas mentales entre otros.
- e) En función del tipo de proyecto y el contexto en el cual se gesta será la magnitud, alcance y éxito de la metodología utilizada.

---

<sup>4</sup> Project Management Body of Knowledge, por sus siglas en inglés.



## CAPÍTULO 6 | *Metas del proyecto: Hacia la efectividad de los resultados*

Las metas no hay que confundirlas con los objetivos, ya que las metas representan la materialización de los objetivos. Es muy común que algunos actores gubernamentales o sociales usen de forma indistinta conceptos como “metas”, “objetivos”, “fines”, “misión”, etc. Una manera de diferenciar los objetivos de las metas, es que los primeros orientan una acción genérica o específica, es el blanco, punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación. Por su parte, las metas son un fin tangible y mensurable al que se dirigen las acciones o situación deseada del proyecto.

Las metas deben formularse de manera realista, además, por su naturaleza práctica, es importante en su diseño asumir un sentido crítico y razonable sobre la viabilidad de su cumplimiento, ya que para el logro de las mismas se tienen que incorporar recursos, además demandan tiempo y eficientes procesos de gestión, mismos que de no ser manejados de manera adecuada se pueden comprometer metas muy ambiciosas que en el terreno práctico son incumplibles o inalcanzables.

De ahí que entre sus principales características de las metas se encuentren las siguientes:

1. Deben ser tangibles.
2. Pueden verificarse.
3. Son medibles.
4. Son comprobables.
5. Deben ser cuantificables.

Suelen redactarse en infinitivo al igual que los objetivos, aunque debe preferentemente expresarse en lenguaje numérico, ya sea en números absolutos o porcentuales, ello con el propósito de que puedan ser medibles, y en ese sentido, evaluadas a través de indicadores.

## 6.1. Ponderación de las metas

Cada meta representa un valor diferente dentro de un proyecto, puede haber *n*... metas establecidas en un proyecto, sin embargo, no todas tienen el mismo valor, ya que el logro de las mismas, y el peso que representan en el contexto del proyecto varían de acuerdo con factores como los siguientes:

- f) Tiempo de culminación de las metas.
- g) Costo económico de su logro.
- h) Grado de dificultad.
- i) Recursos destinados al cumplimiento de la meta.

**Cuadro 6.1. Ejemplo de ponderación de cinco metas**

<b>Núm. Meta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ponderación (%)</b>
1	Gestionar y entregar 500 despensas a los habitantes de la comunidad	10%
2	Implementar cinco proyectos productivos	45%
3	Diseñar y operar una campaña de reforestación	10%
4	Establecer tres convenios municipales de desarrollo sustentable	30%
5	Realizar un taller de capacitación en seguridad alimentaria	5%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

En el ejemplo, como se puede apreciar, la implementación de cinco proyectos productivos se pondera con 45 por ciento, esto se debe al costo y grado de dificultad de lograr dicha meta. En ese sentido, la meta de realizar un taller de capacitación de seguridad alimentaria, representa solo cinco por ciento del total de metas del proyecto, esto se debe en el ejemplo, a que organizar y alcanzar esta meta comparativamente con las demás, representa un reto mayor para el equipo del proyecto.

## 6.2. Metas e impactos del proyecto

Es importante resaltar que en la gestión de procesos de desarrollo o cualquier otro esquema, tiene por intención buscar el bienestar de la sociedad en sus espacios locales de convivencia inmediata. En ese sentido, el cumplimiento de metas es una condición necesaria, pero no la única. Falta una mayor evaluación (tema que se verá más adelante), sobre el impacto del cumplimiento de metas en el bienestar social, combate a la pobreza o generación de ingresos. En ese sentido, de poco sirve el cumplimiento de las metas de un proyecto, si éstas no se encuentran ligadas a una estrategia mayor de desarrollo y sinergia social. Como menciona Guijt y Woodill (2002: 1-5):

(...) “para contribuir a la gestión de los recursos y las actividades de un proyecto, con objeto de promover sus impactos durante un periodo ininterrumpido que abarca del corto al largo plazo. Para ello es necesario asegurarse de que las metas del proyecto se perciben claramente, y vigilar que los productos de nivel más bajo contribuyan a las metas del nivel más alto, entre otros factores influyentes. También es menester realizar un esfuerzo consciente para aprender a identificar las medidas correctivas que permitan obtener un impacto mayor”.

Una de las tareas a realizar, en materia de elaboración de metas, es buscar una relación muy estrecha con los objetivos, especialmente con los objetivos específicos planteados, los cuales pueden adquirir una consistencia mayor al traducirse en productos o servicios verificables. Entender las metas del proyecto y su relación con los objetivos para conseguir el máximo impacto. Se trata también de construir las metas conjuntamente con los involucrados y socializarlas para que todos los integrantes del proyecto tengan información sobre los compromisos del proyecto.

## 6.3. Conclusiones y recomendaciones

- Las metas devienen de los objetivos específicos del proyecto.
- Es deseable que cada meta sea tangible, medible y verificable.
- Cada proyecto puede ponderar de manera diferenciada el valor de cada meta comprometida.
- Las metas representan los resultados del proyecto y son la base para la medición a través de indicadores.
- La medición de impactos implica crear un conglomerado de indicadores e índices que puede ir más allá de las labores del proyecto.



## CAPÍTULO 7 | *Actividades sustantivas*

Las actividades sustantivas son medios para el logro de las metas o resultados del proyecto. Son eminentemente operativas y requieren un nivel de laboriosidad y cuidado en los detalles importantes para garantizar que las metas del proyecto se cumplan. El correcto manejo de las actividades suele ser determinante para la eficiencia operativa del proyecto, ello permitirá sentar las bases de una gran estrategia.

Existe un proverbio que dice “Por la falta de un clavo, se perdió la herradura. Por la falta de la herradura se perdió el caballo. A falta del caballo, el jinete no entregó el mensaje. Por la falta del mensaje, se perdió la guerra”. Retomando esta frase, se advierte que en la elaboración y operación de un proyecto no deberían minimizarse las actividades operativas, por el contrario, poner especial atención en ellas es gratificante, ya que el nivel de complejidad de un proyecto es alto, y de no tomar medidas de cuidado con ciertas actividades sustantivas, lo más probable es que se complique la labor operativa del proyecto, lo cual incrementará los niveles de estrés del equipo del proyecto al atender imprevistos o “bomberazos”, los cuales suelen derivar de una inadecuada planeación de las actividades, o por la negligencia en la atención de las mismas, al suponer que éstas son insignificantes o poco relevantes. O en el peor de los casos, suponer que alguien más las va a realizar.

Un buen diseño programático de las actividades y una logística adecuada permitirán el eficaz cumplimiento de las metas del proyecto, de ahí que sea muy importante poner especial atención en los detalles de las actividades, de lo contrario se pone en riesgo el éxito del proyecto, y el fracaso sería inminente.

### **7.1. Responsables de las actividades**

El proyecto debe considerar que cada actividad representa un acto específico que sumado a otras actividades, juntas van a potenciar el desarrollo integral del proyecto. En esta tesitura el capital humano del proyecto bajo el principio

de división del trabajo, y aprovechando el talento de cada persona, tendrán que desempeñarse en tareas específicas en las que cada colaborador les pueda dar cumplimiento, y por qué no, brindar valor agregado a dicha actividad.

Es deseable que un proyecto social se integre por un equipo multidisciplinario. Los grupos de trabajo donde colaboran personas de diferente formación profesional y experiencias laborales diversas suelen tener una visión más completa de una problemática. A partir de ello, los equipos de trabajo pueden desplegar sus talentos en función de metas y objetivos específicos, como son las actividades del proyecto.

Como parte del control de la gestión del proyecto, también es fundamental que cada actividad o grupo de actividades tengan uno o una responsable directa. Esto en cierta forma brinda seguridad al proyecto al momento de cumplir con las actividades básicas. Las capacidades de los integrantes del proyecto serán determinantes en la eficacia, motivación y compromiso de quienes están al frente de cada actividad.

## 7.2. Cronograma de actividades

La programación de actividades como lo apunta De la Rosa (2005), consiste en “desplegar” en el tiempo las diversas actividades que se van a realizar durante el periodo de tiempo en el que se pretende desarrollar el proyecto (días, semanas, meses, años). En pocas palabras: ¿Quién va hacer qué cosa y cuándo? Siguiendo con De la Rosa (2005: 22):

“En la realización de eventos de alto grado de complejidad, como por ejemplo, la realización de un congreso, un plan de acción bien hecho facilita ANTICIPAR situaciones en las cuales la coordinación de actividades resulta de capital importancia. Hay acciones que se pueden realizar simultáneamente. Sin embargo, hay otras acciones que dependen de que se lleve otra acción de manera anticipada. Por ejemplo, la elaboración del programa no puede llevarse a cabo si no se tienen ya definidos quién va a participar y con qué ponencias o tipo de participación”.

Incluso se puede recurrir a *software* especializado para la elaboración del cronograma de actividades, puede ser de gran ayuda, existen APP'S (aplicaciones) para equipos electrónicos como tabletas, celulares y computadoras que son de gran ayuda para el establecimiento de una agenda de trabajo controlada.

**Cuadro. 7.1. Ejemplo para el formato del cronograma**

Núm.	Descripción de la Actividad	Responsable (es)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1	Realizar un taller sobre transparencia y acceso a información pública	Javier González			X		
2	Impartir una conferencia sobre equidad de género en centros escolares	Noemí Contreras	X				
3	Adquirir indumentaria deportiva para la selección municipal de Baloncesto	Juan Narváez				X	
4	Realizar dos reuniones de concertación con instituciones locales	Placido Juárez		X			
5	Evaluar y presentar los resultados del programa en medios masivos de comunicación	Carmen Solís y Felipe Rodríguez					X

Fuente: elaboración propia.

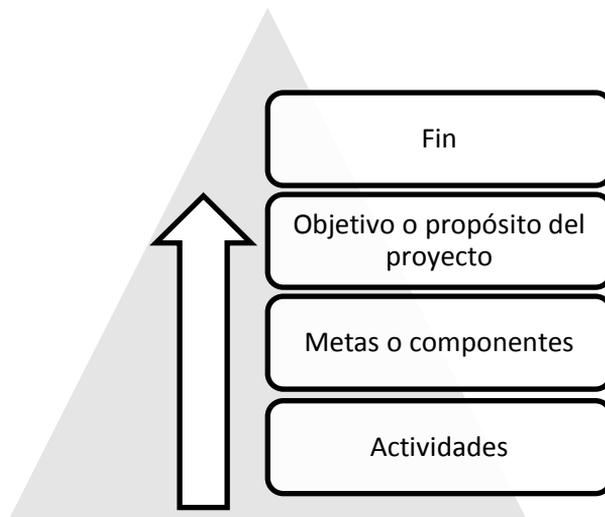
Como se ha mencionado, la programación de actividades marca la pauta en el seguimiento operativo del proyecto. Si bien existen responsables para el cumplimiento de cada una de ellas, es importante considerar grados de flexibilidad operativa que faciliten el manejo del proyecto, ya que también

existen imprevistos o cambios repentinos que surgen a lo largo del proyecto, para los cuales los gestores del proyecto deben estar preparados para responder de manera oportuna.

### 7.3. Ordenamiento de las actividades

Las actividades se encuentran en la base operativa del proyecto, como ya se indicó en el apartado de la MPP, las actividades son las que permiten el logro de las metas, y éstas a su vez el logro del objetivo del proyecto, por lo que existe una relación directa en cada “eslabón” de la planeación. Análogamente existe una “pirámide de planeación”, donde en su base se encuentran las actividades hasta llegar al Fin o aspiraciones del proyecto que se encuentran en la cúspide.

**Figura. 7.1. Ubicación de las actividades**



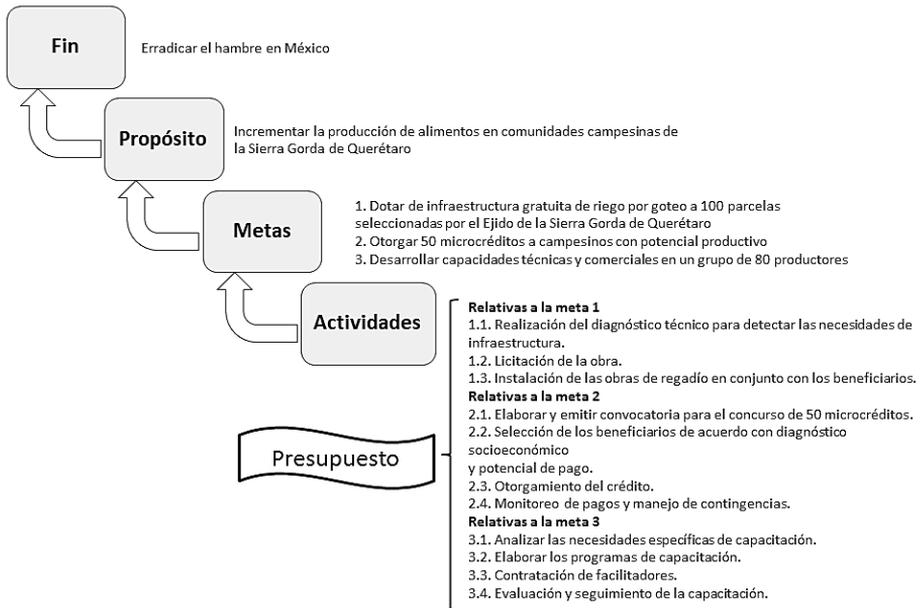
Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 7.1, no es posible lograr el objetivo del proyecto, o contribuir a un fin superior si no existen actividades que soporten lo demás. De allí la relevancia de esta fase de planeación, misma que también fue expresada en su momento para efectos de elaboración de la matriz de indicadores.

En esta fase de elaboración de las actividades se sugiere redactarlas de manera clara, ya que al poseer una descripción precisa facilitará la comprensión de lo que se pretende realizar. El próximo capítulo refiere al tema del presupuesto, mismo que se finca sobre las actividades, es decir, se debe

determinar o estimar el costo financiero de llevar a cabo las actividades programadas.

**Figura 7.2. Ejemplo de secuencia lógica de actividades**



Fuente: elaboración propia.

En el ejemplo se puede apreciar la secuencia lógica y especificidad de las actividades para el logro de cada una de las tres metas indicadas. Como se ha venido manifestando se trata de enunciar las actividades sustantivas, es decir, actividades estratégicas correspondientes a cada meta. La forma en cómo se presentan también puede variar, sin embargo, como se ha sugerido en el apartado de programación de actividades, hay que formularlas en orden cronológico y con la mayor claridad posible, si éstas no son claras, habrá que realizar una descripción más minuciosa; también se deben asignar responsables a cada una de ellas, y tener presente que de las actividades dependen muchos de los recursos que habrán de solicitarse en el presupuesto requerido.

#### 7.4. Conclusiones y recomendaciones

- La parte operativa y detalles de un proyecto son determinantes en el logro de las metas.
- Asignar responsables en cada una de las actividades.

- Solo anotar las actividades más importantes.
- Seguimiento puntual a las actividades.
- De las actividades depende gran parte de la formulación del presupuesto del proyecto.

## CAPÍTULO 8 | *El presupuesto del proyecto*

### **8.1. Algunas consideraciones acerca del presupuesto**

En toda iniciativa de desarrollo social el financiamiento disponible resulta crucial. Derivado de ello, inevitablemente se tienen que identificar las fuentes financieras de recursos económicos para la puesta en marcha del proyecto. Muchas veces ello implica inversiones monetarias y no monetarias que son necesarias incluso desde etapas previas al inicio del proyecto, por ejemplo, para realizar estudios de factibilidad, diagnósticos y la elaboración del propio proyecto, hasta gastos asociados a reuniones de trabajo o de planeación, entre otros.

Por lo anterior es importante conocer las reglas de operación de los programas públicos, presupuestos de egresos de los gobiernos municipales, estatales y nacional. Conocer sobre las partidas gubernamentales, licitaciones, convocatorias públicas, mezcla de recursos y demás opciones de financiamiento del sector privado o social que existen en el ambiente financiero, y que podrían ser aprovechadas para la operación de un proyecto social. Todo ello especialmente si se están operando proyectos desde los gobiernos municipales, empresas privadas o colectivos civiles.

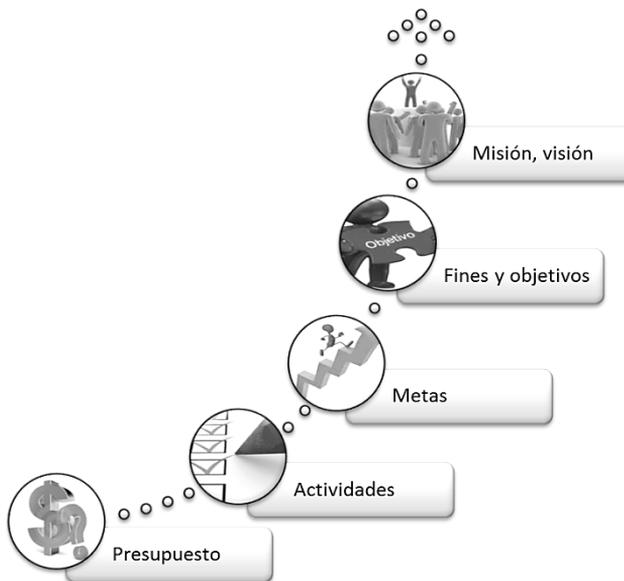
El abanico de posibilidades de acceso a recursos cada vez es mayor en la medida que no sólo se restringe a lo gubernamental. Sin pretender hacer una discusión exhaustiva de los tipos o modalidades de presupuesto que existen en las finanzas públicas o empresariales, en este caso, para fines de proyectos sociales que llevan a cabo emprendedores locales como ONG, gobiernos municipales o personas organizadas es importante que el presupuesto responda y se oriente a atender los problemas más sentidos de la sociedad.

Derivado de ello, en un esquema de planeación “de abajo hacia arriba”, es importante encontrar mecanismos de inclusión y participación ciudadana en el diseño y operación de los presupuestos a través de proyectos bien definidos. En ese tenor, es deseable que el presupuesto incluya la participación social. En términos de la literatura convencional, un presupuesto participativo es un mecanismo que hace que el pueblo intervenga de manera activa, en el diseño del presupuesto de la localidad, vale decir, en qué y cómo

se gastará el dinero generado a partir de sus impuestos. Antes de hacer el presupuesto se discute en jornadas abiertas para que tales fondos tengan un equitativo y democrático destino. Al mismo tiempo los propios habitantes se convierten en fiscalizadores de la ejecución del presupuesto (Dobal, 2001).

La idea de que un proyecto sea inclusivo e incorpore la participación de los ciudadanos al presupuesto obedece a un esfuerzo importante por ciudadanizar mediante procesos descentralizados la planeación de la gestión local. En este caso, los presupuestos participativos son un ejemplo de cómo se pueden realizar ejercicios de planeación desde la base social. El presupuesto para fines de un proyecto social en contextos rurales, contempla la alineación de la solución a la problemática identificada, las metas que han de lograrse y las actividades. El siguiente esquema muestra esta idea de secuencia “de abajo hacia arriba”, sobre el orden que debe llevar un presupuesto que está diseñado para el logro de las actividades, metas, objetivos y “razón de ser” del proyecto.

**Figura 8.1. Secuencia lógica del presupuesto**



Fuente: elaboración propia.

En el diseño del presupuesto, se debe buscar que éste sea realista, que no sea demasiado grande para las necesidades del proyecto o demasiado pequeño como para no alcanzar las metas propuestas. En un contexto de optimización y eficiencia en el uso de los recursos públicos, es imperativo

que los presupuestos se apliquen correctamente, para evitar algunos de los vicios que usualmente se cometen como:

1. El presupuesto no responde a las necesidades o problemáticas de la sociedad.
2. No contar con un proyecto atractivo para los agentes financiadores.
3. Sobre-estimar el costo de los recursos materiales o humanos destinados al proyecto (en términos coloquiales: “inflar el presupuesto”).
4. Programar el ejercicio de recursos en periodos muy cortos.
5. Desconocer las implicaciones y consecuencias legales, políticas, fiscales y mercantiles en el uso de los recursos públicos.
6. No distinguir entre las modalidades de apoyo económico al proyecto (crédito, subsidio, donaciones, etc).
7. Sub-ejercer el recurso otorgado al proyecto.
8. Darle poca importancia a la transparencia en el uso de los recursos o desviación de los fondos para otros fines distintos a los que persigue el proyecto.
9. No contar con las evidencias suficientes y veraces sobre los gastos realizados.
10. Solicitar apoyo económico para rubros o conceptos no autorizados por parte de las instancias donantes o financiadoras.

Un presupuesto debe ir acompañado de las posibles fuentes de financiamiento para el proyecto, ya que en una estrategia de concurrencia de recursos es determinante contar con las probables fuentes alternativas de recursos financieros para el proyecto. Algunas de las fuentes de financiamiento que usualmente se utilizan son las siguientes:

1. **Recursos propios.** Se trata de aportaciones propias monetarias y no monetarias (aportaciones en especie).
2. **Subsidios.** Recursos complementarios provenientes del gobierno, no son reembolsables.
3. **Donativos.** Recursos provenientes de donantes de sector social o privado para la puesta en marcha de proyectos, y aportes voluntarios de la población en general. Ejemplo de ello están “los redondeos”, “tandas”, “eventos de filantropía social”, “concursos” y hasta “el boteo”.

4. **Crédito.** Préstamos otorgados a tasas comerciales o preferenciales del sector público y privado.
5. **Aportaciones en especie.** Son aportaciones no monetarias, estas aportaciones pueden ser a través del voluntariado, servicio social u otras modalidades de apoyo y solidaridad que no necesariamente representan una erogación líquida de dinero. Se trata de aportaciones en bienes o servicios gratuitos.
6. **Cooperación internacional.** Financiamiento de proyectos tipo *fundraising*, provenientes de agencias de cooperación internacional, fundaciones, bancos o empresas de responsabilidad social.
7. **Gestiones independientes.** Ante actores políticos, cámaras empresariales u organizaciones gremiales.
8. **Licitaciones públicas.** Concursos abiertos para la contratación en la realización de obras o prestación de servicios, los cuales el Gobierno conviene con particulares a partir de un pago proveniente del erario público.

Cuidar los tiempos en el ejercicio de los recursos y no tener sub-ejercicio presupuestal para evitar devoluciones de recursos a la fuente financiera e incumplir con las metas. Han existido casos donde dependencias de gobiernos locales tienen que devolver cuantiosos recursos a los gobiernos centrales por no ejercer en tiempo los recursos. Esto es lamentable a todas luces, si se toman en cuenta las incommensurables necesidades de las poblaciones locales en materia de proyectos e inversiones.

También es de consideración que los gestores del proyecto deben prever que los recursos al ser insuficientes y escasos, las fuentes financieras sólo pueden hacer aportaciones en porcentajes específicos, ello implica que cada proyecto dependiendo de sus necesidades financieras podría hacer una gestión concurrente de recursos para cubrir totalmente el costo del mismo, ello requiere de una labor titánica en cuanto a la articulación de los actores financieros en torno al proyecto.

Hay que tener presente que no todos los rubros que contempla un presupuesto son sujetos de financiamiento, ya que existen políticas especiales al respecto. Existen por ejemplo fuentes financieras que excluyen la compra de casas, terrenos o automóviles, algunas otras fuentes financieras dependiendo de sus programas podrán o no financiar becas, jornales o pago de honorarios. Otras fuentes en definitiva excluyen pago de deudas, liquidaciones, seguros o impuestos. De allí la necesidad de revisar con detenimiento las políticas de financiamiento de cada entidad financiera.

## 8.2. Memoria de cálculo y calendarización del ejercicio presupuestal

La memoria de cálculo desglosa de manera puntual y calendarizada los recursos globales que ha de considerarse en la inversión de un proyecto. Cada proyecto tiene sus propios requerimientos de financiamiento, los cuales deberán estar en sintonía con las fuentes financieras, los tiempos en que otorgan los recursos, e incluso los formatos de presentación de los presupuestos, ya que muchas dependencias o donantes cuentan con plataformas electrónicas donde se captura la información necesaria. Así mismo, las reglas de operación de los programas públicos indican con suficiente especificidad la forma en la que habrá de presentarse el presupuesto desglosado. En ese sentido, aquí se presentan algunas pautas sencillas que facilitan la organización y sistematización del costo del proyecto.

**Cuadro 8.1. Memoria de cálculo de una ONG para el presupuesto de un proyecto**

Actividades ligadas a metas	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
<b>Meta 1.1. 100 manuales de evaluación de proyectos:</b> <b>Act. 1.1.1. Imprimir manual de proyectos</b>	Honorarios para diseñador: \$5,000 Honorarios coordinador de proyecto: \$2,500	Servicios de impresión: \$20,000 Honorarios coordinador proyecto: \$5,000		Gasolina para distribución del manual: \$1,400 Honorarios Chofer: \$1,500 Honorarios coordinador proyecto: \$7,500			Honorarios coordinador proyecto: \$2,500	Honorarios coordinador proyecto: \$2,500	Honorarios coordinador proyecto: \$2,500	Honorarios coordinador proyecto: \$2,500
<b>Meta 2.1. Un taller básico sobre evaluación de proyectos:</b> <b>Act. 2.1.1. Realizar taller de proyectos</b>	Honorarios diseño del taller \$2,000	Impresión de propaganda para difusión del taller: \$1,000		Gasolina para difusión del taller: \$700.00 Honorarios chofer: \$1,500 Adquirir tres equipos de cómputo: \$30,000			Honorarios facilitador: \$8,000 Alimentos para 100 participantes: \$7,500 Renta de local 5 días \$2,500	Honorarios facilitador: \$8,000 Alimentos para 100 participantes: \$7,500 Renta de local cinco días \$2,500		Cargos bancarios autorizados \$1,000
<b>Meta 3.1. Un documento de evaluación.</b> <b>Act: 3.1.1. Evaluar el taller de proyectos</b>				Honorarios para evaluador: \$3,000			Honorarios para aplicador de la evaluación: \$2,000	Honorarios para aplicador de la evaluación: \$2,000	Honorarios para evaluador de impacto de la capacitación: \$5,000.00	

Fuente: INDESOL (2006: 42).

### 8.3. Recursos materiales

Se trata de los bienes materiales que se ocupan en el desarrollo del proyecto. Dependiendo de la naturaleza del proyecto, el presupuesto considera el costo de infraestructura, activos productivos, bienes muebles e inmuebles que son necesarios para poder llevar a cabo el proyecto.

### 8.4. Recursos humanos

Se trata del equipo de personas o profesionales al servicio del proyecto, y que por ese hecho tendrían que recibir algún tipo de remuneración económica convenida entre el organismo ejecutor del proyecto y al personal contratado. En ese sentido, un proyecto puede contar con personal de tiempo completo o parcial, además de poder contratar de manera temporal a prestadores de servicios profesionales como puede ser para un servicio de consultoría, asesorías, capacitaciones, etcétera.

### 8.5. Gastos administrativos y financieros

Este tipo de recursos, usualmente no contabilizados en los proyectos sociales se refieren a gastos financieros ligados a la utilización de cuentas bancarias, costo de seguros, pagos de tasas de interés o impuestos, cumplimiento de derechos u obligaciones ante el Estado, también entran otros gastos vinculados con las transacciones financieras del proyecto ya sea con proveedores, empleados u otros agentes económicos. Este tipo de gastos adicionales poco se consideran en los presupuestos de proyectos sociales, y la ausencia de esta proyección financiera puede mermar o descapitalizar el proyecto, y en ese sentido limitar los alcances del mismo en términos del cumplimiento de metas. Muchos gobiernos municipales u organizaciones civiles que operan proyectos en la escala local no consideran este tipo de gastos financieros lo cual es un error que puede poner en riesgo la salud financiera del proyecto.

**Cuadro 8.2. Ejemplo de presupuesto desglosado**

Rubro	Concepto	Unidad de medida	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo total	Fuente de financiamiento	Tipo de aportación
<b>Recursos humanos</b>	Honorarios de un coordinador de proyecto	Mes	\$ 10,000	12	\$ 120,000	Gobierno municipal	Subsidio
	Honorarios de cinco promotores comunitarios	Mes	\$ 50,000	12	\$ 500,000	SEDESOL	Subsidio
	Honorarios de un capacitador en proyectos productivos	Hora	\$ 500	40	\$ 20,000	Recursos propios	No monetaria
	Honorarios de un consultor en mercadotecnia y publicidad	Semana	\$ 4,500	4	\$ 18,000	Gobierno estatal	Subsidio
	<i>Costo total de recursos humanos</i>					<b>\$ 658,000</b>	

	<b>Concepto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Cantidad requerida</b>	<b>Costo total</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Tipo de aportación</b>	
<b>Recursos materiales</b>	Renta de un vehículo de campo	Mes	\$ 10,000	12	\$ 120,000	Recursos propios	Monetaria	
	Combustible para vehículo	Litro	\$14	5,000	\$ 70,000	Gobierno municipal	No monetaria	
	Adquisición de activos productivos para el proyecto	Lote	\$ 300,000	1	\$ 300,000	Financiera Rural	Crédito a beneficiarios	
	Alimentación de participantes	Menú	\$ 100	350	\$ 35,000	Donativo	Donativo en especie	
	Equipo de cómputo	Equipo	\$ 15,000	6	\$ 90,000	SAGARPA	Subsidio	
	<i>Costo total de recursos materiales</i>					<b>\$ 615,000</b>		
	<b>Concepto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Cantidad requerida</b>	<b>Costo total</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Tipo de aportación</b>	
<b>Gastos Administrativos y financieros</b>	Permisos administrativos ante el Gobierno Municipal	Trámite	\$ 1,000	2	\$ 2,000	Recursos propios	Monetaria	
	Comisiones bancarias	Comisión total	\$ 35	12	\$ 420	Recursos propios	Monetaria	
	<i>Costo de gastos financieros</i>					<b>\$ 2,420</b>		
<b>INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO</b>					<b>\$ 1,275,420</b>			

Fuente: elaboración propia

### 8.6. Conclusiones y recomendaciones

- Racionalizar el presupuesto acorde con las necesidades y problemáticas del proyecto.
- Identificar la fuente y tipo de financiamiento del proyecto.
- Elaborar una memoria de cálculo.
- Calendarizar la ejecución del gasto, conciliando los tiempos del proyecto con los de la instancia financiadora.
- Clasificar los recursos materiales, humanos y financieros, además de realizar un resumen financiero



## CAPÍTULO 9 | *Evaluación: Midiendo el “éxito” del proyecto*

Inconmensurables proyectos son los que se han implementado a lo largo y ancho del territorio mexicano, pero poco se tiene información suficiente acerca de los impactos que han tenido en el desarrollo del conjunto del país, es decir, evidencias contundentes sobre sus resultados. En ese sentido si un programa o proyecto se desarrolló con base en recursos públicos, es importante que los actores involucrados conozcan de los resultados e impactos del proyecto a partir de la generación de evidencias. Es una forma de verificar la correcta aplicación de los recursos, la eficiencia en el desempeño de los gestores, y los beneficios de los productos o servicios de los cuales ahora disfruta determinado segmento social.

Tanto por razones de contraloría administrativa como por razones de contraloría ciudadana, es imperativo conocer de los resultados de un proyecto y sus impactos. La evidencia sobre los efectos de un proyecto en términos de generación de bienestar social, crecimiento, desarrollo o combate a la pobreza rural, resultarán fundamentales en las estrategias posteriores de mejoramiento de los programas y proyectos, asimismo brindará mayor certeza a los beneficiarios de la importancia del proyecto, además de otorgar legitimidad a los gestores y políticos que fomentan este tipo de iniciativas.

En este contexto y, como parte integral de la formulación de proyectos, el ejercicio de la evaluación es un proceso permanente de apreciación y cálculo del valor agregado del proyecto a una comunidad o territorio. Es decir, se trata de estimar los conocimientos, aptitudes y rendimientos que detonó el proyecto. Se trata pues, de una actividad permanente y transversal a lo largo del proyecto que permitirá valorar su eficiencia, calidad, economía, eficacia, entre otros aspectos que sean de interés evaluativo.

“Así la evaluación de los programas sociales mide su impacto, con lo cual se mejora tanto en el diseño como en la implementación. Una buena evaluación no solo es cuantitativa con respecto a las consecuencias del programa, también busca explicar por qué ocurrieron, de tal forma que se genera mayor comprensión en torno a los procesos. Otro factor de importancia en la evaluación de los programas es la transparencia con la que se desarrollan” (Revista Cámara, 2014: 6).

La evaluación puede manifestarse en diferentes modalidades. Autoras como Medina (2007), mencionan que la evaluación puede ser de tres tipos:

1. Según el momento de la evaluación, que puede ser ex-ante; durante el seguimiento del proyecto, y ex-post.
2. Según el inversionista del proyecto. Evaluación privada (financiera); evaluación económica; y evaluación social.
3. Según los resultados del proyecto. Evaluación de los efectos e impactos.

En sentido estricto, la evaluación debería ser permanente, es una sumatoria de acciones de monitoreo y seguimiento que le permiten al proyecto ir cumpliendo paso a paso las metas propuestas. De ahí que exista una evaluación previa dentro del proyecto (ex-ante), la cual se caracteriza por poner a prueba su viabilidad. En el caso de la evaluación intermedia de seguimiento (ex-durante) implica la revisión y actualización de las acciones del proyecto como estrategia de mejora de gestión y funcionamiento. La evaluación posterior al proyecto (ex-post) indica que una vez concluido el proyecto se evalúan tanto los resultados como los impactos.

En cuanto a la evaluación privada o financiera, implica un análisis de pre inversión, es decir la rentabilidad del dinero invertido. “Para cuantificar la ganancia se utilizan indicadores de rentabilidad como Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y relación Beneficio-Costo (B/C), tiempo de recuperación de la inversión, entre otros...” (Medina, 2007: 42). Este tipo de evaluación tiene lugar cuando los proyectos son enfocados a los agronegocios o a la productividad de inversionistas particulares, quienes necesitan probar la eficiencia financiera del proyecto en un contexto de competitividad económica.

La evaluación económica y social que parte principalmente de proyectos implementados por el Estado, más allá del cumplimiento inmediato de las metas, deberían centrar su atención en la relevancia y pertinencia del proyecto para el bienestar social de la comunidad; asimismo en la evaluación socioeconómica que es más flexible, le permitiría al Estado valorar el beneficio del proyecto en términos de “rentabilidad social”, es decir, la contribución de sus acciones al desarrollo integral de la sociedad. En ese sentido las obras públicas si bien son inversiones que requieren financiamiento, su contribución al desarrollo social tendría que ser más clara y evidente.

Líneas arriba se comentó que la idea de todo proyecto es generar bienes o servicios útiles para la sociedad, en ese sentido, el proyecto debe producir resultados, a la vez que tiene que generar impactos y efectos positivos en el entorno. Dichos impactos son visibles especialmente en el largo plazo una vez que el proyecto rinde los frutos esperados. Es así que todo proyecto

conlleva efectos, los cuales son definidos como “cualquier comportamiento o acontecimiento del que pueda razonablemente decirse que ha sido influido por algún aspecto del proyecto” (Cohen, 1977, citado en Medina, 2007: 44).

La evaluación, como se ha dicho, implica la medición de los resultados del proyecto. Implica también una ponderación sobre los efectos hacia los beneficiarios. La evaluación debe ser un ejercicio imparcial y objetivo, sin sesgos. Al final del día la evaluación tendrá que mostrar a partir de mediciones (preferentemente cuantitativas) si un proyecto fue exitoso o no.

Como se ha dicho, en el desarrollo de proyectos se espera que después de haberlos ejecutado éstos deberían evidenciar efectos positivos entre los beneficiarios. Por lo que es importante determinar los aspectos a evaluar de sus impactos, lo cual dependerá también del tipo de proyecto y el área de interés a evaluar. Pueden existir variaciones en cuanto a los aspectos a evaluar dentro de un mismo proyecto, se pueden desagregar dos grandes dimensiones sobre las cuales se puede desarrollar una evaluación.

1. **Evaluación de resultados.** Estos se refieren al cumplimiento de las metas, es decir los resultados que arroja en lo inmediato el proyecto, de manera tangible de acuerdo a lo programado. Son los bienes o servicios producidos por el proyecto (por ejemplo, una planta potabilizadora de agua, una campaña de reforestación, un puente, una carretera, unos talleres de capacitación, etc.).
2. **Evaluación de impactos.** Éstos se miden posterior a la culminación del proyecto, y se refieren a los efectos que el proyecto trajo consigo a un territorio o a una población determinada. El impacto se mide a través de índices que permiten valorar la superación de la pobreza, los niveles de desarrollo alcanzados, la productividad u otros factores de interés general. En tal sentido, la evaluación de los impactos determina en buena medida si un proyecto ha sido o no exitoso en función de sus logros en el largo plazo. En ese sentido, es de vital importancia para la comunidad y la región, los efectos multiplicadores que el proyecto puede producir, tales como la generación de empleos, la dinamización de la economía de los proveedores locales y la producción de bienes servicios en calidad, cantidad, oportunidad y precio que realmente demande la población (CEMAPEM, 2004: 22).

En términos generales, la evaluación trata de medir la eficacia y la eficiencia de una institución a través de un proyecto. En términos específicos es necesario considerar la siguiente distinción entre eficacia y eficiencia institucional (Pichardo, 2008: 127):

- a. **Eficacia institucional:** que se centra en la existencia de respuestas institucionales. El examen de la eficacia debe referirse, fundamentalmente a determinar el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos.
- b. **Eficiencia institucional:** que se refiere a la calidad de los bienes producidos y/o de los servicios prestados. Esto involucra la racionalidad en el uso de los recursos disponibles y la determinación del impacto de las acciones realizadas.

### 9.1. ¿Quién y para qué evalúa?

Tradicionalmente en los programas públicos en el marco del Estado interventor la evaluación la realizaba el propio gobierno, posteriormente con el modelo del Estado neoliberal se descentralizó la actividad de evaluación a la iniciativa privada, especialmente consultorías, no obstante, la vocación lucrativa de las empresas evaluadoras también fue objeto de múltiples críticas sobre la objetividad la información presentada, la manipulación de datos, alteración de metodologías o cualquier otro tipo de argucia estadística para probar que un programa realmente era exitoso.

De tal suerte que en la actualidad la evaluación la llevan a cabo múltiples actores sociales e institucionales, llegando así a una evaluación diversificada de acuerdo al objeto e interés de evaluación. En México, en años recientes además del gobierno, se ha abierto la posibilidad a nuevos organismos evaluadores como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONVEAL), Instituto para la Evaluación Educativa (INEE), Organizaciones de la Sociedad Civil, Universidades, entre otros organismos (nacionales e internacionales) que también se encuentran activos en la evaluación de las políticas públicas, programas, planes y proyectos.

Los evaluadores buscan saber si un proyecto cumplió o no con las expectativas puestas en él, lo cual se logra a través de la medición de la eficacia. La evaluación también puede fungir como medio de mejora continua, que coadyuva en la eliminación de la simulación y la autocomplacencia en los resultados de los proyectos, por lo que se requiere de una nueva cultura que acepta, reconoce y enmienda los errores, al tiempo que capitaliza la experiencia para ir perfeccionadas las intervenciones en futuros proyectos de mayor calidad. Como se apuntaba con anterioridad los “elefantes blancos” no son proyectos deseables en el contexto de una gestión social responsable.

Evaluar el cambio “antes y después” del proyecto implica varios retos de orden metodológico para explicar qué fue lo que cambió favorablemente

y qué faltó por hacer. Este cambio se registra con evidencias a partir de analizar datos cuantitativos y cualitativos a partir de una línea base, es decir el punto de partida (antes) y punto de llegada (después) de la ejecución del proyecto. Algunos de los aspectos que comúnmente evalúan los proyectos sociales se enfocan al análisis de indicadores sobre empleo, calidad de vida, ingresos, nutrición, educación, salud, infraestructura, servicios públicos, etc.

La autoevaluación también es un esfuerzo del proyecto por mejorar el control, el acompañamiento y el seguimiento, todos ellos aspectos fundamentales para la funcionalidad y eficacia del proyecto. También este tipo de ejercicios permite cumplir con responsabilidades hacia los beneficiarios, hacia los agentes financiadores, y también para el cumplimiento de certificados de calidad.

## 9.2. ¿Cómo se hace la evaluación?

Existen varias formas de hacer la evaluación de los resultados e impactos de un proyecto, para lograr ello, se debe en principio determinar conjuntamente con los involucrados del proyecto, las dimensiones (variables) a evaluar. En este caso, las variables deben ser aquellas que permiten registrar el cambio respecto de un punto de partida (línea base). De tal manera que estas variables permitan identificar un dato de referencia estadístico o un dato cualitativo que sirva para referir un cambio a raíz de la implementación del proyecto.

Cabe mencionar que en evaluación no es lo mismo una variable, un indicador o un índice. La variable es algo que varía o puede variar, por lo que es inestable, inconstante y mudable a partir de la intervención de un proyecto. Las variables forman parte de dimensiones más amplias, como puede ser el medio ambiente, lo social, lo político, lo económico o la dimensión cultural. En tal caso, en términos más cuantitativos las variables representan la magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto. Ejemplo de variables pueden ser la pobreza, la productividad, el empleo o los niveles educativos. En el caso de los indicadores son más específicos y precisos, por lo que, ellos facilitan la evaluación del cambio en una variable, que a su vez, forma parte de una variable superior.

Los índices son expresiones matemáticas o estadísticas más elaboradas que permiten a los evaluadores aproximarse a un dato estadístico sobre el comportamiento global de un grupo de indicadores. De esta manera se pueden llegar a establecer índices de desarrollo, índices de pobreza o competitividad de un grupo social, un territorio o un sector.

**Cuadro 9.1. Clasificación de componentes en una evaluación.**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Medio ambiente	Cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de temperatura anuales</li> <li>• Precipitación pluvial por temporada</li> <li>• Especies de flora extinguidas</li> <li>• Número y tipo de especies de fauna en extinción, etc.</li> </ul>	Índice de cambio climático
Económica	Productividad agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimientos de toneladas por hectárea</li> <li>• Gasto corriente</li> <li>• Costo de insumos</li> <li>• Ingresos, etc.</li> </ul>	Índice de productividad agropecuaria
Cultural	Cultura política democrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de votantes respecto del padrón</li> <li>• Asistencia a reuniones cívicas, etc.</li> </ul>	Índice de cultura política

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores de efectos o resultados están vinculados a variables significativas que miden alguna de las dimensiones establecidas por el proyecto. Estas variables pueden ser cualitativas o cuantitativas y se miden al finalizar el proyecto. En general, la evaluación registra “el antes” y “el después” del proyecto, para ello requiere información de una línea base que marca el punto de partida del proyecto. Simplemente se calcula la diferencia entre (1) la condición observada de un beneficiario cuando recibe el proyecto y, (2) la condición estimada del beneficiario previo al proyecto.

Cada indicador responde a un objetivo específico y a la meta que se quiere lograr, es decir, por cada objetivo específico habrá una meta, y cada meta podrá derivar en uno o varios indicadores sobre su cumplimiento.

**Cuadro 9.2. Ejemplo de trazabilidad de un proyecto**

<b>Objetivo general</b>		
Concientizar a la población de Raíces del municipio de Zinacantepec sobre la importancia en la conservación de los recursos naturales del Nevado de Toluca		
<b>Objetivo específico</b>	<b>Meta asociada al objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Organizar campañas de reforestación en el periodo de lluvias	Dos campañas de reforestación en los meses de junio y julio	Del 100 por ciento de los árboles plantados, el 70 por ciento logra sobrevivir y perdurar al tercer año de haber culminado el proyecto
Desarrollar capacidades locales para el manejo sustentable de los recursos maderables	Impartición de cinco asesorías <i>in situ</i> con expertos en manejo forestal	Por cada cinco asistentes a las asesorías al menos tres aplican las técnicas aprendidas
Desarrollar capacidades locales para el manejo sustentable de recursos no maderables	Impartición de tres talleres de capacitación en manejo sustentable de recursos no maderables	100 habitantes (con posesión de tres hectáreas o menos) obtienen un incremento de cinco acciones sustentables entre octubre de 2010 y octubre de 2011, superando las actividades de sustentabilidad de 2009.
Sensibilizar a las autoridades comunitarias sobre gestión del desarrollo sustentable	Realizar una gira tecnológica a dos áreas naturales diferentes para conocer dos experiencias exitosas de manejo sustentable de los bosques	El 100 por ciento de los participantes muestran actitudes y acciones puntuales en favor del medio ambiente
Realizar actividades artísticas sobre conciencia ecológica	Realizar una obra de teatro guiñol en la comunidad Organizar un concurso de pintura sobre “jóvenes rurales y medio ambiente”	Al menos 80 por ciento de los asistentes aseguran que la obra les gustó y les fue útil El 30 por ciento de los jóvenes (hombres y mujeres) de la comunidad participan en el concurso

Fuente: elaboración propia.

También es posible que el nivel de cumplimiento de las metas sea parcial, en ese sentido, los evaluadores pueden considerar una tabla en la que se indica el valor de la meta y el nivel de los resultados cumplidos.

**Cuadro 9.3. Ejemplo de una evaluación de resultados a partir de la ponderación de metas**

Paso 1. Identifique los resultados o productos del proyecto; anote su ponderación.				
Paso 2. Ahora estime en %, cuál es el nivel de cumplimiento de cada meta: de 0 a 100%.				
Paso 3. Multiplique el nivel de cumplimiento por meta, por su ponderación correspondiente.				
Paso 4. Después, sume cada producto y anótelos en la parte inferior. El resultado es la evaluación final de su proyecto en escala de 100. Ver el siguiente ejemplo de un proyecto de la zona Húmeda del Istmo de Tehuantepec, Oaxaca:				
METAS (descripción de la meta)		Ponderación de la meta	Nivel de cumplimiento en %	Calificaciones por meta
27	Talleres sobre manejo sustentable	10.8	90	9.72
107	Hectáreas reforestadas con árboles de rápido crecimiento y de alto potencial calorífico en seis comunidades	9.7	85	8.245
60	Letrinas ecológicas construidas en seis comunidades	11.5	80	9.2
3	Acuerdos formales con presidentes municipales sobre supervisión de letrificación	32.5	20	6.5
90	Hectáreas de quince comunidades con abonos verdes aplicados	13.0	90	11.7
5,000	Jornadas de trabajo comunitario en labores de conservación de suelos	12.2	75	9.15
150	Estufas ahorradoras de leña establecidas en seis comunidades	10.3	90	9.27
		100%		63.785

Fuente: INDESOL, 2006.

Por otro lado, algunos de los puntos a considerar para realizar una evaluación de impacto, se debe considerar primeramente que sea viable su implementación, y que dado el proceso de maduración de un programa o proceso se justifique su implementación, asimismo tomar en cuenta el costo de llevarla a cabo. Según la FAO (2015: 8) algunos elementos a considerar previo a la evaluación de impactos en un proyecto o programa son:

- Debido a la complejidad y el costo que conlleva realizar una evaluación de impacto es preciso determinar si es necesario realizar una evaluación de este tipo y si es factible de llevarla a cabo.
- Para efectos metodológicos, es necesario tener en cuenta si el programa o proyecto focaliza sobre un grupo de la población potencial o si es de cobertura universal.
- Estado de avance del programa o proyecto de manera que sea posible valorar y medir sus resultados.
- Disponibilidad de información y tipo de ésta sobre los beneficiarios y no beneficiarios del programa o proyecto.
- Disponibilidad de recursos financieros y humanos para realizar la evaluación.

Una vez que se ha decidido la factibilidad de la evaluación de impactos, se procede al diseño de ésta, para lo cual es importante establecer el objetivo de realizarla, los temas de evaluación que comprende, el enfoque de evaluación que se adoptará, la metodología que seguirá para la evaluación, así como las fuentes de información que se utilizan (FAO, 2015: 8).

### **9.3. Acompañamiento y seguimiento**

El acompañamiento es una manera innovadora de supervisar, sugerir y asegurar de una manera amigable que los resultados del proyecto se logren, para ello se de una manera flexible el acompañamiento consiste en una modalidad de “tutoría” interna o externa al proyecto, la cual realiza constantes revisiones a los avances del proyecto, además de brindar asesorías y sugerencias que coadyuven al operador del proyecto en el cumplimiento de las metas con una calidad aceptable, acorde con estándares ya establecidos por certificadoras de calidad y competencias.

En ese sentido, el acompañamiento es transversal a todo el proyecto e intenta incidir desde la gestación y en toda la gestión del mismo. A diferencia del monitoreo, que centra su acción en la vigilancia esporádica del cumplimiento

de actividades puntuales, el acompañamiento es más constante e implica cierto grado de compromiso en el cumplimiento de metas.

Para el caso del seguimiento éste adquiere más relevancia al término del proyecto; sus propósitos se enfocan a evaluar los resultados finales e impactos del proyecto, su importancia radica en que provee de información a evaluadores, gestores y decisores de política pública sobre el estatus del proyecto una vez que terminó su periodo de financiamiento. Es en este punto donde 90 por ciento de los proyectos fracasan, pues solo se quedan en una supervisión que consisten en una visita en determinado tiempo y posteriormente ya no se da seguimiento (FAO, 2014). La importancia de esta fase en todo proyecto radica en que se debe monitorear y guiar durante el periodo crítico del proyecto hasta su consolidación (Ortegón y Prieto, 2005).

Precisar que esta fase de seguimiento es una de las más críticas y criticadas, ya que a partir de ella se valora y se forman juicios o criterios sobre el valor del proyecto y sus impactos en los beneficiarios, y en la comunidad en general, ya que muchos de los proyectos fracasan debido a la falta de seguimiento, y la desatención de las externalidades positivas o negativas, así como el análisis de costo-beneficio.

Al final del día hay que preguntarse ¿Cuánto cuesta no saber si un proyecto está funcionando o funcionó para lo que fue creado?, el costo es demasiado si revaloramos los esfuerzos, tiempos, energías y recursos puestos a disposición del proyecto, de allí la importancia de la evaluación previa, durante y después del mismo y asegurar que tenga los resultados esperados. ¿Qué se sabe de los resultados de aquella obra pública realizada? ¿Funcionó la planta tratadora de aguas residuales? ¿Los proyectos productivos siguen vigentes y operando? ¿La red de agua potable funciona correctamente? ¿La gente pone en práctica lo aprendido en los cursos de capacitación?

Es verdad que la evaluación tiene un costo económico, y ésta, de ser posible, debe integrarse al presupuesto del proyecto a fin de cubrir este importante rubro. Asimismo, es fundamental ir creando una nueva cultura de la evaluación más participativa y más comprometida con los resultados e impactos de un proyecto. Esto requiere observar en la evaluación una oportunidad de mejora continua de los procesos de gestión de proyectos, también la evaluación es una fuente rica de información para los tomadores de decisiones, misma que puede ser desaprovechada si no existe la suficiente apertura y transparencia en los procesos de evaluación. En ese sentido, es evidente que la evaluación tendría que ser una actividad preferentemente desligada de la política y de las actividades partidistas. La evaluación en el marco de proyectos sociales es prioritariamente técnica, pero debe agregar la suficiente sensibilidad y flexibilidad que coadyuve al logro de los resultados

del proyecto, más que ser una función eminentemente fiscalizadora o de contraloría.

#### **9.4. Conclusiones y recomendaciones**

- La evaluación es un ejercicio que mide los resultados e impactos del proyecto.
- En cada estrategia de evaluación se deben considerar las diferencias entre dimensiones, variables, indicadores e índices de medición.
- Las evaluaciones no deberían excluir el valor de los datos cualitativos.
- Destinar recursos para la evaluación como un ejercicio de mejora continua, transparencia y rendición de cuentas.
- Seleccionar evaluadores sin conflicto de intereses con el proyecto, y que contribuyan a la objetividad e imparcialidad en el proceso de evaluación.



La gestación y gestión de proyectos sociales para el desarrollo local y rural son parte de la actividad profesional de gestores, promotores comunitarios, prestadores de servicios profesionales del sector, funcionarios públicos y otros actores innovadores. El diseño y operación de proyectos es un arte y una actividad emprendedora que combina estrategias, valores y acciones tendientes al logro de objetivos, sin embargo, su razón de ser va más allá del simple logro de objetivos y metas; en su análisis también deben revisarse los impactos en las distintas escalas y dimensiones socioterritoriales de los proyectos. La elaboración de proyectos debe ir acompañada de una visión integral que ponga cuidado tanto a los detalles operativos como a la gran estrategia trazada por las instituciones o la ciudadanía.

De acuerdo con lo visto a lo largo del texto, algunos de los enormes retos a superar para el logro de la transformación rural a través de proyectos sociales son los siguientes:

- Lograr la cohesión de los actores involucrados en torno a proyectos sociales que sean viables.
- Mejorar la concurrencia y articulación de esfuerzos y recursos destinados a los territorios rurales.
- Profesionalizar a los gestores de proyectos en una eficiente planeación participativa.
- Crear más y mejores modelos apropiados de organización productiva y de trabajo colectivo en las comunidades rurales.
- Desarrollar infraestructura apropiada y funcional para los proyectos sociales.
- Diversificar las fuentes de financiamiento, a través de la mezcla o concurrencia de recursos.
- Superar la burocratización y excesivos trámites para el logro de financiamiento público.

- Garantizar la continuidad y auto sostenibilidad de los proyectos a través de modelos innovadores de seguimiento.
- Vigilar y crear mecanismos de transparencia en torno a las licitaciones o concursos públicos de financiamiento a proyectos.
- Realizar evaluaciones de impacto de los proyectos, e ir transitando a un esquema de políticas públicas integrales.

A. Robinson, James y Ragnar Torvik (2005), “White elephants”, en *Journal of Public Economics*, ELSEVIER, Estados Unidos.

Aldunante, Eduardo (2006), *Curso a Evaluadores*, ILPES, CEPAL, NAFIN, CONEVAL, México.

AMC (Academia Mexicana de Ciencias) (2014), "Ciencia de la implementación. La más necesaria", en Boletín AMC/243/14, México.

Boisier, Sergio (2005), “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?”, en *Revista de la CEPAL*, núm. 86. Chile.

CEMAPEM (Centro de Estudios sobre Marginación y Pobreza del Estado de México) (2004), *Seminario-Taller. Proyectos Productivos y Desarrollo Local. Guía para la elaboración de proyectos productivos*, Gobierno del Estado de México, México.

CMT (Congregación María Trinidad, A.C.), *Visión*, Disponible en: [www.cmt.org.mx](http://www.cmt.org.mx). Consulta realizada el 25 de julio de 2014.

Cohen, Ernesto y R. Franco (1977), *Evaluación de proyectos sociales*, ILPES, Chile.

De la Rosa, Martín (2005), *Guía práctica para el diseño, administración y evaluación de proyectos sociales*, Red de Aprendizaje para la Mejora Continua, México.

Díaz, Cristina y Patricia Nari (2010), “La Construcción de Políticas en América Latina hoy”, en *Módulo Políticas Públicas y Capacidad de Gestión. Curso de Gestión de Políticas Públicas en las Áreas Rurales*, FODEPAL, Curso en línea, España.

Dobal, Jorge (2001), *El Presupuesto participativo, bastante más que una alternativa*. Instituto de Estudios y Formación -CTA, Argentina.

Famery, Saraha (2010), *Saber y atreverse a decir no*, Amat Editorial, España.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura) (2014), *Estrategias de reformas institucionales en inversiones para*

*los sistemas de extensión y transferencia de tecnología en Centroamérica y República Dominicana.* FAO, Panamá.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura) (2015), *Gestión pública con base en resultados. Herramientas para el diseño e instrumentación de programas públicos de desarrollo rural mediante el enfoque del ciclo del proyecto*, Módulo 4, Evaluación, FAO, Chile.

Geilfus, Frans (2009), *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*, IICA, Costa Rica.

Fuentes, Lucía (2013), *Enfoque ZOPP, Ziel Orientierte Projekt Planung*. Material didáctico de la Unidad de Aprendizaje de Diseño y Evaluación de Proyectos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México, México.

Gómez, Manuel y Luis Cámara (2003), *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*, CIDEAL, España.

Goostein, Leonard; Nolan Timothy y William Pfeiffer (2001), *Planeación estratégica aplicada*, MC Graw-Hill, Colombia.

Grupo Ecológico Sierra Gorda IAP (2014), “Acerca de...”. Disponible en: <http://sierragorda.net/acerca-de/>. Consulta realizada el 11 de agosto de 2014, México.

GTZ (Agencia de Cooperación Técnica Alemana) (s/f), *Método ZOPP, Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos*, Mimeo, GIZ, México.

Guijt, Irene y Jim Woodhill (2002), *Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural. Guía para el SyE de proyectos*, FIDA, Italia.

ILPES (2014), *Curso Internacional: Planificación participativa*, ILPES-CEPAL, 26 al 30 de mayo de 2014, Chile.

ILPES (2006), *Guía para la presentación de proyectos*, Siglo XXI, México.

INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Social) (2006), *El A-B-C en la elaboración de proyectos en 10 pasos*, INDESOL, México.

INECC (Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático) (2014), Valores institucionales. Disponibles en: <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/599/valores.pdf>. Consulta realizada el 11 de agosto de 2014.

Max-Neef (1994), *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*, Icaria, España.

Medina, Javier y Edgar Ortigón (2006), *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL), Chile.

Medina, María (2007), *La investigación aplicada a proyectos. Identificación del proyecto y formulación de la investigación*, Vol 1, Antropos, Colombia.

Mejía, Francisco (2014), “Elefantes blancos”. Disponible en Blog: *Desarrollo con impacto efectivo*, BID, en:

<http://blogs.iadb.org/desarrolloefectivo/2013/02/12/elefantes-blancos/>.

Consulta realizada el 12 de febrero de 2014.

Méndez, José y Teresa Becerril (2005), “Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública 2”, en *Quivera*, Núm. 2. UAEM, México.

Ortegón, E., y A. Prieto (2005), *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Vol. 42, United Nations Publications, Estados Unidos.

Pérez, Carlos y Lilia Zizumbo (2014), “Turismo rural y comunalidad: Impactos socioterritoriales en San Juan Atzingo, México”, en *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 11(73), Universidad Javeriana, Colombia.

Pichardo, Arlette (2008), *Planificación y programación social. Bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*, Lumen, Buenos Aires, Argentina.

Pleitez, William (2014), “Producir antes que consumir”. Disponible en:

<http://www.revistahumanum.org/blog/producir-antes-que-consumir/>.

Consulta realizada el 05 de agosto de 2014, PNUD.

PMI (Project Management Institute) (2004), *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*, Tercera Edición, Estados Unidos.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2013), *Curso de Desarrollo Humano Local con énfasis en Metodología y Temáticas del Marco ART*, Escuela Virtual del PNUD, Colombia.

Poggiuese, Héctor (2011), *Planificación participativa y gestión asociada [PPGA]. Metodologías*, Espacio, Argentina.

Rahman, A y Fals Borda, O. (1989) “La situación actual y las perspectivas de la IAP en el mundo”, en M. Salazar (editora) (1992), *La investigación-acción participativa. Inicios y desarrollo. Consejo de Educación de Adultos de América Latina*, Universidad nacional de Colombia. Editorial Popular, OEI, Quinto Centenario, España.

Revista Cámara (2013), “Programas Sociales. Principales aspectos”, *Cámara*, Año, 03, Cámara de Diputados, México.

Rocha, Jacob (2014), *Discurso pronunciado en el marco de la Semana Nacional del Emprendedor*, INADEM, México.

Scidev (2014), “Centros de ciencia deben resolver problemas locales”. Disponible en:

<http://www.scidev.net/america-latina/desarrollo-de-capacidades/noticias/centros-de-ciencia-deben-resolver-problemas-locales.html>. Consulta realizada el 14 de mayo de 2014.

Stein, Ernesto, Mariano Tommasi, Koldo Echebarría, Eduardo Lora y Mark Payne (2006), *La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina*, BID, Estados Unidos.

UAEM (Universidad Autónoma del Estado de México) (2012), *Taller para la formulación de Planes de Desarrollo*. Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, diciembre, UAEM, México.

UAEM (2014), *Manual para el desarrollo del modelo de negocios CANVAS*, Secretaría de Extensión y Vinculación. Dirección de Desarrollo Empresarial, UAEM, México.

Weitz, Raanan (1981), *Desarrollo rural integrado*, CONACYT, México.

Yaschine, Iliana (2013), “No hay articulación entre lo federal, lo estatal y lo local”, en *Revista Cámara*, núm. 33, año 03, Cámara de Diputados Federal, México.

Zaid, Gabriel (2010), *Empresarios oprimidos*, Gandhi, México.



Impreso por Editorial MNEMOSYNE  
en talleres gráficos digitales propios  
Abril de 2015  
México 1470 PB 4 - (C1097ABD)  
Buenos Aires - Argentina  
(5411) 4381 4270  
*info@mnemosyne.com.ar*  
*www.mnemosyne.com.ar*

El diseño, evaluación y gestión de proyectos sociales con orientación al desarrollo local y rural son parte de las actividades de gestores, promotores comunitarios, extensionistas agropecuarios, funcionarios públicos y emprendedores sociales. El diseño y operación de proyectos es un arte y una actividad creativa que combina estrategias, valores y acciones para el logro de objetivos y metas.

Desde una óptica multidimensional y con un lenguaje conciso, en el libro *Proyectos Sociales. Diseño y Gestión para el Desarrollo Local y Rural* se exploran opciones metodológicas probadas en la formulación y operación de proyectos sectoriales y territoriales de pequeña escala. En el texto se destacan fases y factores clave en la elaboración de propuestas para satisfacer necesidades sociales y modificar las condiciones de vida de las personas.

La variedad de reflexiones, críticas, ejemplos y sugerencias que se presentan a lo largo del libro contribuirán a una mejor comprensión sobre la intervención de proyectos sociales en el ámbito rural y local, ofreciendo también al lector algunas ideas en la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de emprendimientos e innovaciones sociales.



UAEM | Universidad Autónoma  
del Estado de México



ISBN 978-987-1829-31-6



9 789871 829316