

# METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ORIENTADA A IMPACTOS Y EFECTOS DIRECTOS

HÉCTOR MORALES GIL DE LA TORRE



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

# **METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ORIENTADA A IMPACTOS Y EFECTOS DIRECTOS**

**HÉCTOR MORALES GIL DE LA TORRE**



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

Metodología para la planeación orientada a impactos y efectos directos  
Autor: Héctor Morales Gil de la Torre

Diseño editorial:  
Martha Paredes Jiménez  
Mariana Guerrero del Cueto

Imagen de portada: Ricardo Carmona, 2000.

Coordinación de Programas de Incidencia Social.  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.  
Tlaquepaque, Jalisco, México.  
Noviembre de 2020.

Metodología para la planeación orientada a impactos y efectos directos, por Héctor Morales Gil de la Torre, está protegido por la licencia CC BY-NC 4.0 en Creative Commons.

## CONTENIDO

- 7 | Agradecimientos**
- 9 | Presentación**
- 11 | Introducción: visión panorámica sobre el método de planeación orientada a impactos y efectos directos**
  - 11 | El ciclo de vida de un proyecto y la gestión del conocimiento que resulta del proceso de trabajo
  - 14 | La planeación
  - 15 | La lógica del método de planeación orientada a impactos y efectos directos
  - 17 | Los momentos del método de planeación orientada a impactos y efectos directos
- 19 | Orientaciones técnicas y metodológicas para la planeación orientada a impactos y efectos directos**
  - 19 | **Primer paso: análisis de la problemática y de los actores implicados**
    - La estructuración del problema: causas y consecuencias
    - Análisis de los actores implicados
    - Recomendaciones
    - Errores típicos en la estructuración del problema
  - 25 | **Segundo paso: análisis de alternativas y objetivos**
    - Estructuración del horizonte global de alternativas
    - Errores típicos en la definición de objetivos
    - Formulación de la teoría de cambio
    - Priorización y selección de alternativa
    - Errores típicos en la selección de una alternativa y sus objetivos

- 33 | Tercer paso: Formulación de la cadena de impactos y efectos directos**
- Formulación provisional de objetivo específico
  - Definición de resultados
  - Definición del uso de los resultados
  - Definición del beneficio directo de los resultados
  - Redacción final del objetivo específico
  - Formulación detallada: supuestos, indicadores y fuentes de verificación
  - Errores típicos en la formulación de la cadena de impactos

## **45 | La estrategia de monitoreo y seguimiento**

- 45 | Las necesidades de información de los diversos actores del proyecto**
- 46 | Definición de los indicadores: ¿qué es un indicador?**
- 47 | Criterios para valorar la calidad de los indicadores**
- 48 | Orientaciones técnicas para la formulación de los indicadores**
- 49 | Los indicadores y los componentes de la cadena de impactos**
- 50 | Instrumentos de monitoreo y seguimiento**

## **55 | Gestión de alianzas y redes de colaboración**

- 55 | Modalidades de alianzas y colaboraciones**
- 56 | Los puntos de partida**
- 58 | Los beneficios de la colaboración y de las alianzas**

## **61 | Anexo I: Los enfoques de planeación**

## **65 | Anexo II: Cronograma y presupuesto**

## **67 | Referencias bibliográficas**

## AGRADECIMIENTOS

A las organizaciones de México, Centro y Suramérica que han enriquecido este planteamiento con sus experiencias, reflexiones y propuestas.

A mis colegas de trabajo, con quienes hemos emprendido sueños y construido una forma de hacer en el mundo.

A los profesores de Proyectos de Aplicación Profesional del Centro Interdisciplinario para la Formación y la Vinculación Social del ITESO, en especial a Felipe Alatorre Rodríguez <sup>†</sup> y Carlos Ortiz Tirado por su lectura atenta y sus provechosos comentarios.



## PRESENTACIÓN

El mundo es producto de nuestra acción; tal es la tesis en la que se funda una de las obras más importantes de Hannah Arendt: la condición humana (1993). El mundo, comprendido como el ambiente que posibilita la vida humana, está conformado por cosas y acciones dotadas de sentido; es la consecuencia de nuestra vida activa y el principal condicionamiento de la misma. Así, la dialéctica entre la creación de ese ambiente en el que nos desenvolvemos y desde el que comprendemos nuestra existencia y los constreñimientos que representa para nuestra voluntad y libre actuación, es la condición básica de la existencia humana.

El sujeto media la dialéctica entre el mundo que se impone a la libertad y la voluntad que intenta superar sus propias circunstancias, en tanto que es capaz de hacer crítica de sus circunstancias, de imaginar alternativas y de incidir en el presente a partir de dichas aspiraciones. La actualización de las capacidades de las personas para apropiarse y transformar sus circunstancias es una necesidad urgente dadas las condiciones actuales de nuestras sociedades, pues, según sugiere Alain Touraine (2000), es la única alternativa posible ante la determinación de la globalización y del consumo.

Las enunciaciones precedentes remiten a dinámicas muy profundas de la vida de la colectividad y de las personas; al mismo tiempo, tienen implicaciones directas en la acción cotidiana. Así, un ejercicio de imaginación de alternativas a las circunstancias que afrontan las personas en lugares y tiempos determinados, es una expresión concreta de la capacidad de los sujetos para incidir en su historia y para modelarla conforme a sus aspiraciones.

El manual que ahora compartimos se basa en esta serie de supuestos éticos y políticos; sin ellos, una propuesta para la planeación de proyectos que incidan en la generación de mejores condiciones de vida para las personas quedaría reducida a su dimensión técnica. Con este instrumento de trabajo, por tanto, nos interesa acercar herramientas que faciliten a grupos y organizaciones que se encuentran en la búsqueda

de una sociedad más justa y equitativa, diseñar estrategias más eficaces y precisas para la resolución de problemáticas sociales y para realizar aspiraciones colectivas.

El contenido del manual está organizado en cuatro apartados. En el primero se ofrece una visión panorámica sobre el ciclo de vida de un proyecto y las herramientas que se suelen usar en cada una de sus etapas; además, se introduce una noción de planeación y se enumeran las etapas que conlleva este tipo de ejercicios cuando se orientan al logro de impactos y efectos directos. El segundo apartado aborda las dimensiones técnica y metodológica involucradas en la perspectiva de planeación antes referida; se inicia con el proceso de definición de problemas y la identificación del conjunto de actores involucrados, el análisis de alternativas y la formulación de la cadena de impactos y efectos directos. La tercera sección se enfoca al desarrollo de la estrategia de monitoreo y seguimiento del proyecto, ubicando el rol de los diferentes actores involucrados en el proceso, así como la formulación de indicadores. La cuarta y última parte del manual está referida a un elemento clave en la planeación de proyectos: la gestión de alianzas y redes de colaboración.

Invitamos a todas y todos los involucrados en los procesos de planeación a hacer uso del manual, compartirlo con sus equipos de trabajo y colaboradores, y enriquecerlo con sus experiencias.

## **INTRODUCCIÓN: VISIÓN PANORÁMICA SOBRE EL MÉTODO DE PLANEACIÓN ORIENTADA A IMPACTOS Y EFECTOS DIRECTOS**

Un proyecto es un conjunto de acciones implementadas por un sujeto, individual o colectivo, orientadas a alcanzar un objetivo, tendiente a resolver una necesidad o un problema. Para ello, el sujeto de la acción supone que es posible transformar la realidad y elegir una posición desde la cual interactuar con dicha realidad y con sus actores.

El ciclo de gestión de un proyecto implica un conjunto de instrumentos técnicos y metodológicos que ayudan a organizar la acción del sujeto, misma que se basa en su capacidad crítica y creativa para la innovación social. Dicho de otro modo, los instrumentos técnicos y metodológicos no son un fin en sí mismo, sino herramientas de apoyo para la acción política de los sujetos.

En este apartado haremos una caracterización general de dichas herramientas y de sus dinamismos.

### **EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE RESULTA DEL PROCESO DE TRABAJO**

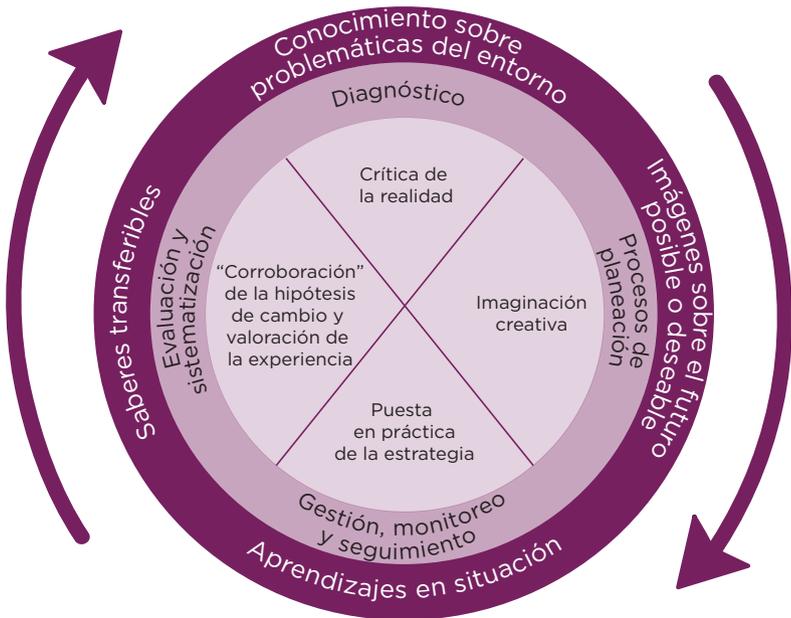
La gestión o administración de un proyecto se desarrolla en cuatro momentos generales:

- a. El conocimiento de la necesidad o problema a resolver. Es un momento que implica la puesta en práctica del pensamiento crítico para la producción de saberes sobre la dinámica social, personal, histórica o cultural.
- b. La formulación de una idea tendiente a resolver la necesidad detectada. La segunda etapa del ciclo supone la imaginación creativa para formular alternativas de solución a la problemática identificada; alternativas viables, oportunas, pertinentes, innovadoras.

- c. La implementación de la idea. Es un momento que requiere de habilidades gerenciales para administrar tiempos y recursos en vistas de la consecución de resultados y objetivos en función de una estrategia, así como para documentar el trayecto de la experiencia para favorecer su análisis y valoración.
- d. La evaluación de los resultados alcanzados. El ciclo cierra con el análisis de la experiencia desarrollada, la identificación de sus rasgos particulares, la valoración de los resultados obtenidos, la recuperación de los aprendizajes para su transferencia y divulgación. A diferencia del primer momento, en el que la crítica se centra en la complejidad de la realidad humana, social e histórica, en este caso la crítica se localiza en la práctica realizada y su historicidad.

Cada momento de la gestión del proyecto implica herramientas particulares y produce conocimientos específicos, tal como se muestra a continuación:

- a. El análisis de los contextos exige la utilización de métodos y técnicas para elaborar el diagnóstico de la necesidad o problemática.
- b. La formulación de alternativas de solución a los problemas identificados, implica el uso de métodos y técnicas para la planeación de proyectos.
- c. La implementación del proyecto requiere de herramientas técnicas y metodológicas para la administración y para la documentación de los procesos.
- d. La valoración y el análisis de los trayectos experimentados, requiere de métodos y técnicas para evaluar y sistematizar la experiencia realizada.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Y, de cada momento de la gestión del proyecto resultan saberes particulares:

- a. El diagnóstico produce conocimiento sobre las problemáticas del entorno, estructurado mediante relaciones de causalidad.
- b. A través del ejercicio de planeación se construyen imágenes sobre el futuro posible o deseable.
- c. Los procesos de implementación de los proyectos generan aprendizajes en múltiples dimensiones: nuevas comprensiones de la problemática a la que el proyecto responde y sus relacionamientos con nuevos elementos, las lógicas de poder y liderazgo que estructuran las relaciones entre los actores sociales, la pertinencia y oportunidad de las alternativas planteadas, etcétera.
- d. En la etapa final del ciclo de gestión de proyectos se traducen los aprendizajes en afirmaciones aplicables a nuevos contextos, mediante la valoración de los avances y a través de la identificación de la particularidad de la experiencia generada.

Este manual se refiere al segundo momento del ciclo de gestión de proyectos: la planeación.

## LA PLANEACIÓN

Un plan es un enunciado que precede y preside la acción; la precede porque se formula antes de iniciar los cursos de acción orientados al cumplimiento de un propósito o finalidad. Y preside la acción en tanto que dirige los procesos prácticos hacia un particular horizonte normativo.

La planeación es la operación racional que genera dicho enunciado e incorpora tanto teorías sustantivas como teorías procedimentales. Las teorías sustantivas delimitan un campo de la realidad, como las teorías de la comunicación, de la educación, la física, la química, etcétera, y sus diversas intersecciones; mientras que las teorías procedimentales indican las maneras de realizar el ejercicio de planeación a partir de ciertas premisas y postulados.

En las últimas décadas se han utilizado diversos métodos para la planeación de proyectos institucionales y de cooperación al desarrollo. Independientemente de sus diferencias, todos los métodos de planeación comparten un desafío común: la generación de una imagen futura de un estado de cosas. La producción de dicha imagen puede atender a dos criterios epistemológicos distintos: la posibilidad o la deseabilidad de un estado de cosas. Así, independientemente de la teoría procedimental adoptada para realizar un ejercicio de planeación, el resultado será una imagen futura de un estado de cosas posible o deseable.

Ahora bien, la variedad de métodos de planeación la podemos resumir en dos grandes categorías: a. Métodos centrados en el sujeto de la acción; b. Métodos orientados a la transformación del contexto (para conocer más detalles, consultar el Anexo I). El enfoque de planeación orientada a impactos y efectos directos lo ubicamos entre los métodos centrados en la modificación de problemáticas del entorno y, como su nombre lo indica, antes que centrar el ejercicio de prospección en la generación de resultados operativos, esta propuesta metodológica dirige nuestra atención a los cambios positivos y esperados que se persiguen mediante la intervención.

## LA LÓGICA DEL MÉTODO DE PLANEACIÓN ORIENTADA A IMPACTOS Y EFECTOS DIRECTOS

La sociedad y la historia se transforman como producto de la acción humana; la práctica de todos los días, más o menos sistemática e intencionada, relativamente coordinada, produce cambios en el curso de la cotidianidad. Los cambios generados pueden ser positivos o negativos, esperados o no esperados, observables en el corto, mediano o largo plazo.

El enfoque de planeación orientada a impactos y efectos directos centra su atención en los cambios positivos y esperados en el corto, mediano o largo plazo que se pretenden generar en la vida de las personas, a través de procesos de acción intencionada y durante un periodo definido de tiempo.

Ello implica que las acciones y resultados del proyecto se comprenden como medios para producir efectos positivos en la vida de las personas; y, que los cambios positivos producidos contribuyen a alcanzar una situación deseable y factible.

La lógica del método de planeación se describe así:



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Esto es que, si realizamos determinadas acciones y procesos de trabajo, obtenemos resultados. Los resultados, comprendidos como productos o servicios están a la disposición de los usuarios del proyecto para utilizarlos de cierta manera. Y, el uso de los resultados por parte de los usuarios, produce cambios en sus personas o en sus contextos.

En congruencia con la característica central de este enfoque de planeación, el proyecto formulado describe las acciones a realizar y su intencionalidad, además de los mecanismos de monitoreo y seguimiento que nos permiten verificar que avanzamos hacia la generación de los impactos previstos por el proyecto.

## **LOS MOMENTOS DEL MÉTODO DE PLANEACIÓN ORIENTADA A IMPACTOS Y EFECTOS DIRECTOS**

Los pasos del método de la planeación orientada a impactos y efectos directos son:

- a. Análisis de la problemática y de los actores involucrados: se elabora una formulación del problema considerando sus causas y consecuencias, así como la implicación de los actores sociales en la problemática.
- b. Análisis de alternativas y objetivos: se identifican los propósitos a alcanzar de frente a la problemática que se analizó, se formula la hipótesis para alcanzar los cambios esperados y se determina la viabilidad, pertinencia y oportunidad de impulsar alguna o algunas de las alternativas reconocidas.
- c. Formulación de la cadena de impactos y efectos directos: se definen con precisión los componentes de la intervención.
- d. Diseño de la estrategia de monitoreo y evaluación del proceso de implementación: se establece la estrategia y las herramientas para observar el desempeño del proyecto y los avances en la consecución de los impactos esperados.

Los apartados siguientes detallarán en qué consiste cada momento y mostrarán sus dinamismos metodológicos.

## PRINCIPALES AFIRMACIONES DE ESTE APARTADO

- Un proyecto es un conjunto de acciones orientadas a alcanzar un objetivo, tendiente a resolver una necesidad o un problema.
- La planeación es uno de los cuatro momentos del ciclo de gestión de un proyecto, centrado en la formulación de una imagen de una situación deseable o esperada.
- La planeación orientada a impactos y efectos directos dirige su atención a la transformación de los contextos.
- La lógica del método de planeación orientada a impactos incluye cuatro componentes básicos: acciones, resultados, uso del resultado y beneficios.
- Los momentos del método son: análisis del problema y de los actores, análisis de alternativas, formulación de cadena de impactos y diseño de la estrategia de monitoreo y seguimiento.



## **ORIENTACIONES TÉCNICAS Y METODOLÓGICAS PARA LA PLANEACIÓN ORIENTADA A IMPACTOS Y EFECTOS DIRECTOS**

Este apartado del manual se destina a exponer la técnica de cada uno de los momentos del proceso de planeación. Es evidente que no se trata de una propuesta fija o inflexible; antes bien, los procesos de planeación deben ser sensibles a las condiciones de los contextos y de los actores participantes, a fin de adecuarse a sus necesidades y posibilidades. De ese modo, aquí mostramos la técnica y exponemos la racionalidad en la que se soporta, para facilitar la flexibilidad de los procesos.

### **PRIMER PASO: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y DE LOS ACTORES IMPLICADOS**

El primer paso de la planeación consiste en la identificación del problema a resolver a través de un conjunto de acciones orientadas a la consecución de un objetivo. Durante el proceso de análisis para la identificación del problema, también es útil reconocer a los actores implicados en los diversos aspectos de la problemática.

La comprensión de los problemas sociales, personales o ambientales, siempre es de carácter complejo; es decir que podemos conceptualizarlos a partir de diversos tipos de causas y de consecuencias. Pueden ser causas próximas al problema o causas remotas; pueden ser de índole físico o ambiental, de carácter social, político, económico o cultural, etcétera. Del mismo modo sucede con las consecuencias del problema.

Mientras mayor precisión alcancemos en la estructuración de la problemática, estaremos en mejores condiciones para proponer alternativas eficaces para contribuir a su resolución.

Como lo indicamos en el apartado introductorio, la precisión en la enunciación de la problemática supone el análisis de los fenómenos a partir de teorías sustantivas (provenientes de las ciencias sociales, ciencias exactas, etcétera) y su estructuración mediante la distinción de sus diver-

dos componentes, clasificados en tres categorías genéricas: problemáticas básicas, causas y consecuencias. Ello significa que no existe una sola forma de enunciar el problema a la que se responde a través de un proyecto; su enunciación es un ejercicio analítico que resulta del diálogo entre los implicados tanto en la problemática como en la formulación del plan.

## La estructuración del problema: causas y consecuencias

Para facilitar la estructuración del problema se sugiere el uso de la herramienta conocida como “El árbol de problemas”, donde el tronco del árbol representa el problema central, el follaje representa las consecuencias del problema y las raíces representan las causas. También puede utilizarse la “red de problemas”. Con la utilización de dichas herramientas, lo que se busca es definir las relaciones de causalidad o de mutuo condicionamiento entre los componentes de la problemática, identificando los elementos básicos o prioritarios y la manera en que otros de menor alcance se vinculan con aquellos.

Siguiendo la idea en la que existe un problema central, entonces la distancia en la que se ubican las causas y las consecuencias de la problemática representa la proximidad que éstas tienen con el problema en análisis. Las causas y consecuen-

cias más próximas tienen una relación inmediata con el problema y las que se localizan más remotamente tienen una relación mediata.

Es recomendable, además, clasificar el tipo de causas y de consecuencias según la(s) teoría(s) sustantiva(s) que orientan el análisis de la problemática. Esta clasificación nos permite organizar todos los elementos según categorías generales y que se colocan en sentido vertical. A manera de ejemplo, podemos agrupar causas y consecuencias según su naturaleza cultural, social, política y económica. Sin embargo, la elección de las categorías a utilizar depende de la teoría sustantiva que involucremos en el análisis.

### ES RECOMENDABLE

realizar el análisis de la problemática junto con los grupos meta del proyecto o con algunos de sus destinatarios.

Un grupo meta: jóvenes de barrios populares.

Destinatario: el Colectivo de Jóvenes del Barrio de San Antonio con el que realizaremos un proceso de trabajo.

De esta forma, estructuramos la problemática en una matriz de doble entrada, conforme se muestra a continuación:

TABLA 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS			
Consecuencias			
Problema central			
Causas			
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3

Durante la exposición de los componentes del método y de sus dinámicas metodológicas iremos desarrollando un ejemplo que ilustre cada paso. Asumiremos el análisis de la problemática que afrontan las y los jóvenes de un barrio de la Zona Metropolitana de Guadalajara para incorporarse a empleos decentes.<sup>1</sup>

Aquí un ejemplo del árbol de problemas, en el que se muestra que el problema central es la alta proporción de trabajadores que dependen de la economía informal; y, desde luego, la población joven participa de manera importante en ese sector de la economía. El ejemplo que detallaremos a lo largo de esta sección del manual se refiere a la problemática específica de las y los jóvenes que forman parte de este sector de la población económicamente activa.

1. Conforme a las definiciones de la Organización Internacional del Trabajo, el trabajo decente es un empleo estable, en el que se respetan los derechos en el trabajo, con ingresos suficientes, etcétera. Ver, Somavia, J. (2014). Trabajo decente. Una lucha por la dignidad humana. Chile: OIT.

Disponible en [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS\\_380833/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_380833/lang--es/index.htm)



Altas tasas de trabajadores subordinados remunerados y de trabajadores por cuenta propia de 14 a 44 años de edad, hombres y mujeres, que se desempeñan en el sector informal de la economía y fuera del sector informal, en actividades de baja remuneración en ciudades de 100,000 habitantes o más en Jalisco, Colima y Nayarit.



## **Análisis de los actores implicados**

De forma complementaria al análisis del problema es necesario identificar a los actores o sectores sociales involucrados en la problemática y, en su caso, a los actores o sectores que resultan excluidos de las consecuencias de los problemas identificados. Este momento del proceso es muy significativo, en tanto que se visualiza la red de actores eventualmente simpatizantes, aliados u opositores de la estrategia de trabajo, por lo

LOS PROYECTOS se dirigen a resolver problemas de determinados colectivos, los cuales deben estar adecuadamente identificados, caracterizados o cuantificados. Además, es deseable que los objetivos de los proyectos incluyan o dialoguen con las aspiraciones y propuestas de los grupos meta o destinatarios de la acción.

que es muy importante delimitar con sensatez y responsabilidad a cada uno de ellos y, de ser posible, en diálogo con algunos de sus representantes.

El análisis del mapa de actores puede realizarse mediante diversas herramientas. Y los criterios para su análisis pueden

incluir un número reducido de variables o una propuesta mucho más compleja. Todo depende de las finalidades del diagnóstico.

Por ejemplo, si lo que se busca es identificar a posibles aliados para la ejecución del proyecto, puede ser suficiente conocer a aquellos actores sociales que tienen una disposición positiva, negativa o neutral con respecto de las soluciones planteadas a través del proyecto. O, si lo que se busca es impulsar una estrategia compleja basada en la interacción complementaria de actores sociales será necesario contar con un panorama más detallado sobre las capacidades de los actores, sus ámbitos de intervención en un territorio o sector, entre otros elementos, las herramientas de análisis incluirán un conjunto más complejo de variables. Este asunto de las modalidades de articulación con otros actores y sus implicaciones se detallará en el último capítulo de este manual.

A continuación, un ejemplo con algunos criterios para la identificación del mapa de actores.

**TABLA 2: MAPA DE ACTORES**

	Aspecto de la problemática con la que se vincula	Disposición ante la intervención
Escuelas de nivel medio superior y superior	Distancia entre formación técnica y profesional	Neutral
Microempresas de productos y servicios	Distancia entre formación técnica y profesional	Favorable
Maestros y profesoras	Bajo nivel de escolaridad	Favorable
Padres de familia	Bajo nivel de escolaridad	Neutral
Empresas medianas y grandes	Escasa experiencia laboral de jóvenes	Favorable
Gobiernos	Participación de jóvenes en el sector informal para adquirir experiencia	Favorable

## Recomendaciones

Algunas recomendaciones que facilitan el análisis de la problemática y de los actores implicados:

- Procurar enunciados breves, que contengan un solo elemento en cada enunciado.
- Enunciar cada elemento (problema, causa, consecuencia) aludiendo a una situación efectivamente existente; y no a la ausencia de una solución.
- Sustentar las afirmaciones en datos o referencias que permitan identificar la magnitud de la situación: frecuencia, temporalidad, cualidad de los fenómenos, por ejemplo.
- Incluir todos los elementos relacionados con la problemática, independientemente de la capacidad que el sujeto de la acción tiene para incidir en ellas; se busca construir una mirada amplia sobre la complejidad del problema.
- Identificar a los actores y / o sectores sociales involucrados en los diversos elementos de la problemática.

### EJEMPLO

La violencia comunitaria se ha incrementado en contra de las jóvenes de 15 a 18 años de la colonia.

## Errores típicos en la estructuración del problema

Los errores más comunes en el análisis del problema y de los actores implicados son:

- Aludir a problemáticas sin referencias y sin precisar los actores y sectores sociales afectados por las mismas.
- Mencionar a los actores y sectores sociales afectados por una problemática sin precisar de qué modo están implicados.
- Referirse a sectores sociales de manera muy genérica (“las mujeres”, “los jóvenes”), sin incluir una caracterización precisa del subsector de referencia.
- Enunciar los problemas como ausencia de soluciones.
- Definir los problemas de manera confusa o incluyendo varias problemáticas en una sola enunciación.
  - Presentar problemáticas sin relación causal entre sí.
  - Presentar relaciones causales demasiado lineales o problemáticas con una sola causa (para mayores referencias consultar Camacho, 2001; y, Gómez, 2003).

### EJEMPLO de enunciación deficiente

No existen programas para la prevención de la violencia contra mujeres en la colonia.

## SEGUNDO PASO: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS Y OBJETIVOS

Este momento del método está destinado a configurar una imagen del futuro posible o deseable, que funja como horizonte para la acción y motive a los actores inscritos en contextos específicos a empeñar voluntades y recursos.

El ejercicio se basa en el análisis de problemas que se realizó anteriormente. Y, se busca enunciar una alternativa a la situación problemática identificada, atendiendo a uno o varios objetivos.

Es muy importante considerar que este momento del método implica cierta técnica, pero, lo más relevante es que es un momento del proceso de planeación en el que se convoca a los actores a plantearse la posibilidad de actuar ante un problema, a poner en juego su imaginación y creatividad para proponer soluciones; a considerar sus capacidades técnicas y sociales, su misión institucional u organizacional; a actuar

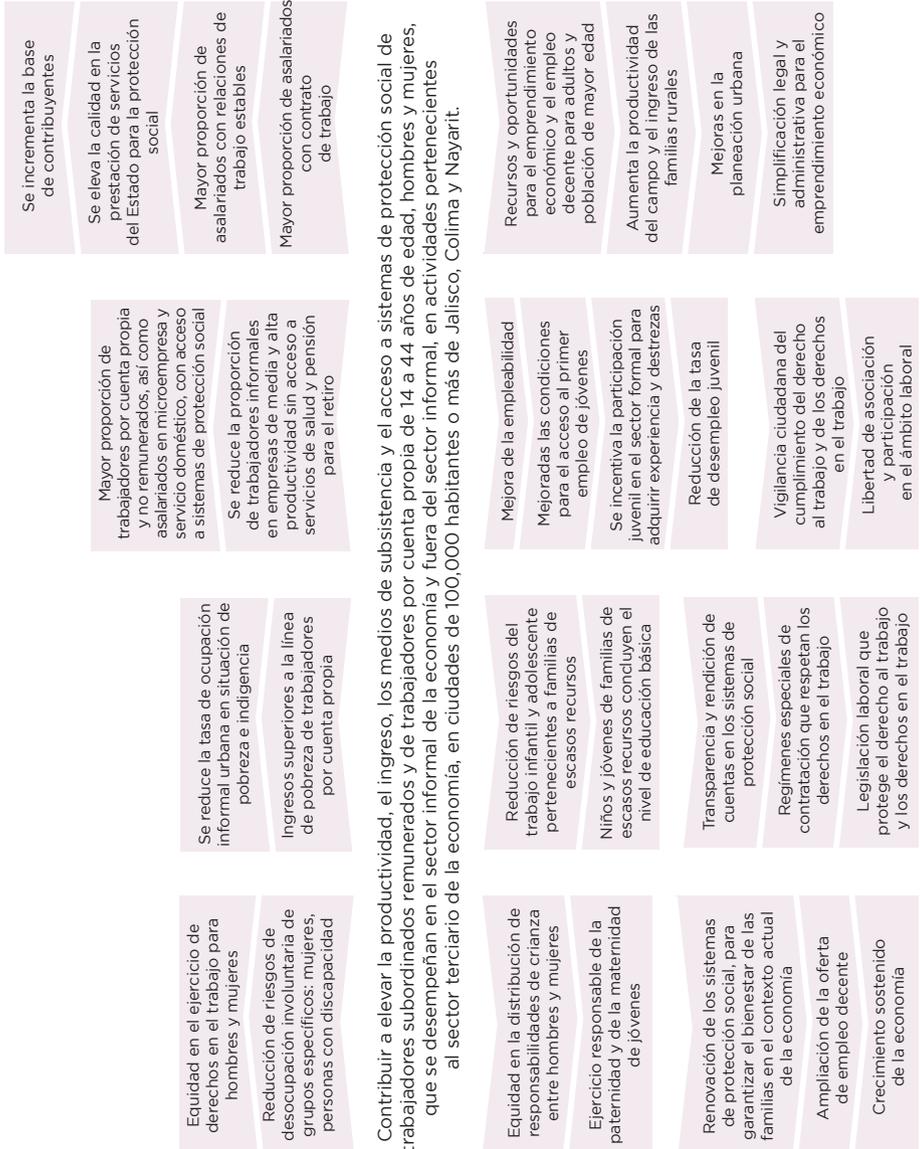
conforme a su posición en la red de actores implicados en la problemática, entre otros asuntos. En definitiva, es un momento de la planeación en el que los actores deciden impulsar una alternativa de solución a la problemática identificada, tomando en consideración elementos de su historia, de su proyecto y de sus condiciones presentes, por lo que la técnica de este proceso es tan sólo un apoyo para la toma de dichas decisiones.

## **Estructuración del horizonte global de alternativas**

Se recomienda utilizar la técnica del “árbol de problemas”, ahora comprendida como el “árbol de objetivos”; la tarea consiste en enunciar cada uno de los componentes del árbol o de la red como un objetivo. En el caso de utilizar la técnica de “red de problemas”, entonces podría construirse una “red de objetivos”. Para ello, se sugieren algunos criterios:

- Todos y cada uno de los elementos del árbol de problemas se enuncia de forma positiva, independientemente de las capacidades de transformación o de incidencia que el sujeto de la acción tiene para llevar a cabo las transformaciones propuestas. Sólo se excluyen de esta conversión aquellos elementos que es imposible modificar; por ejemplo, si se trata de “las lluvias torrenciales que se registran durante cada temporada anual”.
- Cada componente del árbol de objetivos enuncia un solo objetivo; por lo que han de evitarse formulaciones complejas y multidimensionales (por ejemplo: “se reduce la pobreza”, “aumenta la calidad de vida”, “mayor integración social”). Este tipo de formulaciones dificultan posteriormente la definición de estrategias específicas de acción y la selección de indicadores para su verificación.
- Se han de formular objetivos realistas, en el sentido de evitar formulaciones demasiado genéricas e inalcanzables. Por ejemplo, si el problema es “escasos ingresos de los hogares”, el objetivo no podrá plantear “ingresos adecuados en los hogares”, sino “incremento de ingresos en los hogares”.

# Aquí un ejemplo del árbol de objetivos relacionado al proyecto sobre jóvenes y mercado de trabajo.



## Errores típicos en la definición de objetivos

Los errores más comunes en la definición de objetivos son:

- Definición vaga e imprecisa de los objetivos.
- Incorporar en la formulación numerosas dimensiones de la alternativa.
- Plantear objetivos poco realistas y ambiciosos.
- Enunciar acciones o resultados en lugar de los cambios que se quieren producir.
- Formular los objetivos aludiendo a un proceso y no a una situación que se ha de alcanzar (Para mayores detalles, ver Camacho, 2001; y, Gómez, 2003).

## Formulación de la teoría de cambio

Tomando en consideración el conjunto de objetivos posibles o deseables para atender la problemática que se ha identificado, el sujeto de la acción debe optar por una posible solución. Es decir, debe optar por alguno de los objetivos propuestos para diseñar su proyecto, el cual no necesariamente debe corresponder al objetivo central del árbol de objetivos, pues quien decide la acción podría elegir atacar una causa mediata o inmediata o alguna de las consecuencias de la problemática.

La opción seleccionada debe corresponder con las capacidades del actor, con su proyecto institucional, con sus intereses; además, debe estar basada en una hipótesis congruente y coherentemente estructurada. A dicha hipótesis la denominamos “teoría de cambio”.

La teoría de cambio expone los supuestos del actor sobre la relación existente entre las acciones propuestas y los efectos que se esperan observar al final de un proyecto, de modo que dichos cambios o efectos modifiquen positivamente el problema original. Más específicamente, la teoría de cambio explicita las relaciones causales entre las acciones propuestas y los resultados a generar, que contribuyen, a su vez, a los impactos previstos.

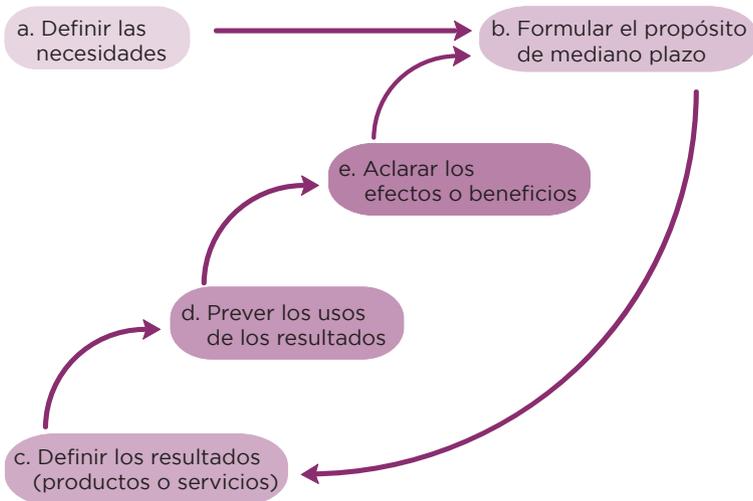
Para formular una teoría de cambio, el primer paso es visualizar los problemas que se quieren modificar y la situación que se desea alcanzar ante los problemas identificados. Y, en segundo término, se explicita la vía que conduce a la situación deseada, definiendo la cadena de rela-

ciones entre las acciones, los resultados, los efectos en los usuarios del proyecto y su relación con los impactos finales.

Para formular la teoría de cambio respondemos las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué elementos de la problemática serán modificados por el proyecto? A estos elementos les nombraremos “necesidades” a las que atiende el proyecto.
- b. En el mediano plazo, ¿qué cambios va a producir el proyecto en los elementos de la problemática que atiende el proyecto? Al cambio de mediano le llamaremos “propósito”.
- c. ¿Qué resultados (productos o servicios) generará el proyecto para alcanzar los cambios propuestos?
- d. ¿Qué prácticas o vinculaciones podrán desarrollar los usuarios del proyecto al acceder a los productos o servicios generados? A dichas prácticas o vinculaciones las denominaremos “usos de los resultados”.
- e. Al término del proyecto, ¿qué efectos positivos se podrán observar en las personas o en sus contextos?

El siguiente esquema puede ayudar a comprender los elementos de la teoría de cambio y a resolverla conforme a la secuencia antes mencionada:



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ya que se han visualizado los componentes básicos de la hipótesis o teoría de cambio, es útil verificar la congruencia lógica de sus elementos. Para ello, algunas preguntas:

- ¿El propósito se relaciona claramente con la necesidad identificada?
- ¿El o los resultados de la intervención se relacionan claramente con el propósito planteado?
- ¿Los usos de los resultados son asequibles a los actores o grupos de población vinculados con la intervención?
- ¿Los efectos o beneficios están claramente vinculados con los usos de los resultados?

Iniciaremos aquí con un ejemplo al que daremos seguimiento a lo largo de nuestro manual. Supongamos que nos interesa atender la alta participación de jóvenes en el sector informal de la economía, en razón de la escasa escolaridad, de los prejuicios sobre las y los jóvenes que indican su inexperiencia, de los empleos de baja productividad a los que tienen acceso.

Ante ello, proponemos mejorar la empleabilidad juvenil, entendida como el conjunto de capacidades técnicas, humanas y sociales necesarias para incorporarse al mundo laboral.

Los resultados que produciremos para alcanzar el propósito son: diseño e implementación de programas de capacitación en oficios específicos; diseño e implementación de un programa de formación humana; instalación y operación de un laboratorio de innovación.

Conforme a ello, el esquema lógico queda del siguiente modo:

## EJEMPLO DE CADENA CAUSAL

Necesidad	Actividades	Resultados	Usos de los resultados	Beneficios	Propósito de la intervención
Amplia proporción de jóvenes de 18 a 24 años de edad dependientes del sector informal de la economía	Diseño de programa. Implementación de programa. Evaluación de programa.	Programas de capacitación en oficios.	Jóvenes participantes desarrollan competencias en oficios específicos.	Jóvenes con mejores aptitudes técnicas.	
	Diseño de seminario. Implementación. Evaluación de seminario.	Seminario de formación humana.	Jóvenes participantes identifican prioridades y aspiraciones vitales.	Jóvenes con proyectos laborales vinculados a sus aspiraciones de vida.	Mejorada la empleabilidad de jóvenes de 18 a 24 años de edad
	Diseño de proyecto de laboratorio. Puesta en marcha de laboratorio. Evaluación de resultados.	Laboratorio de innovación	Jóvenes participantes desarrollan capacidades para el trabajo colaborativo.	Jóvenes con capacidades para el trabajo colaborativo.	

## Priorización y selección de alternativa

Después de explicitar los componentes de la cadena causal y de verificar su congruencia, corresponde validar la factibilidad de la alternativa, en términos de los recursos implicados, el tiempo para su implementación, los riesgos que se afrontarán, el alcance de los impactos a generar, entre otros aspectos. El ejercicio de análisis de las alternativas podrá incluir aquellos criterios que el sujeto de la acción considere más pertinentes, relevantes y oportunos.

La selección de la alternativa se puede facilitar definiendo criterios y ponderaciones que permitan priorizar las diversas opciones.

Un ejemplo de criterios y ponderaciones es el siguiente:

EJEMPLO DE CRITERIOS PARA PONDERAR PROPUESTAS DE SOLUCIÓN		
Criterios	Ponderación	Resultado
La solución propuesta es acorde con los objetivos institucionales o del grupo	10%	
La solución propuesta es congruente con alguna política o programa existente en el orden internacional o local	15%	
La organización cuenta con conocimiento de la materia de la propuesta	20%	
La organización tiene vínculos con otros actores relacionados con el campo de trabajo de la propuesta	20%	
Es posible acceder a recursos en apoyo al proceso de trabajo	25%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

## Errores típicos en la selección de una alternativa y sus objetivos

Los errores más comunes en la selección de una alternativa y de los objetivos a atender son:

- Elegir una opción sin justificaciones claras.

- Realizar una elección a partir de consideraciones meramente instrumentales, como la posibilidad de acceder a recursos o de resolver intereses particulares.
- Elegir una opción poco pertinente con las agendas sociales y políticas de los actores involucrados.
- Seleccionar una alternativa para la que los ejecutantes no tienen experiencia ni capacidades desarrolladas.

### **TERCER PASO: FORMULACIÓN DE LA CADENA DE IMPACTOS Y EFECTOS DIRECTOS**

Seleccionada la alternativa, iniciamos el proceso de diseño de la intervención mediante la formulación de la cadena de impactos y efectos directos. Para ello, retomaremos los elementos contenidos en nuestra teoría de cambio, los cuales expresan los componentes de la intervención en función de la consecución de impactos o beneficios directos claramente identificados.

En este enfoque de planeación, los impactos o beneficios directos se comprenden como cambios positivos que se producen en las personas o en sus contextos; además, son cambios esperados, que resultan de la intervención y que se generan en el corto, mediano o largo plazo.

Para identificar los componentes de la intervención en función de dichos impactos, la lógica del razonamiento es como sigue:

- Realizando las actividades del proyecto alcanzamos los resultados.
- Logrando los resultados, es posible que los involucrados o población destinataria los utilice de determinado modo.
- Si los involucrados o población destinataria los utiliza de esa forma, se producen impactos o beneficios directos.
- La suma de beneficios directos contribuye a la consecución del objetivo específico del proyecto.
- El objetivo del proyecto representa un cambio positivo de la problemática que da origen al proyecto.

Para facilitar el diseño de la cadena de impactos proponemos la matriz que a continuación se muestra:

**TABLA 3**

<b>FIN/OBJETIVO ESPECÍFICO</b>			
Beneficio directo			
Uso del resultado			
Resultado (Productos o Servicios)			
	<b>Resultado 1</b>	<b>Resultado 2</b>	<b>Resultado N</b>
<b>LUGAR EN EL QUE SE REALIZA</b>			
<b>DESTINATARIOS FINALES</b>			
<b>DESTINATARIOS DIRECTOS</b>			
<b>ORGANIZACIONES ALIADAS</b>			

Los pasos para la definición de los componentes de la cadena de impactos son los siguientes:

### Formulación provisional de objetivo específico

Copiamos la formulación del objetivo elegido del árbol de problemas y revisamos su enunciación, de modo que responda a tres preguntas.

- ¿Qué cambio se quiere lograr?
- ¿Quién está involucrado en dicha intencionalidad?
- ¿Dónde y / o cuándo se alcanza dicha intencionalidad?

EJEMPLO	
<b>Cambio a lograr</b>	Mejorar la empleabilidad
<b>Mejorar la empleabilidad</b>	Jóvenes de 18 a 24 años
<b>¿Dónde o cuándo?</b>	De la colonia Echeverría
<b>Redacción final</b>	Mejorada la empleabilidad de jóvenes de 18 a 24 años de edad que radican en la colonia Echeverría

Elaboramos una formulación provisional del objetivo específico de la intervención.

## Definición de resultados

Los resultados son los productos o servicios que se desarrollarán durante el proyecto, que contribuyen directamente a la consecución del objetivo y que se encuentran bajo la estricta responsabilidad del ejecutante del proyecto. Se definen tantos resultados como el análisis de los medios necesarios para avanzar en el cumplimiento del objetivo lo requiera; es necesario verificar que los resultados sean claramente distintos entre sí, aunque complementarios para alcanzar el objetivo.

Su enunciación responde a tres preguntas:

EJEMPLO	
Producto o servicio	Servicios de capacitación en oficios específicos
Estado o condición	Diseñados e implementados
¿Para quién?	Jóvenes de 18 a 24 años
Redacción final	Servicios de capacitación en oficios específicos para jóvenes de 18 a 24 años de edad, diseñados e implementados

- ¿Cuál es el producto o servicio que resulta de la intervención?
- ¿En qué estado o condición se encuentra al finalizar la intervención?
- ¿Para quién es el producto o servicio? ¿A quién involucra?

Existe la posibilidad de que sólo se identifique un resultado para una intervención. También es posible identificar un conjunto de resultados; sin embargo, no es recomendable contemplar más de cuatro resultados dentro de una intervención.

## Definición del uso de los resultados

Para cada uno de los resultados, definimos la manera en que esperamos

EJEMPLO	
¿Quién?	Jóvenes participantes en la capacitación en oficios específicos
¿Cómo utiliza el resultado?	Demuestran las competencias desarrolladas a través de la puesta en práctica de sus habilidades
Redacción final	Servicios de capacitación en oficios específicos para jóvenes de 18 a 24 años de edad, diseñados e implementados

que los involucrados o la población destinataria de la intervención utilizarán los resultados. Se trata de una definición que requerirá procesos de trabajo por parte del ejecutante del proyecto.

La formulación del uso del resultado responde a dos preguntas:

- ¿Quién utiliza el resultado?
- ¿Cómo utiliza el resultado?

## Definición del beneficio directo de los resultados

Finalmente, identificamos el beneficio que los involucrados o población destinataria obtendrá al utilizar los resultados de la manera que se ha definido. Los beneficios podrán ser de distinto tipo, por ejemplo: mayores capacidades de acción, acceso a recursos, mayores oportunidades.

La formulación de los beneficios responde a dos preguntas:

- ¿Cuál es el cambio esperado?
- ¿A quién afecta el cambio esperado?

EJEMPLO	
Cambio	Mejores aptitudes técnicas para atender demandas de mercados específicos
A quién afecta	Jóvenes participantes en la capacitación
Redacción final	Mejores aptitudes técnicas de jóvenes participantes en la capacitación para atender demandas de mercados específicos

Este proceso se repite con cada uno de los resultados que se han formulado.

## Redacción final del objetivo específico

Concluida la formulación de los beneficios para cada resultado, revisamos la enunciación del objetivo específico para verificar que alude al conjunto de beneficios identificados y guarda una relación directa con ellos; además, es importante asegurar que el alcance del objetivo sea adecuado a los beneficios identificados: ni demasiado amplio, ni menos genérico que la suma de los beneficios.

La definición general de la intervención concluye verificando la congruencia de todos los elementos y delimitando las acciones básicas a realizar para la generación de los resultados.

Ejemplo completo de una versión general de la cadena de impactos:

## EJEMPLO

<b>FIN/OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Mejorada la empleabilidad de jóvenes de 18 a 24 años de edad que radican en la colonia Echeverría		
<b>Beneficio directo</b>	Mejores aptitudes técnicas de jóvenes participantes en la capacitación para atender demandas de mercados específicos.	Jóvenes participantes en los espacios de formación prefiguran trayectos laborales acordes a sus aspiraciones.	Jóvenes participantes en el proyecto con mejores capacidades para la colaboración en ambientes laborales.
<b>Uso del resultado</b>	Jóvenes participantes en la capacitación en oficios específicos desarrollan competencias laborales	Jóvenes participantes en los espacios de formación reconocen sus cualidades, capacidades y valores	Jóvenes participantes en el proyecto realizan prácticas de innovación de forma colaborativa
<b>Resultado (Productos o Servicios)</b>	Servicios de capacitación en oficios específicos para jóvenes de 18 a 24 años de edad, diseñados e implementados.	Espacios de formación humana para jóvenes de 18 a 24 años de edad, diseñados e implementados	Laboratorio de innovación tecnológica instalado
	<b>Resultado 1</b>	<b>Resultado 2</b>	<b>Resultado N</b>
<b>LUGAR EN EL QUE SE REALIZA</b>	Colonia Echeverría, Municipio de Guadalajara, Jalisco, México		
<b>DESTINATARIOS FINALES</b>	Jóvenes de 18 a 24 años de edad		
<b>DESTINATARIOS DIRECTOS</b>	30 jóvenes de 18 a 24 años de edad de la colonia		
<b>ORGANIZACIONES ALIADAS</b>	Escuela Preparatoria, Gobierno del Ayuntamiento, Organizaciones comunitarias		

## Formulación detallada: supuestos, indicadores y fuentes de verificación

Una vez que se ha formulado el planteamiento general del proyecto, corresponde la elaboración detallada de la cadena de impactos para cada resultado.

Para ello, podemos utilizar el siguiente formulario:

TABLA 4				
OBJETIVO ESPECÍFICO				
		Indicadores (intermedios y finales)	Fuentes de Verificación	Supuestos o hipótesis
Beneficio directo				
Uso del resultado				
Resultado				
PRINCIPALES ACTIVIDADES				

El procedimiento es el siguiente:

- Copiamos el objetivo específico del proyecto, tal como lo definimos en la matriz que contiene el planteamiento general.
- Copiamos el resultado 1, así como la formulación del uso de ese mismo resultado y la definición del beneficio respectivo, tal como la expresamos en la matriz que contiene el planteamiento general.
- Señalamos las actividades básicas a realizar para lograr el resultado.

EJEMPLO				
OBJETIVO ESPECÍFICO		Mejorada la empleabilidad de jóvenes de 18 a 24 años de edad que radican en la colonia Echeverría		
		Indicadores (intermedios y finales)	Fuentes de Verificación	Supuestos o hipótesis
<b>Beneficio directo</b>	Mejores aptitudes técnicas de jóvenes participantes en la capacitación para atender demandas de mercados específicos.			
<b>Uso del resultado</b>	Jóvenes participantes en la capacitación en oficios específicos desarrollan competencias laborales			
<b>Resultado</b>	Servicios de capacitación en oficios específicos para jóvenes de 18 a 24 años de edad, diseñados e implementados			
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	Diagnóstico de necesidades de capacitación Diseño de contenidos y metodología de un plan de capacitación Convocatoria a jóvenes e implementación de sesiones Evaluación y sistematización de resultados			

- d. Posteriormente, definimos los principales supuestos para cada uno de los niveles de la matriz que estamos utilizando para la formulación a detalle. Así, formularemos los principales supuestos para el nivel del resultado, del uso del resultado y del beneficio.

Los supuestos son definiciones que vinculan un nivel de la formulación con el siguiente; es decir, vinculan el nivel del resultado con el uso del resultado y este último con el nivel del beneficio. De tal forma, la definición responde al siguiente razonamiento: si realizamos las actividades y se cumplen las condiciones indicadas en el supuesto del nivel del

resultado, es probable que se verifique el uso tal como lo hemos definido; si se verifica el uso del resultado y se cumplen las condiciones indicadas en el supuesto del nivel del uso del resultado, es probable que se alcance el beneficio; si se alcanza el beneficio y se cumple el supuesto indicado en el nivel del beneficio, es probable que contribuyamos al objetivo específico.

Tomemos en cuenta que los supuestos se enuncian en positivo; es decir, describen condiciones que deben existir y que refuerzan la intervención que estamos realizando.

Aquí el ejemplo:

EJEMPLO				
OBJETIVO ESPECÍFICO		Mejorada la empleabilidad de jóvenes de 18 a 24 años de edad que radican en la colonia Echeverría		
		Indicadores (intermedios y finales)	Fuentes de Verificación	Supuestos o hipótesis
<b>Beneficio directo</b>	Mejores aptitudes técnicas de jóvenes participantes en la capacitación para atender demandas de mercados específicos			Los jóvenes mantienen su interés de incorporarse a mercados de trabajo para los que desarrollaron competencias
<b>Uso del resultado</b>	Jóvenes participantes en la capacitación en oficinas específicas desarrollan competencias laborales			Los jóvenes participantes cuentan con espacios y herramientas para realizar prácticas laborales
<b>Resultado</b>	Servicios de capacitación en oficinas específicas para jóvenes de 18 a 24 años de edad, diseñados e implementados			Los jóvenes de la colonia disponen de tiempo para asistir a la capacitación
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	Diagnóstico de necesidades de capacitación Diseño de contenidos y metodología de un plan de capacitación Convocatoria a jóvenes e implementación de sesiones Evaluación y sistematización de resultados			

- e. A continuación definimos los indicadores de cada uno de los niveles de la cadena: indicadores de resultado, indicadores de uso de resultado e indicadores de beneficio directo.

Los indicadores son nociones que nos remiten a sucesos observables y que nos permiten identificar el cumplimiento de los resultados, del uso de los resultados y del beneficio. En su caso, la información generada nos aporta elementos para reconocer los efectos no previstos del proyecto.

A reserva de profundizar en el siguiente apartado, los indicadores corresponden lógicamente con cada uno de los componentes. Es decir, los indicadores de resultado describen características del resultado y eventualmente señalan las etapas del cumplimiento de los compromisos que recaen bajo la estricta responsabilidad de los ejecutantes del proyecto. Los indicadores de uso de resultado, detallan el tipo de práctica que los usuarios realizan a partir de los resultados del proyecto. Los indicadores de beneficio, describen con detalle los cambios generados en los usuarios del proyecto o en sus contextos a partir del uso de los resultados.

Conforme a lo anterior, es necesario verificar que los indicadores seleccionados estén directamente vinculados con el componente al que se refieren (resultado, uso o beneficio). Y, su enunciación debe remitir a un suceso observable que expresa la existencia de dichos componentes.

- f. Identificamos las fuentes de verificación para los indicadores de cada uno de los niveles. Las fuentes de verificación son documentos que contienen información relativa a los indicadores de resultado, de uso del resultado y/o de beneficio.

Es de esperarse que las fuentes de verificación de los indicadores del resultado sean generadas por los ejecutantes del proyecto (memorias, minutas, reportes); en cambio, las fuentes de verificación del beneficio, idealmente corresponderían a registros de información que no dependen del ejecutante del proyecto (una base de datos oficial, el reporte de medios noticiosos, etcétera).

Por último, es posible que una sola fuente de verificación contenga información relativa a más de uno de los indicadores seleccionados.

A continuación, se muestran ejemplos de indicadores y fuentes de verificación congruentes con el planteamiento que hemos venido desarrollando:

EJEMPLO				
OBJETIVO ESPECÍFICO		Mejorada la empleabilidad de jóvenes de 18 a 24 años de edad que radican en la colonia Echeverría		
		Indicadores (intermedios y finales)	Fuentes de Verificación	Supuestos o hipótesis
<b>Beneficio directo</b>	Mejores aptitudes técnicas de jóvenes participantes en la capacitación para atender demandas de mercados específicos	Jóvenes que acreditan competencias laborales conforme al Registro Nacional de Estándares de Competencia, de la SEP	Certificados emitidos por la SEP	Los jóvenes mantienen su interés de incorporarse a mercados de trabajo para los que desarrollaron competencias
<b>Uso del resultado</b>	Jóvenes participantes en la capacitación en oficios específicos desarrollan competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jóvenes que demuestran conocimientos básicos de un oficio específico</li> <li>- Jóvenes que demuestran habilidades en actividades laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra de productos elaborados jóvenes participantes.</li> <li>- Rúbrica de evaluación de productos sancionada por expertos independientes</li> </ul>	Los jóvenes participantes cuentan con espacios y herramientas para realizar prácticas laborales
<b>Resultado</b>	Servicios de capacitación en oficios específicos para jóvenes de 18 a 24 años de edad, diseñados e implementados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de capacitación diseñados</li> <li>- Número de jóvenes participantes en programas específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos con programas</li> <li>- Registro de inscripción y evaluaciones finales</li> </ul>	Los jóvenes de la colonia disponen de tiempo para asistir a la capacitación
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	Diagnóstico de necesidades de capacitación Diseño de contenidos y metodología de un plan de capacitación Convocatoria a jóvenes e implementación de sesiones Evaluación y sistematización de resultados			

El procedimiento que hemos descrito se realiza con cada uno de los resultados que se definieron en la matriz que contiene el planteamiento general del proyecto.

Finalmente, considerando las actividades principales para cada resultado, se puede definir un cronograma general del proyecto y su presupuesto general. En el Anexo 2 presentamos dos herramientas que pueden facilitar la definición del cronograma y del presupuesto, con algunas notas explicativas y recomendaciones.

**¿PROGRAMAS Y PROYECTOS?** Es común la discusión sobre la distinción entre proyectos y programas. Conforme a nuestro planteamiento, un proyecto representa un proceso de acción claramente acotado por un periodo de tiempo y en función de un objetivo viable y oportuno respecto de una problemática previamente identificada.

Por su parte, un programa tiene una visión de largo plazo, se basa en propósitos de mayor alcance y puede anidar a un conjunto de proyectos, a los que organiza en atención a finalidades de mayor complejidad.

Ahora bien, ¿puede existir un proyecto independientemente de un programa? Sí, un proyecto se puede formular y ejecutar durante un plazo claramente acotado. ¿Puede existir un programa independientemente de un conjunto de proyectos? Sí, cuando el programa integra servicios o respuestas que se organizan conforme a un ciclo conocido. Por ejemplo, un programa de asesorías legales para población de barrios marginados; es una acción permanente, mientras dura el programa, que se ejecuta conforme a la demanda de la población que requiere el servicio.

Entonces, ¿cuándo es necesario proponerse la formulación de programas y proyectos? Cuando la problemática a atender no se resuelve con un solo proceso de acción, sino que requiere de procesos complementarios, que se distinguen por su naturaleza y que confluyen en un objetivo de mayor alcance al que cada uno de ellos se plantea para cumplir con sus finalidades.

Así comprendido, un programa atiende una problemática compleja y semiestructurada, que supone procesos de acción abiertos al aprendizaje y a la innovación, pero coordinados en torno a una visión de mediano y largo plazo que permite su armonización y la gestión de los conocimientos derivados de las distintas intervenciones.

## Errores típicos en la formulación de la cadena de impactos

- El objetivo específico no define el cambio que se espera generar con el proyecto.
- El objetivo específico es demasiado general con relación al conjunto de beneficios esperados.
- Los resultados no aluden al producto o servicio que recae bajo la estricta responsabilidad del ejecutante.
- Los resultados no son claramente distintos entre sí.
- Los resultados no son complementarios entre sí.
- El uso de los resultados no refiere a prácticas que dependen de los usuarios del proyecto.
- No se define un uso para cada resultado
- Los beneficios no remiten a cambios observables.
- No se define un beneficio para cada resultado.
- Se definen acciones con demasiado detalle.
- No se guarda la secuencia lógica entre los componentes (actividades, resultados, uso de los resultados, beneficio y objetivo).
- Se duplican componentes en el nivel del uso o del beneficio (mismo uso o beneficio para resultados diferentes).

### PRINCIPALES AFIRMACIONES DE ESTE APARTADO

- El proceso de planeación inicia con el análisis de la problemática y de los actores relacionados con ella.
- Ante la problemática, se identifican alternativas y formulamos una hipótesis o teoría de cambio.
- Los objetivos expresan los campos deseables y esperados que motivan un plan de acción.
- Los resultados son los productos y servicios que el ejecutante de un plan pone en juego para alcanzar los objetivos y beneficios de una intervención.
- Dichos resultados producen cambios en la medida en que los usuarios del proyecto los utilizan de determinada manera.
- El avance tanto de los resultados, como del uso de los resultados y del beneficio se monitorean a través indicadores.
- Los indicadores son los elementos básicos para diseñar la estrategia de monitoreo y seguimiento de un proyecto.

## LA ESTRATEGIA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

En el enfoque de planeación orientada a impactos es fundamental dar cuenta de los avances de los proyectos en la consecución de los efectos directamente relacionados con la práctica, además, por supuesto, de la eficiencia de su desempeño. Se trata de un ejercicio de seguimiento y de gestión del conocimiento, en razón de que todo plan de trabajo es una hipótesis que eventualmente se corrobora o enriquece a través de prácticas desplegadas en el tiempo.

La estrategia de monitoreo y seguimiento de los proyectos de intervención depende de la adecuada formulación de indicadores y de las herramientas correspondientes para generar información.

A continuación, algunas recomendaciones que facilitan la correcta definición de indicadores.

### **LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LOS DIVERSOS ACTORES DEL PROYECTO**

En primer término, resulta útil identificar a los usuarios potenciales de la información generada mediante la estrategia de monitoreo y seguimiento. Para ello, sugerimos algunas preguntas:

- a. ¿Qué grupos de interés participarán en el monitoreo (propietarios de las tierras, asociaciones de mujeres, el equipo del proyecto, estudiantes universitarios, etcétera)?
- b. ¿Qué tipo de información pueden proporcionar dichos grupos para comprender mejor el contexto del proyecto o aspectos relacionados con su desempeño (información técnica, del trasfondo cultural, otra)?
- c. ¿Qué tipo de información necesitan o es relevante para ellos (información técnica, desempeño económico, aspectos culturales)?
- d. ¿Qué tipo de presentación es más asequible para los usuarios de la información (informes, página de internet, boletines)?

- e. ¿De qué manera debería ser almacenada la información para asegurar un acceso permanente (bases de datos, archivos, etcétera)?

Tomando en cuenta el mapa de actores que se elaboró anteriormente y siguiendo con el ejemplo que hemos desarrollado a lo largo del manual, tenemos que:

EJEMPLO: NECESIDADES DE INFORMACIÓN				
	Información que generan	Información que requieren	Información que generan	Medios de acceso
<b>Empleadores</b>	Demandas del mercado	Perfil de mano de obra especializada	Boletines, página web	Internet
<b>Formadores</b>	Perfil de mano de obra especializada	Demandas del mercado	Boletines, página web	Internet
<b>Estudiantes</b>	Valoración de los contenidos de la capacitación	Contenidos acordes a las demandas del mercado	Sesiones de capacitación	Presencial

Un análisis de los usuarios de la información generada por la intervención ofrecerá elementos al momento de decidir sobre la relevancia y oportunidad de los indicadores para el monitoreo y seguimiento de la estrategia de trabajo.

## DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES: ¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Los indicadores son definiciones metodológicas que nos remiten a sucesos observables o verificables, por lo que tienen una doble susceptibilidad: por un lado, son sensibles a la conceptualización en la que se sustentan y, por otro, a los hechos a los que nos remiten.

Por ejemplo, la temperatura de un cuerpo: es un indicador que nos remite a la cantidad de energía en movimiento o de calor que un cuerpo posee (hecho observable).

Para la medición u observación de los indicadores utilizamos instrumentos y estrategias adecuadas. Siguiendo el ejemplo anterior, para

la medición de la temperatura de un cuerpo utilizamos un termómetro y a fin de verificar el estado del mismo realizamos mediciones cada determinado tiempo. Además, existen diversas escalas para valorar las fluctuaciones y niveles extremos de la temperatura de los cuerpos.

Para el caso de prácticas, así como de sucesos sociales o culturales, la situación es semejante al ejemplo expuesto. Los indicadores son definiciones metodológicas que nos remiten a sucesos observables y que dependen del contexto teórico que nos aproxima a los sucesos en cuestión. Por ejemplo, si hablamos de “empleo informal”, los sucesos o prácticas que se observen dependerán del enfoque teórico utilizado para la comprensión de la informalidad. Así, mientras que un enfoque específico nos remite al cumplimiento de las obligaciones tributarias del trabajador, otra perspectiva nos refiere al grado de formalidad de las condiciones que garantizan el ejercicio del derecho al trabajo y de los derechos en el trabajo. Desde los diversos enfoques, los sucesos o prácticas observables son distintas y, por tanto, es posible definir o seleccionar diversidad de indicadores.

## **CRITERIOS PARA VALORAR LA CALIDAD DE LOS INDICADORES**

Conforme lo hemos comentado, pueden formularse indicadores múltiples relacionados con un solo componente del proyecto. Si bien es recomendable iniciar el proceso de formulación de los indicadores elaborando una lista de todos aquellos que se relacionan con el componente a observar, también sugerimos seleccionar los más importantes para incorporarlos a nuestra estrategia de monitoreo y seguimiento del proyecto.

Para realizar esta selección de los indicadores que finalmente incorporaremos al ejercicio de monitoreo y seguimiento de proyecto, se pueden tomar en cuenta los siguientes criterios:

- **Relevancia:** ¿Es esencial el indicador?, es decir ¿proporciona la información requerida para tomar decisiones relevantes?
- **Suficiencia:** ¿Se describen satisfactoriamente las diversas dimensiones del componente que se evalúa?

- Orientación hacia los usuarios y transparencia: ¿La información es útil para los involucrados en el proyecto?
- Factibilidad: ¿Existen condiciones suficientes para evaluar el indicador? (Tiempo, recursos, técnica).
- Jerarquía / cobertura: ¿El conjunto de indicadores seleccionados miden sucesos con alcance y relevancia semejante?
- Sensibilidad a la duración del impacto: ¿Se observan sucesos en el corto, mediano y largo plazo?
- Orientación hacia la sostenibilidad de los impactos: ¿Se recupera información relativa a los distintos elementos de la sostenibilidad de los impactos: social, institucional, económica, ecológica?

Después de todo, es importante dar cuenta de los procesos de trabajo, de sus resultados e impactos, de forma suficiente, considerando la información indispensable y mediante estrategias de captación de datos ligeras y económicas.

## **ORIENTACIONES TÉCNICAS PARA LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES**

Los elementos que contiene la enunciación de un indicador son los siguientes:

- El objeto de la observación: La noción básica que nos remite a hechos observables. Responde a la pregunta: ¿qué?
- Medida: La frecuencia de los servicios, productos, prácticas, que se pretenden observar. La cuantía del cambio que se espera producir. Responde a la pregunta: ¿cuánto?
- La calidad del producto o servicio que se espera producir o de las prácticas que se espera observar. Responde a la pregunta: ¿cómo?
- Los involucrados en la práctica, el producto o servicio que se quiere registrar. Responde a la pregunta: ¿quién?
- Localización de la práctica, producto o servicio que se observa. Responde a la pregunta: ¿dónde?
- Temporalidad para registrar la práctica, el producto o servicio esperado. Responde a la pregunta: ¿cuándo?

**EJEMPLO DE INDICADORES PARA EL USO DE RESULTADO:  
JÓVENES PARTICIPANTES EN LA CAPACITACIÓN EN OFICIOS ESPECÍFICOS  
DESARROLLAN COMPETENCIAS LABORALES**

<b>¿Qué?</b>	Se demuestran habilidades para realizar un oficio
<b>¿Quién?</b>	Jóvenes participantes en la capacitación
<b>¿Cuánto?</b>	75% de los jóvenes participantes en la capacitación
<b>¿Cómo?</b>	Demuestran el dominio de habilidades para resolver problemas propios de un oficio particular
<b>Cuándo?</b>	Al término de la capacitación
<b>¿Dónde?</b>	En la Colonia Echeverría
<b>Redacción final</b>	Al término de la capacitación, al menos 75% de los jóvenes participantes en la capacitación impartida en la Colonia Echeverría demuestran el dominio de habilidades para resolver problemas propios del oficio aprendido

En el ejemplo del proyecto que mostramos más arriba se observa que todos los indicadores se refieren a los jóvenes participantes en las acciones de formación y capacitación, que las acciones se realizan en la Colonia Echeverría y que los ciclos del proyecto están delimitados por la duración de los programas de formación y capacitación. Dado ello, la redacción de los indicadores se puede simplificar ligeramente, obviando esos tres datos en cada enunciación.

## **LOS INDICADORES Y LOS COMPONENTES DE LA CADENA DE IMPACTOS**

Los indicadores de la cadena de impactos deben ser congruentes con la lógica de sus componentes. De tal modo, se formulan indicadores correspondientes a cada resultado; a cada uso de los resultados; y a cada beneficio.

Los indicadores de resultado caracterizan el avance en el cumplimiento de los compromisos establecidos por el ejecutante del proyecto en la generación de productos y servicios (desempeño).

Los indicadores de uso, describen las prácticas de los usuarios de los resultados del proyecto (prácticas).

Los indicadores de beneficio, expresan los cambios generados en los usuarios del proyecto al utilizar de cierto modo sus resultados (cambios).

## INSTRUMENTOS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Una vez que se han definido los indicadores para cada uno de los niveles de la cadena de impactos y para cada resultado, así como sus fuentes de verificación, procedemos a generar los instrumentos para el monitoreo y seguimiento de los avances, resultados e impactos del proyecto.

Para ello, recomendamos el siguiente proceso:

- Asignar un código de identificación a cada indicador. Por ejemplo: IR1.1, donde I corresponde a Indicador; R, de Resultado; 1, del Resultado 1; .1, indicador 1. Si hubiese 2 o 3 indicadores para el resultado 1, entonces: IR1.2 e IR1.3. En el caso de los indicadores de uso del resultado, sería: IU1.1. Y los indicadores de beneficio: IB1.1. De ese modo cada indicador tiene un código identificador único.
- Definir el valor inicial de cada indicador, es decir, la situación en la que se encuentra el indicador antes de iniciar la intervención o al momento de iniciar el ejercicio de monitoreo y seguimiento.
- Registrar el valor resultante de cada medición, indicando la fecha del último registro.
- Asentar el valor final del indicador, esto es el valor que se espera al término de la intervención.
- Definir la frecuencia del registro de información para cada indicador.
- Indicar el método de recolección de información.
- Señalar a la persona responsable de coordinar o de realizar el levantamiento.
- Señalar a otros agentes involucrados en el registro de información.
- Identificar los recursos que se requieren para realizar el registro y ordenamiento de la información generada.
- Identificar los posibles usos de la información generada.

A continuación, se muestra un ejemplo básico de una tabla para el monitoreo y seguimiento. Es importante notar que los elementos a incluir en un instrumento de esa naturaleza dependen de las necesidades de los usuarios de la información.

**EJEMPLO: TABLA PARA MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Código	Indicador	Fuente de verificación	Valores		Frecuencia de levantamiento	Método de recolección	Responsable	Otros agentes	Recursos	Uso de resultados	
			INICIAL	ACTUAL							
IR1.1	Programas de capacitación diseñados	Documentos con programas	0	0	1	Por ciclo lectivo	Consulta archivo de proyecto	Equipo técnico del proyecto	Jóvenes participantes	Ninguno	Docentes
IR1.2	Número de jóvenes participantes en programas específicos	Registro de inscripción y evaluaciones finales	0	0	15	Por ciclo lectivo	Consulta archivo de proyecto	Equipo técnico del proyecto	Jóvenes participantes	Ninguno	Equipo técnico de proyecto
IUI.1	Jóvenes que demuestran habilidades en actividades laborales	Muestra de productos elaborados por jóvenes participantes	0	0	15	Por ciclo lectivo	Evaluación con observadores externos	Evaluadores externos	Equipo técnico de proyecto y jóvenes	Papelaría para sesión de evaluación	Jóvenes, docentes e investigadores externos
IUI.2	Jóvenes que demuestran conocimientos básicos de un oficio específico	Rúbrica de evaluación de productos sancionada por expertos independientes	0	0	15	Por ciclo lectivo	Evaluación con observadores externos	Evaluadores externos	Equipo técnico de proyecto y jóvenes	Papelaría para sesión de evaluación	Jóvenes, docentes e investigadores externos
IB1.1	Jóvenes que acreditan competencias laborales conforme al Registro Nacional de Estándares de Competencia, de la SEP	Certificados emitidos por la SEP	0	0	15	Por ciclo lectivo	Acopio de certificados oficiales	SEP	Ninguno	Pago de derecho	Jóvenes, docentes

Ahora, mostramos un ejemplo del seguimiento de los indicadores del resultado 1 del proyecto que hemos utilizado para ilustrar el proceso:



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el ejemplo anterior se muestra el avance de la actividad de forma trimestral; del lado derecho podemos observar los cambios en los indicadores que se definieron en los distintos niveles de la cadena de impactos del resultado 1: servicios de capacitación en oficios.

En este ejemplo, suponemos un proceso cíclico que va del diseño de los contenidos de un programa de capacitación en un oficio particular hasta la certificación de competencias, para iniciar nuevamente en el diseño de un programa de capacitación en un oficio distinto. De esta forma, los resultados del proyecto son acumulativos.

Los indicadores darán cuenta, entonces, de la cantidad de servicios de capacitación que se diseñan e implementan y de la cantidad de jóvenes que certifican sus competencias conforme a los estándares oficiales.

La cantidad de programas diseñados e implementados, así como el número de jóvenes que certifican sus competencias laborales, en sí misma no permite formular juicios sobre el desempeño y la eficacia del proyecto; antes bien, son datos que nos indican el momento en el que se sitúa el proceso de intervención y sus efectos respectivos: en fases iniciales, en un segundo ciclo o en etapas conclusivas, con un determinado número de jóvenes con mejores competencias para acceder a mercados de trabajo.

El análisis y valoración de la experiencia requieren de información contextual que los indicadores por sí mismos no proporcionan; y son labores de la evaluación o de la sistematización de la experiencia.

#### PRINCIPALES AFIRMACIONES DE ESTE APARTADO

- Nuestras prácticas producen información que nos permite identificar en qué punto se encuentra el avance en el cumplimiento de resultados e impactos.
- Es importante clarificar qué actores relacionados con el proyecto producen o requieren de información y de qué tipo.
- Los indicadores son las herramientas metodológicas pertinentes para clarificar los ámbitos a observar y los aspectos de nuestras prácticas a documentar.
- Es importante verificar que los indicadores que formulemos cumplan con los criterios de calidad y reúnan todos los elementos necesarios en su enunciación.
- Los indicadores deben dar cuenta de todos los componentes de la intervención: resultados, usos y beneficios.
- Conforme a los indicadores que se definan, es posible optar por ciertos instrumentos para el acopio de información y por determinadas estrategias para la documentación de la experiencia



## GESTIÓN DE ALIANZAS Y REDES DE COLABORACIÓN

La consecución de impactos y resultados de mayor calado o profundidad, la legitimidad de las acciones y las mejores capacidades para la negociación con actores políticos e institucionales, la construcción de bases para la sostenibilidad de las acciones, la gestión del conocimiento y la posibilidad efectiva para la transferencia de saberes generados por la práctica de vinculación, son algunas de las ventajas que se obtienen mediante el trabajo colaborativo y la gestión colectiva de nuestras intervenciones.

En este apartado centraremos nuestra atención en algunas recomendaciones que pueden ser útiles para potenciar esta opción para la gestión de nuestros proyectos, tomando en cuenta que nuestras prácticas de vinculación siempre interactúan en contextos protagonizados por actores muy diversos, mismos que caracterizamos en el “mapa de actores”.

### MODALIDADES DE ALIANZAS Y COLABORACIONES

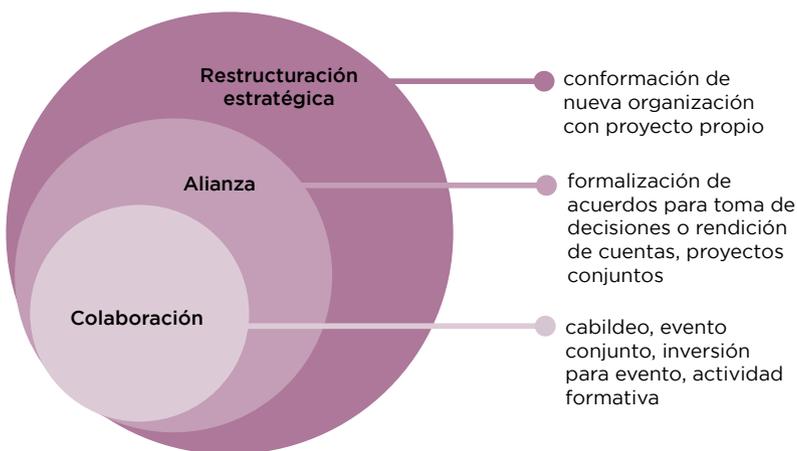
Existen diversos caminos para establecer alianzas y colaboraciones entre actores sociales y políticos, así como distintas formas y finalidades para producir alianzas y colaboraciones. Sin embargo, hay quienes definen tres grados de compromiso entre los integrantes de una articulación y que caracteriza el mismo número de modalidades asociativas: la colaboración, la alianza y la reestructuración estratégica (Bettoni y Pousadela, 2015).

La primera modalidad, la colaboración, no necesariamente es de largo plazo y los acuerdos en los que se basa incluyen expresiones como la realización de acciones coordinadas (la inversión conjunta de recursos económicos o humanos para la realización de una actividad, el auspicio conjunto de un evento, por ejemplo); acciones conjuntas de cabildeo en función de intereses compartidos y ante actores políticos comúnmente identificados, el aprendizaje colaborativo, mediante el diseño e implementación conjunta de acciones formativas. Este tipo de vinculación no es de largo plazo y se produce en torno a un interés específico de las organizaciones participantes.

La alianza es una segunda expresión de las relaciones colaborativas entre actores sociales o políticos; e implican un grado de formalización mayor. Por lo regular, las alianzas comprenden mecanismos más o menos formalizados para la toma de decisiones y de rendición de cuentas, conforman una identidad colectiva para el mediano plazo, establecen mecanismos de comunicación interna y externa consensados entre sus integrantes, formulan horizontes de acción a partir del diálogo entre sus integrantes.

La reestructuración estratégica la definen algunos como la fusión de dos o más organizaciones para la creación de una nueva entidad, con proyecto e identidad propia. La articulación entre las organizaciones, en este caso, es de largo aliento y representa un alto grado de compromiso.

Evidentemente la diversidad de formas asociativas posibles y conocidas rebasa lo poco que aquí hemos expresado; lo importante es reconocer que no existe una sola manera de establecer articulaciones entre actores y sus organizaciones. Y, más importante aún es ser conscientes de que la forma de la alianza responderá a los acuerdos de los integrantes con relación al motivo de la articulación y a la conveniencia de cooperar para la consecución del mismo. Los contextos en los que nos desenvolvemos reclaman cada vez más la acción conjunta y colaborativa, por lo que considerar las diversas opciones para establecer alianzas en función de objetivos compartidos, es un asunto de la mayor relevancia.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## LOS PUNTOS DE PARTIDA

La conveniencia de establecer una alianza depende de la misión, de los objetivos y estratégicas, de cada organización o equipo de trabajo. De tal forma, el punto de partida para el establecimiento de una alianza consiste en la clarificación de la identidad de cada organización o del reconocimiento del valor específico del proyecto de una organización. Así, a mayor claridad de la identidad de la organización y sus proyectos, mayor capacidad potencial tienen los actores sociales para la construcción de alianzas y colaboraciones.

Además, el alcance de los objetivos propuestos por cada organización también condiciona positiva o negativamente la posibilidad de establecer alianzas y colaboraciones. Existen organizaciones o proyectos que se proponen objetivos que desde su formulación rebasan la capacidad operativa de la entidad ejecutante. Dicha situación sugiere por sí misma la necesidad de construir alianzas y colaboraciones en función de los objetivos propuestos o de las problemáticas a las que se pretende dar respuesta.

La percepción de los riesgos implicados en la formulación de alianzas es un elemento adicional que interviene al momento de decidir un compromiso de esta naturaleza. Entre los riesgos percibidos están: la pérdida de autonomía de las organizaciones en la conducción de sus procesos y proyectos, la falta de control para la consecución de resultados, la posibilidad de asumir orientaciones políticas o estratégicas con las que se discrepa, el tiempo que implica la deliberación para la toma de decisiones, las consecuencias del actuar de terceros sobre la reputación de quienes integran una alianza, entre otros.

Considerando los beneficios y los riesgos de una opción concreta y específica de alianza y colaboración, cada organización o equipo de trabajo debe evaluar el valor estratégico de la alianza y afrontar una decisión. Luego de ello, ser consecuentes con la misma y mantener el diálogo abierto para sumar aprendizajes y experiencias.

Una vez decidida la colaboración, es importante que los integrantes de la red definan la misión y objetivos de la alianza; los esquemas para la administración de los recursos monetarios y materiales, humanos, técnicos y políticos; los procedimientos y estructuras para la toma de decisiones; las sanciones en caso de incumplimiento de acuerdos; la titularidad de los

derechos en el caso de gestión de bienes comunes, los márgenes de autonomía individual de las organizaciones participantes de frente a sus proyectos y sus estrategias de comunicación pública, entre otros asuntos.

## **LOS BENEFICIOS DE LA COLABORACIÓN Y DE LAS ALIANZAS**

Los beneficios de la colaboración pueden ser diversos; algunos de los que identificamos son:

- a. Alianzas y colaboraciones para potenciar resultados e impactos. Mediante la coordinación de intervenciones complementarias o a través del trabajo conjunto en una misma intervención, las organizaciones o equipos de trabajo pueden potenciar el alcance de sus proyectos (comprendido como la cantidad de personas o territorios atendidos, por ejemplo), incrementar la cantidad y calidad de sus resultados (que conforme lo hemos dicho se trata de productos o servicios que realizan los ejecutantes de un proyecto) o profundizar los impactos esperados (realizar cambios en la vida de las personas, sus organizaciones o en sus contextos de mayor significado y contenido). La composición de la alianza puede tener un efecto muy importante en el incremento de los resultados e impactos; de esta forma, se pueden establecer alianzas entre organismos públicos, privados y sociales, intersectoriales, regionales, entre otras.
- b. Alianzas y colaboraciones para la incidencia. Normalmente se comprende la “incidencia” como el efecto deliberado y planificado que se produce en el ámbito de lo público y en cualquier elemento de las políticas públicas (el análisis del problema que las motiva, sus pretensiones, sus programas, presupuestos, etcétera). La capacidad de las organizaciones para incidir en lo público se incrementa cuando los procesos se ejecutan colectivamente, a partir de una estrategia bien planificada. Ello implica la conformación de estructuras organizativas que favorezcan la toma de decisiones y la conducción de los procesos, el conocimiento técnico sobre el área temática en la que se pretende incidir, la capacidad de análisis y la flexibilidad para

reaccionar frente a circunstancias cambiantes, la capacidad para producir mensajes de comunicación y para distribuirlos a través de diversos medios, entre otros asuntos. Dado que la incidencia es de naturaleza política, la acción colectiva es indispensable para lograrla, pues no es posible establecer una interlocución política que modifique las estructuras del Estado sin legitimidad ni estrategia.

- c. Alianzas y colaboraciones para la sostenibilidad. Comprendemos la sostenibilidad como el conjunto de condiciones políticas, técnicas, materiales y financieras que aseguran la perdurabilidad de una estrategia de trabajo o de sus resultados e impactos. Asentar las estrategias de intervención en múltiples actores sociales puede mejorar las condiciones para la sostenibilidad de los proyectos, siempre y cuando, por ejemplo, se configuren estructuras organizativas basadas en la confianza y en el consenso (condiciones políticas), se mejoren las capacidades técnicas y profesionales de los socios y ejecutores de la estrategia de intervención (condiciones técnicas), se construyan bases materiales suficientes y accesibles para los ejecutores del proyecto (local, infraestructura tecnológica, herramientas de trabajo, etcétera) y se cuente con el acceso a fuentes de financiamiento lo más estables posible y con personal capacitado para la interlocución con ellas (condiciones financieras).
- d. Alianzas y colaboraciones para la gestión del conocimiento. El diseño e implementación de estrategias de intervención produce aprendizajes de muy diversa naturaleza; sobre las características y la complejidad de una problemática, sobre la eficacia de una solución planteada, sobre los métodos y estrategias de trabajo, sobre el ejercicio del liderazgo y de la comunicación, etcétera. Además, los resultados generados de las estrategias de trabajo en muchos casos son productos susceptibles de ser difundidos para alimentar otras prácticas y experiencias. Así, es importante crear canales y procedimientos para la reflexión conjunta entre los ejecutores de los proyectos, sus interlocutores y socios, a fin de acumular conocimiento, evaluarlo, replicarlo, transferirlo o divulgarlo. Esta

función cultural, que es consustancial a las labores de vinculación social, encuentra mejores condiciones de realización en la gestión colectiva.

En suma, la articulación entre actores que realizan funciones de vinculación e intervención social en vistas de producir cambios positivos e intencionados en el corto, mediano o largo plazo, es una opción conveniente en la medida en la que los participantes de un proceso de esa naturaleza clarifiquen:

- El valor que la asociación agrega a su estrategia de vinculación.
- La contribución de los actores a la alianza y la forma en que la alianza enriquece su quehacer cotidiano.
- La conveniencia y oportunidad de la incorporación de ciertos socios y colaboradores.
- Los acuerdos necesarios para el buen funcionamiento de la colaboración.
- Las prácticas y esquemas de relación que les acercan a alcanzar sus objetivos y resultados, así como a conformar un esquema de relación paritaria y horizontal.

#### PRINCIPALES AFIRMACIONES DE ESTE APARTADO

- El trabajo colaborativo y la gestión colectiva de nuestras intervenciones fortalece sus resultados e impactos, incrementa su legitimidad, entre otras ventajas.
- Existen diversas modalidades y formas asociativas: la colaboración, la alianza y la reestructuración estratégica; se distinguen por el grado de compromisos entre los actores participantes, por los intereses que les reúnen y por la temporalidad de la modalidad asociativa.
- Reconocemos dos puntos de partida para la formulación de una acción coordinada: la claridad de la identidad y la proyección de cada actor de la acción coordinada y la necesidad de complementar los alcances y capacidades de los actores implicados.
- Entre los principales beneficios de la acción coordinada encontramos: conseguir mejores resultados e impactos; incrementar el alcance de la incidencia; asegurar la sostenibilidad de la acción y de sus efectos; gestionar el conocimiento implicado en las prácticas de colaboración.

### LOS ENFOQUES DE PLANEACIÓN

Como lo hemos indicado, en las últimas décadas se han utilizado diversos métodos para la planeación de proyectos institucionales y de cooperación al desarrollo, que podemos agrupar en dos grandes categorías: a. Métodos de planeación centrados en el sujeto de la acción; b. Métodos de planeación orientados a la transformación del contexto. A continuación, haremos una breve caracterización de los principales métodos de cada una de las categorías indicadas.

Mientras tanto, debemos señalar una característica común a todos los métodos de planeación; y es que comparten un mismo desafío: la generación de una imagen futura de un estado de cosas. La producción de dicha imagen puede atender a dos criterios epistemológicos distintos: la posibilidad o la deseabilidad de un estado de cosas. Así, independientemente de la teoría procedimental adoptada para realizar un ejercicio de planeación, el resultado será una imagen futura de un estado de cosas posible o deseable.

#### LA PLANEACIÓN CENTRADA EN EL SUJETO DE LA ACCIÓN

Decimos que en las últimas décadas se han utilizado diversos métodos de planeación de proyectos, que podemos agrupar en dos categorías. La primera corresponde a la planeación centrada en el sujeto de la acción. Dentro de esta categoría ubicamos dos escuelas de planeación: la planeación estratégica y la planeación prospectiva.

La planeación estratégica tiene por objeto generar estrategias para posicionar a un agente dentro de un ambiente de competencia; por lo que intenta responder a algunas cuestiones centrales, como si la posición en la que se ubica una organización en un entorno competitivo es la correcta o cuál podría ser aquella posición que asegure mejores condiciones

de sostenimiento y perdurabilidad para las organizaciones. El método de la planeación estratégica tiene tres momentos generales: en qué punto del entorno de competencia se encuentra la organización, hacia dónde ha de transitar y cómo llegará a ese punto. Dado que las preguntas están centradas en la localización de la organización en su entorno, ubicamos a este enfoque de planificación en esta primera categoría.

La planeación prospectiva, por su parte, parte del supuesto que consiste en comprender que la acción humana sólo puede incidir en el futuro a partir de la imaginación; pero no existe una sola imagen de futuro, por lo que el desafío es extraer del ámbito de lo posible los diversos escenarios que se pueden alcanzar. El método de la planeación prospectiva tiene cuatro momentos: la anticipación o formulación de escenarios, la apropiación y análisis, las hipótesis para la acción y el aprendizaje.

Como se observa, tanto la planeación estratégica como la prospectiva centran su interés en el sujeto de la acción; trazando las estrategias para fortalecer la ubicación del sujeto en un entorno competitivo o identificando escenarios diversos que favorezcan la toma de decisiones. Por ello, es que ubicamos a estas dos escuelas en la primera categoría.

## **LA PLANEACIÓN CENTRADA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CONTEXTOS**

La segunda categoría que utilizamos para agrupar a las escuelas de planeación, reúne a aquellas que centran su atención en la transformación de los contextos; tienen en común la idea de que es posible modificar el curso de la historia o las estructuras que condicionan la acción libre y voluntaria de las personas y de los grupos sociales.

Dentro de este conjunto de propuestas teóricas y metodológicas encontramos a la escuela de planeación normativa. Se trata de un planteamiento metodológico que se rige por una lógica inductiva y deductiva: el punto de partida es la insatisfacción con la situación actual, para luego proponer objetivos y metas que nos conduzcan a una situación ideal. El método de planeación se divide en dos fases: la formulación del plan y su ejecución. Es uno de los métodos de planeación más conocidos, sin embargo, la comprensión lineal del proceso de formulación e implementación de los proyectos representa su principal límite.

En franca crítica a las concepciones de la planeación normativa surge el método de la planeación situacional, que justamente contempla procedimientos para imaginar soluciones ante la sorpresa, para aprender de los errores, para administrar los riesgos de una formulación inconclusa de los cursos de acción. El método de esta escuela tiene cuatro momentos: el explicativo, el normativo, el estratégico y el táctico – operacional. La aplicación de este método es más común en situaciones con bajo nivel de estructuración.

Un tercer enfoque de planeación centrado en la transformación de los contextos es la planeación orientada a resultados. La herramienta metodológica se conoce como el marco lógico. Es una propuesta metodológica que se constituye en el lenguaje universal para la formulación de proyectos de desarrollo en el ámbito internacional. El método tiene cuatro momentos principales: análisis de los problemas y de la participación, análisis de objetivos, análisis de alternativas y diseño de la intervención. Entre sus principales limitaciones encontramos que es una escuela que no enfatiza adecuadamente la orientación de la acción hacia los impactos de mediano y largo plazo que se persiguen, además de que la vinculación entre la acción y los propósitos de la misma no aparece claramente expresada en la lógica de este método de planeación.

Dentro de esta misma categoría ubicamos un cuarto enfoque: la planeación orientada a impactos y efectos directos. Como su nombre lo indica, antes que centrar el ejercicio de planeación en la generación de resultados, este método dirige nuestra atención a los cambios positivos y esperados que se persiguen mediante la intervención. Las etapas del método son: diagnóstico de la problemática, planteamiento y selección de alternativas, formulación de la cadena de impactos y resultados, diseño de la estrategia de monitoreo y seguimiento. Si bien este enfoque de planeación es conocido por cada vez un número mayor de personas y organizaciones, todavía es lento el proceso de apropiación de sus lenguajes y formas de proceder.

Aquí un panorama general de los enfoques de la planeación de proyectos; en las referencias bibliográficas del manual aparecen obras relativos a cada uno de ellos, para el caso de algún lector interesado en profundizar en su conocimiento.



## ANEXO II: CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

PROYECTO: <sup>1</sup>		OBJETIVO: <sup>2</sup>			
RESULTADO/ACTIVIDAD	TRIMESTRE <sup>3</sup>				PRODUCTOS <sup>4</sup>
	I	II	III	IV	
<b>Resultado 1 <sup>5</sup></b>					
Actividad 1 <sup>6</sup>					
Actividad 2					
Actividad n					
<b>Resultado 2</b>					
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad n					
<b>Resultado 3</b>					
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad n					

EJEMPLO PARA LA CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES.

<sup>1</sup>Nombre o identificador del proyecto.

<sup>2</sup>Objetivo del proyecto.

<sup>3</sup>En este ejemplo se divide la ejecución en 4 trimestres; pero se puede adaptar el formulario conforme al plazo de ejecución y sus etapas.

<sup>4</sup>Productos generados por cada actividad, cuando es relevante indicarlo.

<sup>5</sup>Se refiere a los resultados tal como se expresan en la cadena de impactos.

<sup>6</sup>Son las actividades necesarias para generar cada uno de los resultados.

PROYECTO <sup>1</sup>			PERIODO		
CONCEPTOS <sup>2</sup>	UNIDAD DE MEDIDA <sup>3</sup>	COSTO UNITARIO <sup>4</sup>	UNIDADES REQUERIDAS <sup>5</sup>	SUBTOTAL <sup>6</sup>	COMENTARIOS
<b>Costos indirectos <sup>7</sup></b>					
Personal					
Viajes y viáticos					
Equipamiento					
<b>Costos directos</b>					
<b>Resultado 1 <sup>8</sup></b>					
Asesores <sup>9</sup>					
Materiales					
Renta de locales					
<b>Resultado 2</b>					
Diseño de estrategia de comunicación					

<sup>1</sup> Nombre del proyecto o identificador

<sup>2</sup> Conceptos u organizadores de gasto

<sup>3</sup> Unidades para la valuación de los conceptos: mes / hora / equipo / cuestionario / etcétera.

<sup>4</sup> Costo unitario de la unidad de medida

<sup>5</sup> Unidades que se requieren para el periodo de ejecución que se está presupuestando.

<sup>6</sup> Número de unidades requeridas x costos unitarios.

<sup>7</sup> Costos que no están directamente vinculados a la generación de un resultado.

<sup>8</sup> Los resultados que se indican en la cadena de impactos

<sup>9</sup> Los conceptos de gasto relacionados con cada resultado

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDET, H. (1993). *La condición humana*. Buenos Aires: Paidós.
- BAUEROCHSE, R. (2007). *Guía de monitoreo de impacto*. El Salvador: GTZ.
- BETTONI, A., y Pousadela, I. (2015). *Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil*. Uruguay: Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay.
- CAMACHO, H., et al. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid: CIDEAL.
- GÓMEZ, M., y Cámara, L. (2003). *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. Madrid: CIDEAL.
- KÜCHLI, Ch., y Gasser, R. (1999). *Indicadores y preguntas clave*. Berna: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
- LIRA L. (2006), *Revalorización de la planificación del desarrollo*, en *Serie Gestión Pública 69*. Chile: CEPAL/ILPES.
- MENDEZ, E., Merino, C. y Rocha, D. (2015). *Propuesta para formular indicadores de innovación social*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- MITNIK, F., y Matta, A. (2007). *Generación y sostenimiento de una red de alianzas: El caso de un proyecto Entra 21 en Córdoba, Argentina*. USA: IYF/USAID/MIF.
- MOGGE, M. (2008). *Guía Orientación a efectos e impactos en los proyectos y programas de Welthungerhilfe. Parte II: Orientación a efectos e impactos paso a paso*. Bonn: Welthungerhilfe e.V.
- MOGGE, M. (2008). *Guía Orientación a efectos e impactos en los Proyectos y Programas de Welthungerhilfe. Parte I: Trasfondo y definiciones*. Bonn: Deutsche Welthungerhilfe e.V.
- NAVARRO, H., King, K., Ortegón, E., Pacheco, J. (2006). *Pauta metodológica de evaluación de impacto ex ante y ex post de programas*

- sociales de lucha contra la pobreza. Aplicación metodológica. *Serie Manuales*. Chile: CEPAL.
- PNUD. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Nueva York: PNUD.
- QUINTERO, A. et al. (s/f). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Colombia: DANE
- ROGERS, P. (2014). La teoría del cambio, en *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF.
- SARIEGO, L. et al. (2009). Alianzas para el desarrollo: motor de la responsabilidad social. Casos de organizaciones públicas y privadas en Costa Rica. Costa Rica: Aliarse para el Desarrollo.
- TOURAINÉ, A. (2000). ¿Podremos vivir juntos? México: FCE.
- VICTORIA, D. et al. (2011). Redes de relacionamiento estratégico de la OPS/OMS: conceptos y lecciones aprendidas. Brasilia: Organización Panamericana de la Salud.

PRIMERA EDICIÓN, 2021.

