



GUÍA METODOLÓGICA

Escuela de Planeación Territorial para la
Cohesión Social

Dr. C. Arturo Arreola Muñoz

2015

CONTENIDO

Introducción _____	3
1. Análisis de Actores _____	4
2. Análisis de brecha territorializada _____	5
3. Ciclo de Planeación _____	6
4. Esquema de Vygotsky (propuesta pedagógica) _____	7
Bibliografía _____	9
Introducción _____	11
1. Los indicadores _____	11
2. Las encuestas _____	15
Autoevaluación _____	16
Bibliografía _____	17
Introducción _____	18
1. El marco Lógico _____	18
2. Consideraciones generales _____	23
3. Autoevaluación _____	23
Bibliografía _____	24
1. La programación _____	25
2. La Priorización _____	25
3. Elaboración de una ficha de proyecto _____	29
Autoevaluación _____	31
Bibliografía _____	31
1. ¿Qué es la agencia social? _____	32
2. ¿Qué son las redes (sociales)? _____	38
3. ¿Por qué acción-colaboración? _____	43
4. Construir redes territoriales _____	43
Autoevaluación _____	49
Bibliografía _____	50
Introducción _____	52
1. Gobernabilidad y Gobernanza (importancia para la cohesión social/territorial) _____	52

3. Derechos humanos (3 generaciones +3)	55
4. Seguimiento y Evaluación	59
5. Autoevaluación	69
6. Recomendaciones bibliográficas	70

MÓDULO 1: NOCIONES Y CONCEPTOS GENERALES

Introducción

La presente propuesta de modelo formativo, se basa en tres grandes enfoques: el territorio, la cohesión social y la planeación estratégica.

El Territorio

Milton Santos (2000) explicitó que el territorio es la representación de una determinada configuración social no exenta de conflictos que involucran a una diversidad de actores que comparten el espacio. Como producto socialmente construido, el territorio siempre es susceptible de ser transformado. Hecho que da lugar a imaginar que la planeación del territorio es un constructo social posible y deseable, de tal manera que un plan territorial se convierte en una suerte de guía de cambio socio-territorial.

En resumen, podemos nombrar las siguientes características principales del territorio:

- El territorio es una construcción social
- Esta construcción está mediada económica, cultural y políticamente
- El territorio se encuentra organizado a partir de esta mediación
- En la mayoría de los casos la racionalidad económica es la que organiza el territorio
- Por ello, esta organización no necesariamente coincide con la Aptitud Natural del territorio
- La noción de territorio se deriva del hecho de que los aspectos naturales de éste se interiorizan socialmente.
- La aparente contradicción o lucha sociedad-naturaleza suprime la responsabilidad que la sociedad tiene sobre la naturaleza.
- Por ello se utiliza el concepto de ambiente, es decir la naturaleza interiorizada socialmente.
- El territorio por tanto es una construcción social, no una determinación natural.
- El territorio es dinámico.
- La construcción del territorio no siempre es armónica ni unívoca.

La Cohesión Social

Desde el punto de vista sociológico, puede definirse a la cohesión social como el grado de consenso de los miembros de un grupo social sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común.

El sentido de orientación de la planeación está mediado entonces por la posibilidad de que el conjunto de los actores sociales y gubernamentales, formalicen mecanismos permanentes para la toma de acuerdos en una escala tanto espacial, como temporal que haga posible el diálogo. Tradicionalmente, el nivel estratégico está articulado por actores sociales que tienen una visión de los procesos estatales y regionales de largo plazo, el nivel táctico se concentra más en quienes visualizan el ámbito municipal y el mediano plazo y nivel operativo tiene que ver con aquellos cuyo ámbito principal es la comunidad o el barrio y el corto plazo.

La Planeación Estratégica Territorial

La Planeación Estratégica Territorial puede abordar la cada vez mayor complejidad de los procesos socio-territoriales si se apoya en una red de instituciones también híbridas donde colaboren los sectores social, civil, privado y gubernamental de manera colegiada, estos Consejos de representación, Grupos de Acción, Juntas regionales, etc. constituyen la nueva institucionalidad que facilita la construcción de acuerdos para reducir las brechas de desigualdad y apuntar hacia lo que en cada lugar, municipio o región, decidan como futuro.

1. Análisis de Actores

Tomando en cuenta que el territorio se construye socialmente, se recomienda, como primer paso para su comprensión, hacer un análisis de actores. Algunas de las razones para hacerlo son:

1. Empíricamente, para descubrir los patrones de interacción existentes entre actores territoriales.
2. Analíticamente, para mejorar nuestra intervención en el territorio.
3. Como instrumento para pronosticar conflictos y definir estrategias de solución.

Es de suma importancia que cualquier intento de tipología de los actores territoriales, debe estar en función del PODER DE INTERVENCIÓN EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL.

Retomamos de la Guía de Facilitación para la Planeación Estratégica territorial de la SEGEPLAN (2006) la siguiente Matriz de análisis de actores.

Actor	Rol que juega en el territorio	Interés	Las acciones que realiza	Jerarquía en ejercicio del poder
Nombre	El papel que desempeña en el proceso de ocupación, uso y transformación del territorio (tomador de decisiones, transmisor o ejecutor).	El o los objetivos que persigue con su actuación.	Lista de las principales acciones que realiza.	Capacidad del actor para obstaculizar o facilitar el PET o el PDM: (muy alto = 1, moderado = 2, bajo = 3, etc.). ● Deberá justificarse por qué un actor tiene un grado determinado de poder.

Ejercicio 1: Elabore el análisis de actores para su región de interés. Le sugerimos que este análisis se haga en equipo y no en lo individual.

2. Análisis de brecha territorializada

La planeación territorial a que pretende contribuir esta Escuela está encaminada a lograr una mejor cohesión social, y con ello el “desarrollo” en los territorios. Para poder entender la importancia de la cohesión social, y desde el enfoque de problemas, es necesario contar con un diagnóstico, aunque sea somero y superficial de las brechas o desigualdades sociales que caracterizan las regiones en donde se planteará la intervención territorial. Tal como asegura Rodríguez (2009) “las desigualdades socioeconómicas territoriales sub-nacionales son tanto un problema de equidad como un obstáculo al desarrollo. Por ello es fundamental dimensionar estas brechas y generar políticas públicas consistentes para reducirlas. Esto representa un cambio de enfoque respecto de políticas públicas diseñadas en función de situaciones promedio, que esconden la existencia de territorios muy aventajados y otros muy rezagados, ya sea comparando entre territorios urbanos y rurales, o entre distintas unidades político-administrativas” .

Ejercicio 2: Para hacer el análisis de brecha de su región o localidad de interés se le pide identificar las brechas en los ámbitos que a continuación de presentan a fin de abordar diferentes escalas territoriales. A continuación deberá identificar los dos polos de la brecha y dónde se localizan. Además como un primer ejercicio de proyección, se le invita a pensar una propuesta para reducir dicha brecha. Estas propuestas deberán ser retomadas después en la etapa de la formulación.

Tipo de brecha	¿Quiénes están en los extremos?	¿Dónde están?	¿Qué hacer para aminorar la brecha?
Social			
Económica			
Cultural			
Política			
Género			
Tecnológica			
Infraestructura			
Generacional			

3. Ciclo de Planeación

Finalmente exponemos a continuación se presenta el ciclo de planeación como la guía de consecución de pasos que se han de seguir en la planeación estratégica territorial. Sobre la base de la Gestión por Ciclo de Planeación (GCP) propuesto por la Comisión Europea (1992) se puede establecer que el Ciclo de Planeación está integrado por cinco fases: Identificación, Formulación, Programación, Ejecución, Seguimiento y evaluación.

En los siguientes capítulos se irán abordando con detalle cada una de ellas.



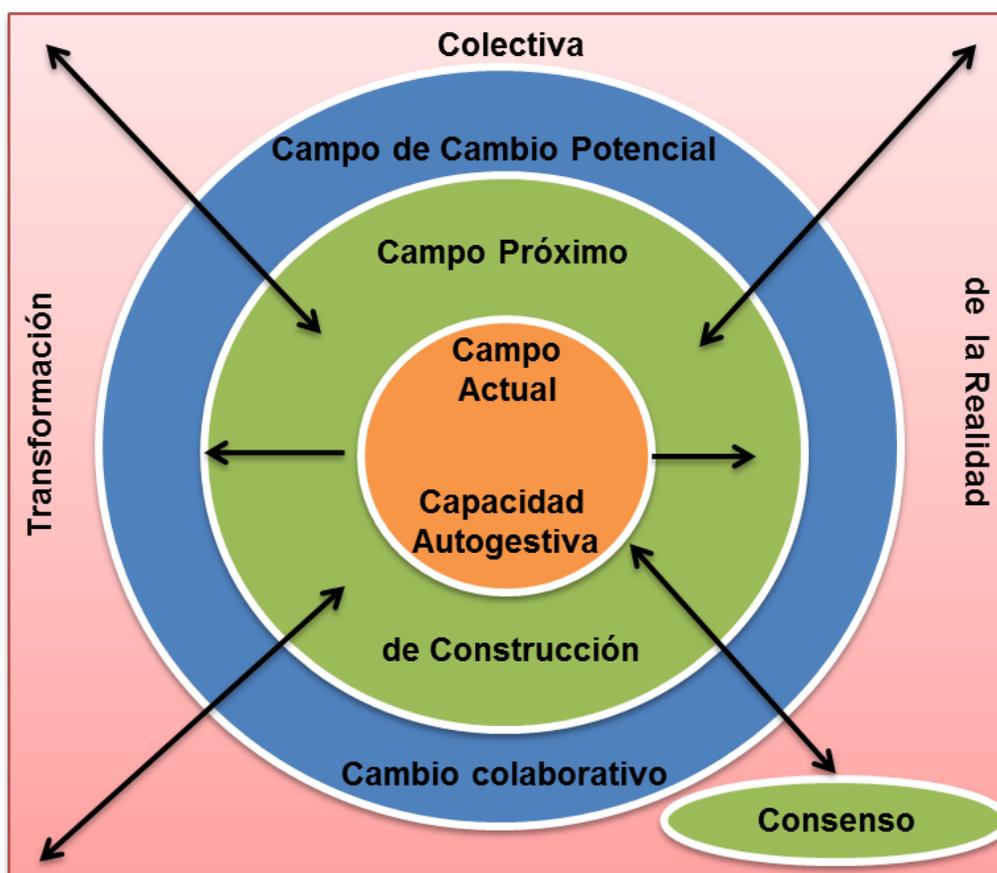
4. Esquema de Vygotsky (propuesta pedagógica)

El enfoque pedagógico de la Escuela de Planeación se basa en la noción de Zona de Desarrollo Próximo propuesta por Vigotsky, la cual no es otra cosa más que la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o el colaboración con otro compañero más capaz. Para los fines del presente modelo formativo, este enfoque se ha reformulado considerando:

Campo Actual. Es la medida que refiere al estado en que se en cuenta el sistema socio-territorial (la comunidad, el municipio, la región) en el momento actual. Representa lo que históricamente han podido construir los grupos sociales de manera autogestiva. Es propiamente un diagnóstico situacional que permite reconocer fortalezas y debilidades internas, así como la forma en que se ha respondido a los desafíos externos. La representación del Campo Actual es la línea basal de la construcción del Plan; sirve de referencia, es el punto de partida sobre el que se proyectan las nuevas nociones orientadas a la transformación de la realidad.

Campo potencial. Constituye el umbral de las aspiraciones y deseos de los actores con respecto a su futuro. En él se encuentran nociones que generalmente afirman la igualdad, la equidad, la no violencia, la autosuficiencia, la autogestión y la sustentabilidad. Son los grandes objetivos y propósitos que un grupo social tiene, ya que son los que les permite continuar articulados, con identidad cultural propia. Los alcances del Campo Potencial son indefinidos, ya que corresponden en muchos casos a utopías imaginadas, pero posibles. Históricamente, el incremento en el aprendizaje del Campo Actual, deviene necesariamente en un nuevo Campo Potencial. El sistema socio-territorial tiene en cuenta o es desafiado por las nociones que están en el contexto, la aparición de nociones emergentes depende en gran medida del aprendizaje que se da en las oportunidades y amenazas que se generan de ésta interacción

Diagrama 1. Modelo pedagógico de la Escuela de planeación



Fuente: CMDRS Santiago El Pinar-IDESMAC, 2013.

Campo Próximo de Construcción. Similar a la Zona de Desarrollo Próximo, representa un espacio de construcción colectiva para la transformación de la realidad; refiere a los acuerdos sociales y culturales que el grupo realiza con base al reconocimiento de sus fortalezas cuyo propósito es modificar el estado actual de las cosas. En concordancia con lo establecido en la planificación, el Campo Próximo de Construcción (CPC) significa un cambio dirigido por los actores sociales que es mediado por los facilitadores de manera colaborativa. Este Campo, concebido como el espacio en el que existe una mayor interacción entre el sistema socio-territorial y el contexto, debe ser construido prioritariamente en las áreas en las que es posible actuar, de ahí que los cambios esperados se sucedan a partir de que las nociones se conviertan en acciones sociales, de aprendizajes culturales y modificaciones territoriales. El CPC representa la trayectoria que se acuerda seguir entre el Campo Actual y el Cambio Potencial, es la síntesis de lo que se quiere y se puede hacer socialmente con el acompañamiento de una facilitación externa. Es el ámbito del consenso en las nociones de futuro y propiamente el espacio de ejecución de los Planes.

Bibliografía

- Arreola, A. Hernández, A. Reyes, C. (2013). Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de Tenejapa, Chiapas. IDESMAC, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México.
- Bru, Paloma y Manuel Basagoiti, s/f, *La Investigación-Acción-Participativa como metodología de mediación e integración socio-comunitaria*, disponible en (http://www.pacap.net/es/publicaciones/pdf/comunidad/6/documentos_investigacion.pdf).
- Dirección General de Planeación (2008). “Ruta de Planeación”, presentación, agosto, en (www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/ruta_planeac.pdf).
- Geifus (2002). *80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José.
- HARVEY, D. (1998). La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hernández, G. J. A. (S/F). Mecanoescrito. Identidad, urbanización y territorio en el ejido Francisco I. Madero, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2003). “Actores sociales en el Desarrollo Rural Territorial”, en *Sinopsis* No. 8, agosto, pp. 1-7

Mazurek, Hubert (2006). *Espacio y territorio. Instrumentos metodológicos de investigación social*, U-PIEB, La Paz.

Rodríguez, Jorge (2009). “Diagnóstico cuantitativo de brechas de desarrollo territorial sub-nacional en Latinoamérica”, en (www.rimisp.org/wp-content/uploads/2013/03/141.pdf)

Tropenbios, UNAL y SENA (2009). “Módulo 5: Organización social, parentesco y redes sociales”, diplomado en Herramientas para el análisis de contextos locales, regionales amazónico, orinocense y pacífico, octubre-diciembre.

MÓDULO 2: IDENTIFICACIÓN

Introducción

Una vez que hemos comprendido en qué consiste el enfoque de Planeación Territorial, es posible iniciar a conocer, de manera ordenada, en qué situación se encuentra la realidad territorial en la que queremos incidir. Es evidente que, cuando iniciamos un proyecto, ya tenemos una idea general de cuál es la problemática que queremos atender, o por la misma asignación de recursos, tenemos acotados los temas a bordar; sin embargo, es importante hacer un análisis sistematizado y un diagnóstico junto con los actores locales para tener claridad y elementos de planeación.

Nuestra recomendación es que, de preferencia, se lleve a cabo todo un proceso de Ordenamiento Territorial, pues este permite no solamente conocer qué hay y cómo se encuentra, sino también otorga ya una guía en cuanto a las posibilidades y necesidades de intervención en los territorios concretos. Ahora bien, ya que no siempre es posible hacer este proceso, a continuación nos enfocaremos en la construcción de indicadores y el diseño de encuestas, como instrumentos metodológicos para la identificación

1. Los indicadores

1.1 Características generales

Son herramientas que nos brindan información sobre un proceso determinado, pueden ser un número o una cualidad que muestre el estado o condición de un fenómeno o proceso dado. Sirven para apoyar en la toma de decisiones.

Un buen indicador ha de reunir las siguientes cualidades:

- **Reflejar el contenido específico** de un objetivo en términos precisos;
- Estar orientado a **objetivos**
- Ser **plausible**; es decir, que los cambios registrados puedan atribuirse directamente al proyecto;
- Ser **independiente**, esto es, que difiera en su contenido de aquel que se encuentra en el nivel inmediato inferior a él, de manera que el grado de cumplimiento de los objetivos pueda ser medido directamente y en forma independiente de los insumos empleados.

Un indicador siempre debe estar unido a la definición de objetivos a alcanzar. (...)Es su comparación con este objetivo lo que nos dirá si estamos actuando de manera adecuada, si los procesos son efectivos y eficientes, etc. No es cierto que existen indicadores a corto plazo e indicadores a largo plazo; lo que existen son objetivos a corto y a largo plazo, ya que los indicadores se fijarán acordes a estos (UGR, 2007).

Las principales características de los indicadores son:

- ✓ **Disponibilidad:** los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- ✓ **Simplicidad:** debe ser de fácil elaboración.
- ✓ **Validez:** significa que los indicadores deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
- ✓ **Especificidad :** si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo
- ✓ **Confiabilidad:** los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- ✓ **Sensibilidad:** debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones, aún en áreas con distintas particularidades.
- ✓ **Alcance:** debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

Un tip que además puede servir cuando se formulan indicadores, es que se hace en forma de sustantivos; es decir: confiabilidad, nivel, grado, tasa de... entre otros.

1.2 Las variables

Representan a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mutable.

En otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo.

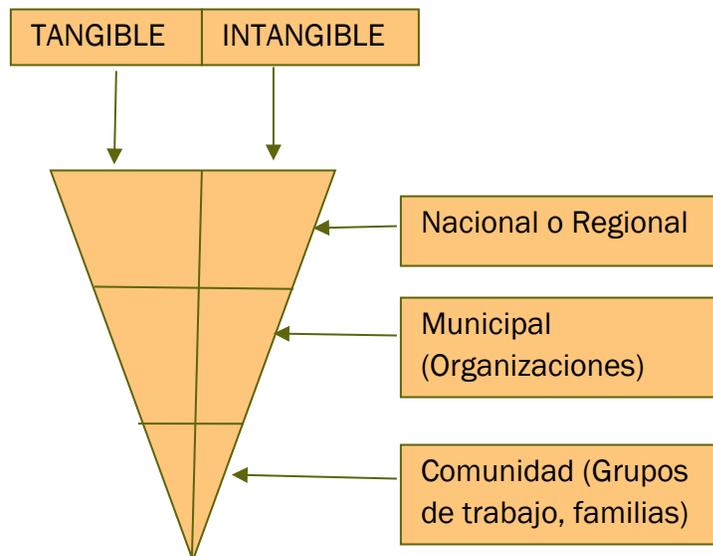
1.3 Construir un sistema de indicadores

Ahora bien, los para una mejor organización los indicadores deben ser formulados según el eje estratégico o el tema al que pertenezcan; como pueden ser: ambiental, social, económico, cultural, político...

A su vez, en cada eje los indicadores pueden dividirse en tangibles o intangibles; los primeros son objetivos y fáciles de cuantificar, mientras que los segundos son más de tipo subjetivo. La elección de cuáles de estos indicadores utilizar dependerá del tipo de proyecto y de los objetivos que se tengan.

Ejemplos: Son indicadores tangibles, la disminución de la tasa de deforestación, el número de niños que asisten a la escuela, la cantidad de microempresas, etc. Son intangibles, las opiniones de mejoras, percepciones de seguridad, la sensación de arraigo a un lugar, etc.

Ahora bien, ya que estamos realizando planeación *territorial*, es necesario ordenar nuestros indicadores según las escalas territoriales, como se muestra en el siguiente “esquema de cono”.



Ejercicio 1: Antes de comenzar a construir el sistema de indicadores, decida lo siguientes criterios:

- a) ¿Qué ejes temáticos voy a abordar con mi propuesta?

- b) ¿A qué escala territorial voy a trabajar?

c) ¿Qué tipo de indicador, tangible o intangible (o ambos) necesito conocer?

Ahora bien, con el fin de darle a nuestros indicadores la orientación que vaya acorde al enfoque aquí trabajado, debemos comprender que, nuestros indicadores, en esta fase de la planeación nos están dando a conocer cómo está nuestro Campo Actual; es decir, cómo son las cosas hoy en día con las capacidades locales. Nuestro proyecto, por lo tanto debe apuntalar a un campo potencial en el que esas condiciones han sido sustancialmente transformadas en positivo; y por lo tanto debe ser capaz de lograr situarse en el Campo Próximo de Construcción; es decir aquel que se logra mediante la colaboración con otros actores y la construcción de agencia social, como veremos más adelante. Para ayudar a tener esta visión, ponemos a disposición esta matriz de ejemplo:

Variable	Indicador	Índice (campo próximo)	Campo potencial	Campo actual
Contaminación de cuerpos de agua	Índice de calidad de agua(ICA)	ICA=70	ICA=85	ICA=65
Conservación y manejo sustentable de los recursos naturales	Porcentaje de hectáreas bajo conservación	20% implementa acciones de conservación de recursos naturales	40% de la superficie municipal de acciones de conservación	0% no implementa la conservación de los recursos naturales

Ejercicio 2: Le invitamos a construir, ahora sí, su sistema de indicadores según la matriz aquí presentada.

Variable	Indicador	Índice (campo próximo)	Campo potencial	Campo actual

2. Las encuestas

Una forma de obtener un diagnóstico general de una localidad, por ejemplo, es a través de una encuesta. Éstas son “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (Ferrado, 1993)

Como características fundamentales de una encuesta, Sierra Bravo (1994) destaca:

1. La encuesta es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados.
2. Es un método preparado para la investigación.
3. Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera.
4. Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

Cuando tenemos ya hecho nuestro sistema de indicadores, la formulación de preguntas de encuesta es bastante sencilla, y puede construirse a través de una tabla como la que se muestra en el siguiente ejemplo:

1. EJE O ÁMBITO: AMBIENTAL				
INDICADOR	PREGUNTA	Tipo de Indicador	Escala territorial	Valoración o Fórmula
1.- ACCESO A PAGO POR SERVICIOS AMBIENTALES	1.- ¿El terreno con el que cuenta es propio? Sí__ No__ Porque __ 2. ¿El terreno contribuye al pago por Servicios Ambientales? Sí__ No__ ¿Por qué?__	Tangible	Municipal	1= Si contestana las 2 0=ninguno

Al respecto solo resta aclarar que la fórmula o valoración debe ser definida por el ejecutante del proyecto en función de hacer más sencilla la valoración posterior de los resultados obtenidos. Generalmente se elige 1 para sí y 0 para no. La sumatoria de los mismos ayudará a valorar si el indicador es importante o no para la formulación del proyecto.

En caso de que se tengan diferentes preguntas para un mismo indicador, deberá establecerse un criterio de valoración, como puede ser: Si 2 respuestas son No, el valor general es 0, si una es Si y la otra No, el valor también es 0, si las dos son Sí, el valor es 1.

Ejercicio 3: Construya las preguntas correspondientes para la encuesta que realizará y determine la fórmula de valoración.

1. EJE				
INDICADOR	PREGUNTA	Tipo de Indicador	Escala territorial	Valoración o Fórmula

Autoevaluación

1. ¿Qué se hace en la etapa de identificación del ciclo de planeación?

2. ¿Cómo se refleja el enfoque territorial en la construcción de indicadores?

3. Nombre 2 indicadores tangibles y dos intangibles a las diferentes escalas territoriales para ejercitar cómo estos pueden cambiar según la escala de pertinencia.

Bibliografía

Ferrado García, (1993) “La Encuesta”, en M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación Madrid, España: Alianza Universidad, pp. 123-152.

Sierra Bravo, (1994), Técnicas de Investigación social. Madrid: Paraninfo.

Torres Delgado, Ana, (s/f), Los Sistemas De Indicadores: Instrumentos Para La Medición y Gestión de la Sostenibilidad Turística en España, (<http://www.aecit.org/actas/mijas/Comunicaciones/Sesion%202/7.%20Los%20sistemas%20de%20indicadores.pdf>)

Universidad de Granada (UDGR), (2007), Documento Informativo DI-02-03 Versión 1.0 15 de noviembre de 2007, Página 3 de 3, en <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>

MÓDULO 3: FORMULACIÓN (MARCO LÓGICO)

Introducción

La Formulación o Diseños es la fase en la que se consolida de manera organizada y coherente toda la información relacionada con el proyecto. Es el resultado de poder analizar los resultados de la etapa de identificación para, una vez conocidas las problemáticas, se puedan definir objetivos específicos que alcanzar mediante nuestra iniciativa. La ventaja de hacerlo mediante una metodología específica es que te permite revisar cada paso, poder volver a él si es necesario hasta que se está seguro de que el proyecto planteado va a tener un impacto real en la problemática que hayamos decidido abordar.

Existen diversos instrumentos y metodologías para llegar a la formulación de un proyecto, aquí proponemos seguir la del Marco Lógico.

1. El marco Lógico

Es un instrumento desarrollado en los años 70 y utilizado, desde entonces, por diferentes organismos de cooperación internacional. Este método implica la estructuración de los resultados de un análisis que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa. Este ejercicio debe reflejar las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles de objetivos, indicar cómo se puede verificar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis fuera del control del proyecto / programa que pueden influir en su éxito. Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz («marco lógico») que describe de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto / programa (Manual de gestión del ciclo de proyecto de la UE).

Así mismo, el marco lógico, al ser un *instrumento dinámico*, necesita ser evaluado con frecuencia y revisado durante la ejecución de un proyecto en función de la evolución de la situación.

Según la recomendación del Unión Europea, la formulación del marco lógico integra 4 tipos de análisis: de las partes interesadas, de los problemas (a través del árbol de problemas), de los objetivos (por medio del árbol de objetivos) y de las estrategias. De estos cuatro análisis, en el presente módulo únicamente se realizaron el de problemas y el de objetivos. Por lo que a continuación se explica el uso de la herramienta “árbol

de problemas” y “árbol de objetivos”, por medio de los cuales se lleva a cabo dicho análisis de forma esquematizada y colectiva.

1.1 El árbol de problemas

El análisis de los problemas no solamente identifica los aspectos negativos de una situación existente, sino que permite establecer las *relaciones causa-efecto* entre los problemas existentes, lo cual a su vez permite identificar el ámbito de acción, vislumbrar las prioridades y sobre todo formular correctamente los objetivos. A partir del sistema de indicadores construido en el módulo pasado, aquí se invita a centrarse en la diferencia entre el “campo actual” y el “campo próximo de construcción. A partir de ahí los pasos son los siguientes:

1. ¿Qué es lo que provoca o cuáles son las situaciones negativas que hacen que estemos en el “campo actual” y no en el “campo próximo de construcción”?
2. Las respuestas deben ser escritas en forma de problema, se sugiere que en tarjetas para poder manejarlas mejor después.
3. Estas tarjetas se van acomodando forma de diagrama, de tal manera que las causas van quedando en la parte inferior y las consecuencias en la superior.
4. La relación causa-efecto se señala con flechas de tal suerte que al final el problema que recibe más flechas es identificado como el problema central, es decir cómo aquel que se buscará afrontar de manera principal con nuestro proyecto.
5. Las causas que no tienen flechas de origen o no reciben flechas son las que deben ser priorizadas para la intervención.

Ejercicio 1. Proceder conforma a los pasos antes señalados y completar el árbol de problemas que se muestra a continuación.

CONSECUENCIA		
	PROBLEMA	
CAUSA		

1.2 El árbol de objetivos

Una vez concluido el árbol de problemas es necesario y posible convertirlo en un “árbol de objetivos”. “El análisis de los objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas, con la participación de las partes interesadas;
- Verificar la jerarquía de los objetivos;
- Visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin.

El procedimiento para elaborar este árbol consiste en transformar los “estados negativos” del árbol de los problemas en soluciones, expresadas en forma de “estados positivos”. Así, lo que en el árbol de problemas eran las consecuencias, se convierte en los fines, y lo que eran las causas, se convierte en las estrategias a seguir para alcanzar dichos fines. En el árbol de objetivos, por lo tanto, se puede observar la jerarquía de los medios y de los fines.

“En el diagrama suelen aparecer algunos objetivos que no pueden ser realizados por medio del proyecto previsto. Dichos objetivos deben formar parte de otros proyectos. Por otro lado, algunos objetivos podrían resultar poco realistas, por lo que sería necesario encontrar otras soluciones al problema planteado, o bien renunciar a encontrar una alternativa” (Comisión Europea, 2001).

Ejercicio 2: Transformar ahora el árbol de problemas, en árbol de objetivos. Recordar que tanto los resultados, como el objetivo se formulan en participio pasado (*ado, ido, to, so, cho*), es decir, como algo ya concluidos; mientras que las estrategias se formulan en infinitivo (*ar, er, ir*).

RESULTADOS		
	OBJETIVO	
ESTRATEGIAS		

1.3 La matriz del marco lógico

Finalmente se procede a formular la matriz del marco lógico, la cual es un instrumento que permite resumir los objetivos, estrategias y todos los elementos que conforman un plan o proyecto, además de vigilar su congruencia interna y externa. En ella pueden reconocerse dos lógicas:

- La lógica vertical determina lo que el proyecto pretende realizar, aclara las relaciones de causalidad y especifica las hipótesis e incertidumbres importantes que escapan a la gestión del proyecto.
- La lógica horizontal se refiere a la medición de los efectos del proyecto, y de los recursos movilizados mediante la especificación de los indicadores claves, y de las fuentes donde se pueden encontrar los indicadores (Comisión Europea, 2001).

A continuación se presenta una matriz y se explica la secuencia con la que deberá ser llenada a fin de sacarle el mejor provecho a su orden interno.

	Lógica de intervención	de Indicadores objetivamente observables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo general				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		MEDIOS	COSTES	

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Suposiciones Importantes
5 ↑	1	7	8	
	2	7	8	6
	3	7	8	6
	4	7	8	6
	9			

Pasos para completarla:

Paso 1: Definir el Objetivo General de nuestro plan o proyecto; este se refiere a lo identificado como campo potencial, y como tal no depende totalmente de nosotros.

Paso 2: Definir el Objetivo Específico; este es el que ubicamos en el campo próximo de construcción y sí depende casi totalmente de nuestro proyecto y de las alianzas que, como parte de éste podamos realizar.

Paso 3: Definir los resultados concretos que nos van a llevar a cumplir el objetivo específico. Se recomienda que éste solo sea uno, mientras que los resultados pueden ser varios.

Paso 4: Determinar las actividades que nos llevarán a dichos resultados. Debe haber actividades (las que sean necesarias) para cada uno de los resultados propuestos.

Paso 5. Hacer una lectura de abajo hacia arriba para verificar la congruencia desde las actividades, hasta el objetivo general.

Paso 6: Completar la columna de hipótesis, de abajo hacia arriba, incluso se puede tener una casilla de condiciones previas al arranque del proyecto, donde ya se señale si puede haber condiciones que dificulten el mismo. De esta manera con cada nivel se van identificando situaciones externas al proyecto que podrían dificultar o modificar su ejecución y resultados.

Paso 7: Definir los indicadores verificables para cada una de las lógicas de intervención.

Paso 8: Posteriormente señalar dónde o de qué manera se encontrará la información para verificar el cumplimiento del objetivo, la actividad, o lo que corresponda. En el caso de las actividades, aquí se definen medios y costos necesarios.

Ejercicio 3: Le invitamos a completar la matriz del marco lógico de su proyecto.

2. Consideraciones generales

Es importante señalar que, para que esta matriz adquiera mayor sentido, y dada la importancia de la etapa de la formulación, se recomienda hacer todo este ejercicio de manera colectiva; de preferencia con quienes intervendrán y/o serán beneficiarios por el proyecto planteado. De esa manera se logra hacer planeación participativa y tener mayor certeza en cuanto a que la propuesta tiene un arraigo local y que parte de las necesidades propias.

3. Autoevaluación

1. ¿Qué debe tomarse en cuenta en la etapa de la formulación para asegurar el enfoque territorial de nuestro proyecto?

2. ¿Para qué sirve el árbol de problemas y cuáles son los pasos necesarios para construirlo?

3. ¿En qué consisten la lógica vertical y la horizontal de la matriz del Marco Lógico?

Bibliografía

Comisión Europea (2001). “Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto”, Marzo, Bruselas.

Dourojeanni, Axel (2000). “Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable”, CEPAL, Serie Manuales, Santiago de Chile.

Saravia, Jorge A. (2007). “Guía para la elaboración del Marco Lógico”, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Área de Proyectos. Cali.

MÓDULO 4: PROGRAMACIÓN

1. La programación

Concepto: La programación es la etapa del ciclo de Planeación en el que, después de haber hecho la identificación de las necesidades principales, y de habernos formulado los objetivos a alcanzar, se tiene que decidir por dónde empezar, así como la ruta de ejecución de nuestro proyecto o plan. Es por ello que la programación va de la mano con la priorización, a fin de optimizar la inversión de recursos, tanto económicos, como humanos.

Se entiende por programación al hecho de “idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto”. Así, la programación define qué actividades realizar, cuán y cómo realizarla. (Un programa por tanto define las actividades y el orden de las mismas).

Esta etapa es sumamente importante, ya que es donde se aterriza y materializa lo planeado, y debe además cuidar la congruencia entre los diferentes niveles organizacionales. Recordar la siguiente relación

Política > Programa > Proyecto

Ejemplo: La política de áreas naturales protegidas es operada a través de programas como el de Empleo Temporal de la Conanp, a su vez dentro del Empleo Temporal puede haber varios proyectos, como es el mantenimiento de brechas contra fuego, la reforestación, entre otros.

2. La Priorización

Concepto: Se define como la razón de proporcionalidad, en términos de cuanto mejor es una alternativa que otra; se requiere de un proceso de evaluación”¹(...) Lo anterior tiene como una de las ventajas más importantes que, una vez priorizada una cartera de proyectos, ésta tenga un alto grado de legitimidad y tanto dentro del actor de Estado, como dentro de las organizaciones de la sociedad civil, lo cual lo constituye en un primer predictor de éxito (Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2010).

¹ Manual Metodológico de evaluación Multicriterio para programas y proyectos: CEPAL, pag.40

2.1 Criterios de priorización

La priorización tiene el objetivo fundamental de que los programas y proyectos se realicen de manera objetiva y se enmarquen en los lineamientos fijados por el agente ejecutor. Por tanto estos criterios deben ser factibles.

Estos criterios podrán ser revisados y/o ajustados cada cierto periodo de tiempo, con el fin de garantizar un nivel eficiente de ejecución y un mayor impacto de los programas y proyectos, con relación a los objetivos estratégicos.

Algunos criterios de priorización que pueden utilizarse son:

1. Alineación con las **políticas o líneas estratégicas**:
2. **Extensión geográfica** abarcada y pertinencia de ésta.
3. Clasificación por **ejes** y evaluación de áreas de contribución ((Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2010).
4. Otro criterio que puede ser tomado en cuenta para priorizar y posteriormente programar es la **eficiencia y la eficacia**.

Concepto: Según el diccionario de la Real Academia Española, la eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Es [por lo tanto] el nivel de consecución de metas y objetivos y se asocia con indicadores cuantitativos. En cambio la eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Por tanto se logra la eficiencia cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. Este aspecto se relaciona más con los indicadores cualitativos.

Ejercicio 1:

PASO 1. Haga uso de los criterios antes mencionados y revise su propuesta o proyecto de acuerdo a la siguiente ficha en la que deberá prever primero la noción previa, para después resolver la pregunta:

CRITERIO	NOCIÓN PREVIA	PREGUNTA GUÍA	PONDERACIÓN
Alineación con políticas estratégicas	Usted conoce los objetivos estratégicos propios o de la instancia a la que pertenece	¿Qué propuestas son congruentes con mis ejes estratégicos o lo de la instancia ejecutora?	
Extensión geográfica	Agrupar las diferentes propuestas o proyectos	¿Cuál de mis propuestas abarca la	

	de acuerdo a su escala territorial de influencia: local, municipal, regional...	mayor extensión territorial y puede así beneficiar a más personas? Pero además, la zona geográfica que se atendería ¿es de las más necesitadas?	
Eje o área de contribución	Agrupar las propuestas por eje estratégico; por ejemplo, ambiental, económico, social.	¿Cuáles proyectos corresponden a los ejes que considero prioritarios?	
Tipo de proyecto	Agrupar los proyectos por tipo: por ejemplo, asistencial, de desarrollo, de emprendimiento, etc.	¿Cuáles propuestas son del tipo que considero prioritario y/o factible?	

PASO 2. Elija una forma de evaluar sus proyectos o propuestas, o de darles un valor; esto puede ser según su contribución al desarrollo sostenible, por ejemplo, o a su viabilidad general, entre otros. Esto depende de la naturaleza de la instancia ejecutora. Esta valoración puede hacerse de manera cuantitativa, así que elija una escala numérica, por ejemplo del 1 al 5 en contribución al desarrollo sostenible. Coloque esta calificación en la columna de “ponderación” según cada propuesta o proyecto.

PASO 3: Para aplicar el criterio de eficiencia y eficacia, A los proyectos que salgan más altamente calificados usted puede evaluarlos según si podrán ser eficientes (optimizar los procesos), eficaces (cumplir con las metas, los productos) o ambos. Si alguno cumple con ambos deberá ser el que se elija.

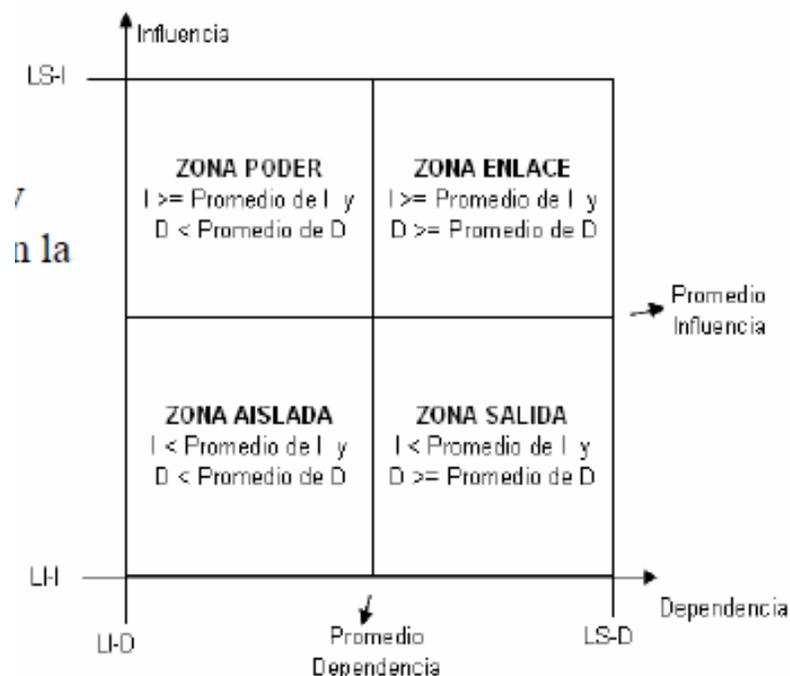
PASO 4: Con Los pasos anteriores ya se tienen los principales proyectos; ahora bien, si aún no se ha logrado decidir cuál es el que debe programarse en primer lugar éstos pueden ser ahora analizados mediante la matriz de motricidad para conocer cuál es el más estratégico de todos. A continuación se presenta el procedimiento para el uso de dicho instrumento.

2.2 Usando la matriz de motricidad (método MICMAC)

La matriz de motricidad es un instrumento de análisis estructural de prospectiva utilizado para la planeación estratégica. La principal misión del análisis estructural es la de establecer en forma clara y precisa la estructura de las relaciones entre las variables que caracterizan; ya que, a partir de la identificación de relaciones de dependencia se puede ubicar aquellos aspectos, en este caso los planes, que son autónomos, los que son más influyentes y los que son más dependientes de otros. Esta clasificación permite, a su vez, establecer prioridades de acción.

Los pasos para construirla son los siguientes:

- Definir las N variables que en este caso serán los proyectos
- Depurar o consolidar variables bajo el criterio de no redundar o repetir
- Construir la matriz N x N (ponderación)
- Definir puntuación según influencia de y influye x (donde 0= no influye, 1= influye poco y 2= influye mucho)
- Llenar la matriz según los parámetros indicados más la evaluación y consenso del equipo de trabajo
- Calcular las variables necesarias para el análisis (sumatorias) y para la gráfica.
- Asignar zonas y representarlas en la gráfica según los siguientes parámetros:



Fuente: CICAPSO SAC.

h) Atender las variables según lo indicado por la priorización hallada y sugerida por el método.

a) Se calcula la sumatoria del total de los valores por fila (influencia directa) y columna (dependencia directa) para cada variable.

b) Se calculan índices de motricidad y dependencia para cada variable. El índice de motricidad es el cociente entre la suma horizontal de una variable y la suma total horizontal de la matriz. El índice de dependencia es el cociente entre la suma vertical de una variable y la suma total vertical de la matriz.

c) Los índices de motricidad y dependencia directa, normalizados, se presentan en un plano de influencia-dependencia. (Gauna y Martínez, 2014)

Ejercicio 2:

A continuación se presenta una matriz de motricidad para ser llenada:

No. del proyecto	Proyecto o propuesta	Ponderación inicial	1	2	3	4	5	Motricidad
			1		x			
2				x				→
3					x			→
4						x		→
5							x	→
	Dependencia		↓	↓	↓	↓		

Recordar que para llenarla se deberá hacer la pregunta de si, por ejemplo, el proyecto 1 influye en el 4, si sí, se coloca un 1, si no, un 0. Al final se hace la sumatoria. Los valores obtenidos se colocan en la gráfica de las relaciones de poder.

3. Elaboración de una ficha de proyecto

Una vez que se ha priorizado la propuesta o proyecto que se ha de realizar, su programación puede ser sistematizada en una ficha como la que se presenta a continuación. Una ficha de proyecto permite organizar de una manera lógica la información de un proyecto; es una manera de sistematizar la matriz de marco lógico añadiendo información concreta del lugar dónde se elaborará el proyecto, periodos precisos de tiempo y presupuestos desglosados. Hay que recordar que la correcta y completa elaboración de una ficha facilitará, tanto la ejecución del proyecto, como su seguimiento y evaluación.

FICHA DE PERFIL DE PROYECTO

1. TÍTULO DE LA ACCIÓN		2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA
		Municipio: Microrregión: Localidad (es):
3. BENEFICIARIOS	4. FORMA DE EJECUCIÓN:	5.. COSTO TOTAL DE LA ACCION:
Directos: Indirectos: Instituciones estatales y federales involucradas en el Proyecto:	Ejecutor Directo: Instancias coejecutoras:	
		6. APORTACIONES POR INSTANCIA COFINANCIDORA:
7. OBJETIVO GENERAL		Indicador
8. OBJETIVO (S) ESPECIFICO (S)		Indicador
1.		1.
2.		2.
3.		3.

Autoevaluación

1. ¿Cuál es la diferencia entre programación y priorización?

2. ¿Para qué sirve la priorización y cuáles son algunos criterios para llevarla a cabo?

3. ¿Qué indica la columna de motricidad, y qué la de dependencia en la Matriz de motricidad?

Bibliografía

Copantitla Rodríguez, Laura (s/f). “Para comprender mejor las herramientas de las prospectiva” en Estudios Prospectivos, consultado en <http://catedradh.unesco.unam.mx/catedradh2007/SeguridadHumana/prospectiva%206/revista/numero%205/estpros/paracom/laura.htm>

Gauna Diego y Martínez Candela (2014). “Análisis estructural: Aplicación del método MICMAC”, en Seminario de Prospectiva y Pensamiento Estratégico, Instituto de Investigaciones en Prospectiva y Políticas Públicas-INTA, Buenos Aires. Consultado en http://inta.gob.ar/documentos/analisis-estructural-aplicacion-del-metodo-mic-mac/at_multi_download/file/INTA%20Diego%20GAUNA%20y%20Candela%20MARTINEZ%20GONI%20-%20Análisis%20Estructural.pdf

Godet Michel (1997). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva. Editorial Alfaomega. Barcelona. Citado en http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007072/lecciones/capitulo%202/cap2_pparte_c.htm

Presidencia del Consejo de Ministros (2010). *Metodología de priorización de programas y proyectos de inversión pública*, Dirección nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico, Lima.

Real Academia de la Lengua Española [portal web: www.rae.es]

MÓDULO 5. EJECUCIÓN: AGENCIA SOCIAL Y REDES DE ACCIÓN-COLABORACIÓN

1. ¿Qué es la agencia social?

Concepto: Recordando el modelo pedagógico que guía esta escuela es importante recordar que el campo próximo de construcción (CPC) representa la trayectoria que se acuerda seguir entre el Campo Actual (es estado de las cosas) y el Cambio Potencial (aquello a lo que se aspira alcanzar); es pues la síntesis de lo que se quiere y se puede hacer socialmente con el acompañamiento de una facilitación externa. Es el ámbito del consenso en las nociones de futuro y propiamente el espacio de ejecución de los Planes.

A capacidad de mediar culturalmente dentro del campo próximo de construcción y con ello acompañar o facilitar el tránsito del Campo Actual al Campo Potencial es lo que denominaremos “agencia social”.

“Todos los actores sociales, individuales o colectivos, tienen la aptitud de comprender lo que hacen en tanto lo hacen; generan actitudes cotidianas dentro de un contexto de actividad social (Giddens, 1998:24); su acción parte de una motivación –deseos que los mueven-, racionalizan la acción –tienen una conciencia práctica, comprenden lo que hacen y se centran en hacerlo- y por último, registran su acción- llegan a una conciencia discursiva de su acción, expresan lo que hicieron, como lo hicieron y sus resultados (Giddens, 1998: 43-52).

Ahora, de manera particular, el agente se distingue por controlar sus pensamientos y actividades y sus contextos físicos y sociales, lo que les da su máxima característica: son capaces de introducir cambios; podemos decir que se deja de ser agente si se pierde la capacidad de generar cambios” (Loza, 2001).

Por lo tanto cuando se habla de agencia social, se habla de esa posibilidad o capacidad que poseen determinados actores sociales para incidir en la realidad concreta en la que se insertan.

Ejemplos: La agencia social puede ser ejercida por diversos tipos de organizaciones de la sociedad civil, como son: organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones de asistencia privada (IAP), instituciones de beneficencia privada (IBP),

organizaciones altruistas, organizaciones religiosas, fundaciones, cierto sector de los sindicatos o de los grupos comunitarios, entre otros.

Ejercicio 1: Leer el siguiente texto:

Las vacas de Martín

Fracasos anónimos

Aquí en mi pueblo la gente es muy brava. A cada rato hay pleitos. Hace cinco años se puso bien dura la cosa cuando el pueblo peleó la presidencia municipal que hasta entonces había estado en manos de unas familias. Tardamos poco más de diez años para poder ganar la presidencia, pero finalmente lo logramos. También lo que nos ayudó a tomar fuerza fue juntarnos para hacer cosas productivas como sembrar una parcela en común. Una buena experiencia fue cuando tratamos de criar vacas lecheras aquí en estos cerros. No nos fue muy bien pero aprendimos mucho.

Como empezó todo:

Llega un día un promotor del Instituto Nacional Indigenista -INI. Se pone a hablar de la leche en la alimentación de los niños y que nosotros podíamos tener vacas. El INI nos proporcionaría el crédito y la capacitación.

Algunos en el pueblo decían que no se podía criar vacas aquí y que además a nuestra gente no le gustaba la leche. Se discutió mucho en la asamblea y no hubo mucho acuerdo, pero un grupo de jóvenes nos animamos a entrarle.

En realidad nadie había pedido tener vacas en el pueblo. Creo que a nadie se le había ocurrido, pero los que estábamos en el grupo queríamos alguna actividad que nos diera fondos para seguir peleando por la presidencia municipal. Además nos ofrecían los créditos con muy bajos intereses. Era tonto no entrarle.

Martín era como el líder. Había ido a estudiar para maestro en la ciudad por varios años y luego había regresado para trabajar y ayudar al pueblo. Lo admirábamos bastante porque sabía muchas cosas y era él quien más nos animaba para luchar. Se entendió bien con el del INI. Su familia había tenido alguna vez muchas mulas para llevar y traer mercancía a las regiones vecinas cuando todavía no entraba el camino; sabía cómo cuidar los animales. A lo mejor por eso le gustó la idea de las vacas.

¿Por qué vacas lecheras?

Aquí los bueyes de las juntas son animales corrientes que aguantan malos tratos y todo. Que yo recuerde, no se hizo ningún estudio de si en ese lugar podían vivir las vacas lecheras, o si había suficiente pastura para mantenerlas. Nos figuramos que en tiempo de secas podrían comer espiga de la milpa como hacen los bueyes y que podríamos sembrar alfalfa en las partes más húmedas para alimentarlas.

¿Qué hicimos?

Primero conseguimos una parcela para meter alfalfa. Cooperamos para comprar una bomba y regar. Hicimos un cobertizo. Allí podían estar quietecitas las vacas porque no son para andar por el monte comiendo cualquier hierba. Y a esperarlas.

Por fin, después de algunos meses, llegaron, algunas de ellas un poco flacas y maltratadas del viaje. Yo creo que el técnico no supo escogerlas. El dice que así le llegaron y que no pudo escoger. Quién sabe.

El técnico nos dio unas pláticas sobre los cuidados que necesitaban las vacas. El las inyectó cuando llegaron pero luego dos compañeros también aprendieron a inyectar y a darles sus baños. Nos dijo que eran vacas de raza, que podían producir de veinte a treinta litros de leche al día. Pero eran muy delicadas y había que alimentarlas con hartísima pastura.

Dos veces nada más nos dio las pláticas el técnico.

Cuando decidimos entrarle a las vacas estábamos muy animados todos y nos organizamos bien. Le echamos montón para limpiar el monte para que pudiera entrar la yunta.

Luego nos dividimos en parejas para ir a cuidar la siembra todos los días y para las vacas. O sea que se empleaban cuatro personas todos los días para que funcionara la cosa. Como éramos veinte compañeros, cada cinco días nos tocaba trabajar en el proyecto. Una vez con las vacas y otra vez con la parcela.

Comenzamos a vender la leche en la comunidad. Todo funcionó más o menos bien los primeros meses, mientras hubo pastura. Después empezaron los problemas.

La bomba comenzó a fallar. Muy seguido se tapaba el filtro de la gasolina y se paraba la bomba. Una vez tuvimos que ir por un mecánico hasta la capital y todos esos eran gastos y tiempo. Había días que de plano no funcionaba la bomba y entonces teníamos que ir a regar la parcela a cubetazos con el agua del río. Era una friega.

Entonces claro que la alfalfa no desarrollaba bien. Con aquellos solazos y sin agua... ¡pos dónde!

Las vacas no se acostumbraban. Esos animales de plano eran muy delicados. Cuando llegaron casi todas se enfermaron porque no les cayó bien la pastura que les dimos. Después se curaron, pero yo que sepa nunca pasaron de diez litros la que más, y eso en los mejores tiempos. Por un tiempo tuvimos que traer alimento balanceado. Salía caro. La leche que vendíamos no alcanzaba para pagarlo.

La gente comenzó a fallar

Con tanto problema varios mejor dejaron de ir. Se nos cargó el trabajo a unos cuantos. Los más jodidos ya no pudimos seguir cooperando y Martín tuvo que mantener solo las vacas varios meses. Luego no faltó quien dijera que Martín nos había metido adrede en ese proyecto para quedarse con las vacas.

Dejaron hasta de ir a las reuniones del grupo. Y luego algunos ya no quisieron jalar ni para preparar las elecciones. Se hicieron puros chismes feos.

Cómo acabó la cosa

Decidimos vender las vacas para reponer algo del crédito. Nadie quería comprar esas vacas tan caras y delicadas. Quisimos devolverlas al INI pero cuando fuimos había otro jefe; el técnico ya no trabajaba allí. Nos dijeron que devolviéramos el crédito como había sido el compromiso.

Acabamos vendiendo las vacas a los carniceros; pagaron por ellas igual que por cualquier res. Pero ¿qué hacíamos?

Fue un mal trago. Pero no logró separarnos y para el año siguiente logramos juntar a la mayoría del pueblo a nuestro favor.

Pensando un día sobre esta experiencia, decíamos que como éramos jóvenes, no quisimos hacer caso de lo que decían algunos campesinos de la comunidad. Muchos nos dijeron desde el principio que estábamos locos pero nosotros queríamos demostrarles que sí podíamos. Creímos que ellos por sus viejas costumbres no aceptaban nada nuevo.

Aprendimos a no confiar tanto en lo que nos dicen los de fuera y a comprender con más detenimiento las razones que tienen los viejos de la comunidad para hacer las cosas. Para cualquier proyecto vale la pena conocer lo que ha pasado antes.

Quedamos endeudados. Pero esos créditos ¿por qué habíamos de pagarlos sólo nosotros si también fue responsabilidad de la institución por habernos metido en la bronca sin darnos una buena orientación? Si le ponemos precio a todo el trabajo que le metimos yo creo que hasta nos salen debiendo.

Responder las siguientes preguntas:

a) ¿Qué fue lo que falló en la implementación del proyecto que nos presenta el texto?

b) ¿Qué diferencias hay en un proyecto cuando hay agencia social y qué pasa cuando no la hay? (Pensar por ejemplo en: costos, transferencia de tecnología, resultados, posibilidades de continuidad, conocimientos...)

1.2 Modelos de Agencia de desarrollo

Ahora bien, no todas agencias sociales son iguales, ni todas las ONG lo son, sus relaciones y forma de trabajo las distinguen a unas de otras. Por ejemplo, las llamadas “agencia de desarrollo”, si bien comparten objetivos comunes pueden ser de diferentes tipos; como son:

En el caso de Chiapas, la organización Clan Sur realizó la siguiente tipología de Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado:

- **Asociaciones por Afinidad:** dirige sus acciones a la defensa de intereses de sus asociados, quienes comparten los atributos que las definen. Obtienen sus fondos de las aportaciones de sus miembros. Ejemplos: mutuales, gremios, sindicatos, colegios profesionales, asociaciones patronales.
- **Organizaciones de base territorial y comunitaria:** se constituyen con el propósito de dar respuesta a las necesidades de los pobladores de un ámbito territorial determinado, así como para la generación y promoción de vínculos solidarios. Obtienen sus fondos de fuentes distintas a los aportes de sus miembros. Ejemplos: asociaciones vecinales, sociedades de fomento, clubes barriales, cooperadoras escolares, entre otras.
- **Fundaciones empresarias:** instituciones creadas y financiadas por una empresa con el propósito de realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas, legalmente separadas de la empresa que le da origen.
- **Organizaciones de apoyo:** creadas por un grupo de personas con el objetivo de ayudar a otros. Pueden ser: entidades de prestación de servicios sociales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de defensa de derechos y centros académicos.

En cuanto a las funciones que desempeñan:

Ejercicio 2: Identificar quiénes tienen la “agencia social” en mi municipio (Recordar ejercicio de análisis de actores), ¿qué relaciones tengo con éstas, desde mi lugar de trabajo o desde mi vida cotidiana?

1.3 Resumiendo: principios compartidos por las agencias sociales

A pesar de las diferencias existentes entre las diferentes agencias sociales, podemos reconocer algunos principios comunes que tienen o deberían tener; como son:

- ✓ carácter multidisciplinar
- ✓ extensión territorial determinada
- ✓ integración de actores locales
- ✓ interculturalidad
- ✓ visión de género
- ✓ profesionalismo
- ✓ fines no lucrativos
- ✓ principios éticos
- ✓ transparencia en el manejo de recursos
- ✓ un plan estratégico

Ejercicio 3: Desarrollar cada uno de los principios ¿cómo los entiendo yo?

2. ¿Qué son las redes (sociales)?

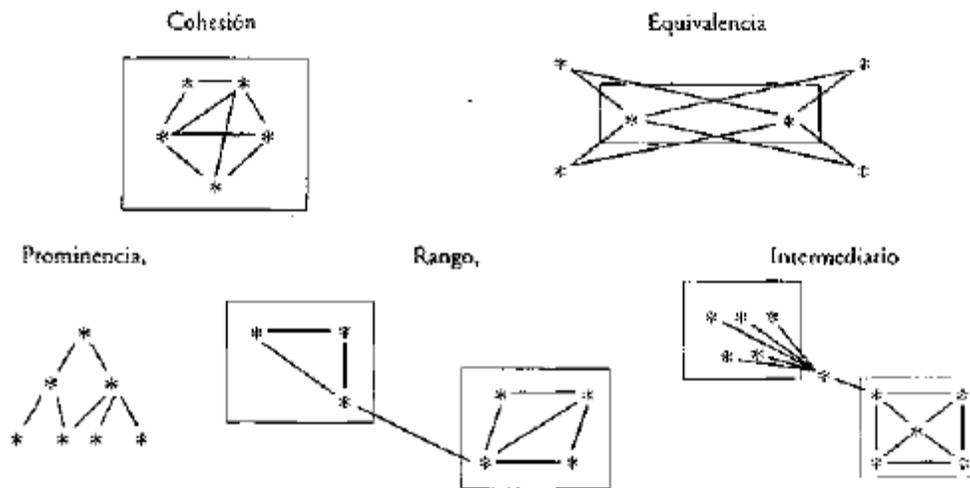
Concepto: “Las Redes Sociales pueden definirse como un conjunto bien delimitado de actores -individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.- vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales” (Lozares, 1996). Hoy en día al escuchar este término inmediatamente pensamos en las redes sociales de internet como facebook y twitter; sin embargo, las redes sociales han existido desde que la sociedad se organiza para su funcionamiento, y las hay de muchos tipos. Aun cuando no seamos conscientes de ellas tenemos redes familiares, vecinales, de trabajo, de amistades y hacemos uso de ellas cotidianamente.

2.1 Teoría de redes según su estructura

Las redes se diferencian según su estructura, y ésta a su vez obedece a alguno de los siguientes principios, según Lozares (1996):

- Principio de cohesión: la similitud de creencias y tendencias provoca el establecimiento de vínculos densos. Este principio marca también las fronteras del grupo.
- Principio de equivalencia: son equivalentes en la medida que poseen pautas de relación semejantes a los de su misma posición con relación a otros actores.
- Principio de prominencia: sitúa a los individuos sobre un eje vertical a manera del organigrama de una organización: los líderes arriba, los dirigidos abajo.
- Principio de rango: se aplica de una manera simple como es, por ejemplo, la suma de las relaciones que posee un actor: más relaciones se poseen, más acceso se tiene a los recursos sociales.

- Principio de intermediario (Brocker): bajo este principio un actor individual tiene la libertad de seguir o perseguir sus propios intereses en la medida en que sus relaciones conecten con gente que está desorganizada, pudiendo contraponer unos contra otros, librándose él, de esta manera, de dichas constricciones.

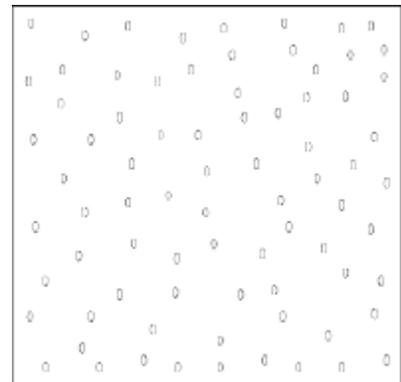


Ejemplos: La familia, un grupo de padres de familia, los Frentes campesinos, el Estado, los partidos políticos, las asociaciones religiosas.

Ejercicio 4: Mapeando mi red personal²...

Para visualizar (y comprender) la dinámica de la conectividad en el campo de las relaciones sociales, usted podrá realizar un ejercicio simple usando el diagrama de la hoja y un bolígrafo. El procedimiento es el siguiente:

Paso 1: escoja un punto en el área central del diagrama y, al lado de él, escriba su nombre. Ese punto lo representará a usted en medio de sus círculos de relacionamiento personal.



Paso 2: al lado de cada uno de los demás puntos, escriba el nombre de una persona que usted conoce. Para hacer el ejercicio más interesante, comience de los puntos

² Este ejercicio fue tomado del libro “Redes, Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização” Cássio Martinho – WWF Brasil.
<http://www.wwf.org.br>

alrededor del punto de usted, dándoles el nombre de personas de diferentes esferas de sus relaciones. Ejemplo: Mario (colega de trabajo), Susana (vecina), Paola (hermana), Nicolás (amigo) etc.

Paso 3: conecte con líneas cada uno de esos puntos al punto que lo(a) representa a usted. Eso quiere decir que usted mantiene una relación con cada una de esas personas. A medida que le fuera dando nombre a los puntos, imagine las personas que usted conoció por medio de las personas que usted ya nombro y vaya colocando los nombres de ellas en los puntos inmediatamente próximos.

Paso 4: no se olvide de conectar los puntos a el punto que lo(a) representa a usted.

Paso 5: conecte con líneas todas las personas que usted sabe que se conocen.

Ejemplo: conecte a Mario (colega de trabajo) y a Paola (hermana) si ellos se conocen.

Repita este procedimiento en todo el mapa. Cada línea en este ejercicio representa una relación (por más superficial que sea).

Use como criterio el hecho que se conocieron por el nombre y la posibilidad de saludarse en un posible encuentro casual.

El resultado de este mapa es un retrato momentáneo de una pequeñísima parte de su red de relacionamientos. La visión, aunque parcial de esta red, le ayudara a comprender el potencial de la dinámica del potencial de conectividad de las redes sociales.

2.2 Características e importancia de las redes (de colaboración).

Para poder caracterizar las redes y entender su importancia es necesario poder observar las siguientes:

- Articulación (número de relaciones)
- Densidad (Articulación comparada con el potencial; es decir que entre más densa sea una red, mayores posibilidades tendrá de conectar a elementos aislados)
- Tipo de relación (privada, pública o mixta)
- Grado de intensidad (implicación)
- Frecuencia de las relaciones
- Tipo de proyectos
- Motivaciones de origen (Guía fortalecimiento de redes)

2.3 Tipos de redes

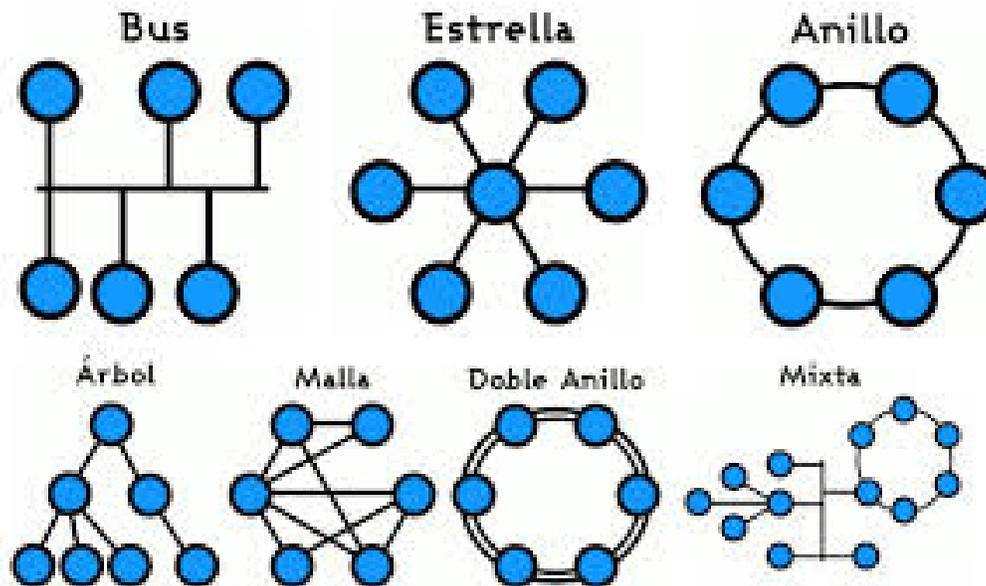
Las redes se pueden clasificar según su naturaleza en:

- Concepción operativa: Red proyecto

Red proceso

- Temática de acción: Redes temáticas
- Área geográfica de acción: Redes geográficas
- Sector potencial de intervención: Redes poblacionales
- Sector participante: Redes sectoriales

Y según su estructura, las redes pueden ser:



Fuente: http://guimi.net/monograficos/G-Redes_de_comunicaciones/G-RCnode4.html

Por último, cabe destacar que, sobre todo cuando se trata de redes de colaboración, lo que se pretende es llegar a un modelo aún más complejo y donde la jerarquía, como manifestación de poder y dominación se vea anulada. “El teórico mexicano Manuel de Landa (1997) ha introducido una distinción útil entre dos tipos generales de redes: jerarquías y mallas (meshworks) flexibles, no-jerárquicas, descentralizadas y autoorganizadas. Esta es una distinción clave que subyace a dos filosofías alternativas de vida. Las jerarquías implican un grado de control centralizado, de rangos, de planeación activa, y metas y reglas particulares de comportamiento; operan bajo la tiranía del tiempo lineal y de estructuras arborescentes. Las organizaciones militares, las empresas capitalistas y la mayoría de las organizaciones burocráticas han operado sobre esta base. Las mallas, al contrario, están basadas en la toma de decisiones descentralizada, la autoorganización, la heterogeneidad y la diversidad. En tanto que son no-jerárquicas, no tienen un único objetivo. Se desarrollan a través del encuentro con sus ambientes, aunque conservan su estructura básica. Otras metáforas utilizadas para describir este fenómeno son las estructuras arborescentes o "estrata" (para las

jerarquías) y "rizomas" y "agregados auto-consistentes" para las mallas (Deleuze y Guattari 1987, citados por Escobar, 2005). La metáfora de los rizomas sugiere redes de elementos heterogéneos que crecen en direcciones no planeadas, siguiendo las situaciones de vida-real que encuentran. Las jerarquías evitan la heterogeneidad y la diversidad, las mallas les dan la bienvenida. En síntesis, representan dos filosofías de vida muy distintas" (Escobar, 2005).

Ejemplo de red con estructura rizomática: Marcha mundial de las mujeres, que según se lee en su página web "es un movimiento mundial de acciones feministas que reúne grupos de mujeres y organizaciones que actúan para eliminar las causas que originan la pobreza y la violencia contra las mujeres. Nosotras luchamos contra todas las formas de desigualdad y de discriminación sufridas por las mujeres. Nuestros valores y nuestras acciones visan un cambio político, económico y social. Los mismos que se articulan alrededor de la mundialización de las solidaridades, la igualdad entre mujeres, entre mujeres y hombres, y entre los pueblos, el respeto y la valoración de liderazgo de las mujeres y el fortalecimiento de las alianzas entre mujeres y con los otros movimientos sociales". (Ver más en: <https://mmmchiapas.wordpress.com/ques-la-marcha-mundial-de-las-mujeres/>).

Ejercicio 5: Análisis de redes

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Usted pertenece a alguna red? Nombre 2 y describa su tipo, así como sus elementos (ver arriba).

2. ¿Cuáles serían las mayores ventajas de conocer y tomar en cuenta las redes cuando se hace planeación territorial?

3. ¿Por qué acción-colaboración?

Concepto: Paulo Freire (1970) establece que la naturaleza del ser humano es, de por sí, dialógica, y cree que la comunicación tiene un rol principal en nuestra vida. Estamos continuamente dialogando con otros, y es en este proceso donde nos creamos y nos recreamos.

El objetivo de la acción dialógica, del establecimiento de diálogos, es siempre revelar la verdad, interactuando con los otros y con el mundo. En su teoría de acción dialógica, Freire distingue entre:

- a) Acciones dialógicas, estas son las que promueven entendimiento, la creación cultural y la liberación.
- b) Las que no son acciones dialógicas, las cuales niegan del diálogo, distorsionan la comunicación y reproducen poder.

Así, para Freire el diálogo “refiere al encuentro que solidariza la reflexión y la acción de sus sujetos orientado a transformar la realidad”.

Las redes activas-colaborativas persiguen precisamente lograr estas relaciones dialógicas entre los sujetos, de tal manera que es transformación de la realidad no signifique imponer una realidad sobre la otra, sino transformarnos mutuamente y encontrar una nueva realidad de sostenibilidad y justicia.³

Ejemplos: Los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial que se han establecido en los Altos de Chiapas, gracias a la iniciativa del Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica AC (Idesmac) y con el financiamiento de la Fundación Kellogg.

4. Construir redes territoriales

A lo largo de los módulos hemos visto la importancia de la construcción de procesos territoriales, sobre todo en un mundo cada vez más globalizado, pues como hemos visto, los avances en la tecnología han provocado cambios significativos en la posibilidad de flujos de información y conocimiento, “de este modo, las redes están funcionando como nuevas formas de organización y articulación territorial, generándose un espacio abstracto de flujos, que se convierte en la forma espacial dominante de articulación del poder y en referente central de las interpretaciones sobre las dinámicas territoriales.

³ Fuentes: <http://servindi.org/actualidad/96723> y http://compartirestrategiascreativasacademicas.bligoo.com/freire-la-teoria-de-la-accion-dialogica#.VWYpwdJ_Oko.

Pero hay que tener en cuenta, además, que ese espacio abstracto de redes interactúa con el espacio concreto de los lugares. Y es ahí donde la planeación territorial tendrá su incidencia concreta. (...) De este modo, el territorio se constituye a la vez como principal receptor de los efectos de la globalización y como principal emisor de respuestas a sus retos (Santos, 1996; Méndez, 1997; Veltz, 1998 y 2000; Brugué-Gomá-Subirats, 2002...)” (Caravaca y González, 2009).

“La proximidad, no sólo territorial sino también social y cultural, cobra así un renovado interés puesto que puede propiciar la formación de redes de cooperación que constituyen una base para la acción colectiva y la innovación”.

Así las redes locales pueden ser de diferentes tipos según su actividad o la naturaleza de los actores involucrados, por ejemplo:

- Empresariales o socio-institucionales. Las primeras aprovechan ventajas económicas, las segundas “son las compuestas por aquellas instituciones, organizaciones económicas, centros de transferencia tecnológica y de formación y todos aquellos representantes de la sociedad civil que intervienen activamente tanto para apoyar las actuaciones colectivas de las empresas como para impulsar el desarrollo de las sociedades y los territorios (Méndez, 2002; Filippi-Torre, 2003; Albertos-Caravaca-Méndez-Sánchez, 2004...)”.
- Por su parte Martínez Fernández (2004) considera cuatro tipos de redes: las de producción, basadas en relaciones empresariales contractuales; las de empresas, que utilizan servicios comunes; las de organización, que incluyen a aquellas empresas que cooperan a la vez que compiten; y las de desarrollo, que integran no sólo a empresas sino a instituciones, organizaciones y asociaciones que realizan proyectos comunes. (Caravaca y González, 2009)

Ejemplos: Una asociación de comerciantes de un mercado, una asociación de vecinos, una red de artistas de una ciudad determinada; es decir, todas aquellas redes que se forman donde el elemento principal que les identifica y da cohesión es el territorio que comparten.

Ejercicio 6: Cartografía social como herramienta de análisis territorial

En términos generales, la cartografía social es “una propuesta conceptual y metodológica que permite construir un conocimiento integral de un territorio, utilizando instrumentos técnicos y vivenciales” (Habegger y Mancila, 2005). Esta metodología busca, a partir de la representación cartográfica de un territorio y de su interpretación colectiva, detonar procesos de diálogo, reflexión y posteriormente acción sobre el mismo. Existen muchas técnicas de cartografía social dependiendo del objetivo que se persiga y de la población con la que se realice; en este sentido los mapas pueden ser dibujos sobre blanco, puede usarse la base de un mapa técnico y ahí marcar lo que

interesa, pueden tener una dimensión temporal para visualizar cambios en el tiempo, entre muchas otras variaciones.

Los recorridos urbanos son también una fuente para la realización de cartografía social, pues permiten, por un lado la observación detallada de los elementos urbanos, y por otro el recorrido mismo detona procesos de análisis colectivo acerca de las funciones del territorio. “Las derivas posibilitan al grupo de investigación adentrarse, vivir, experimentar, observar críticamente lo que comúnmente no paramos a pensar por qué aquello está establecido de esa manera” (Rizoma, 2007).

Le invitamos a realizar un pequeño ejercicio de cartografía social siguiendo los siguientes pasos.

Paso 1: Elegir un tema de interés, por ejemplo: lugares de encuentro, turismo, comercio agropecuario, cafecultura, producción tradicional... y realizar un recorrido ya sea dentro de una ciudad, una comunidad o incluso una región y dibujar un mapa de ese territorio. Puede ser a mano alzada o con la ayuda de un mapa profesional.

Paso 2: Establecer el método a través del cual se llevarán a cabo los recorridos; es decir el orden y orientación. Se deben numerar las manzanas o localidades recorridas para guardar congruencia con las anotaciones.

Paso 3: Si es posible hacer las marcas directamente sobre el mapa, ya sea profesional o a mano alzada. Si no hay espacio suficiente, únicamente marcar con números y hacer anotaciones en una libreta.

Paso 4: Posteriormente, sobre esa base se pueden analizar las redes que se conforman entre los elementos mapeados y cómo son sus relaciones territoriales. Poner atención en los siguientes aspectos:

Presentamos la siguiente ficha para sistematizar un recorrido de “barrido urbano” en el que se puso atención en: 1) Lugares de encuentro o públicos, 2) Giros de los establecimientos encontrados 3) Lugares que representan algún otro tipo de red territorial; como puede ser por ejemplo la oficina de alguna cooperativa regional.

							
FICHA DE SISTEMATIZACIÓN DE BARRIDO URBANO							
LOCALIDAD DE REALIZACIÓN:				FOLIO:			
MUNICIPIO:				FECHA:			
HORA DEL RECORRIDO:				TIEMPO DEL RECORRIDO:			
RESPONSABLE:							
DIBUJE UN CROQUIS DE LAS CUADRAS RECORRIDAS INDICANDO SU NUMERACIÓN Y LA DIRECCIÓN DEL RECORRIDO:							

ANÁLISIS TERRITORIAL					
1. Identifique dentro de sus recorridos, qué lugares representan Nodos; es decir lugares que concentran muchas relaciones y son importantes para el resto de lugares o personas con quienes establecen relaciones. Por cada uno de los nodos, indique lo siguiente:					
1.1 NODO	1.2 VÍNCULOS	1.3 FLUJOS (entrada o salida)	1.4 JERARQUÍA (baja, media, alta)	1.5 ESCALAS (local, municipal, estatal, nacional, global)	1.6 UBICACIÓN (media cuadra, esquina, parque...)
2. Los territorios son cambiantes, a los largo del tiempo se van sucediendo diferentes tendencias u orientaciones que obedecen a razones multidimensionales; económicas, culturales, políticas. Para analizar la tendencia del territorio recorrido a partir de los siguientes elementos:					

2.1 A partir de los nodos, analice la **COMPATIBILIDAD** entre los diferentes giros identificados:

2.2 Por lo tanto la **TENDENCIA** de este territorio es:

2.3 ¿Tiene alguna propuesta de intervención territorial para enfrentar o abonar a la tendencia identificada?

Para profundizar Recomendamos leer:

Vargas, José G. (2003). "Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica" en *Espacio Abierto* Vo. 12-No.4, pp. 523-537.

Loza Vázquez Marta G. (2001). "Los actores y los agentes sociales de la Integración en América Latina", Universidad de Guadalajara, XXIII congreso Internacional de la Asociación d Estudios Latinoamericanos: Washington, D.C., pp. 1-23.

Sanz Méndez, Luis (2003). "Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes", en *Apuntes de Ciencia y Tecnología* No. 7, junio. pp. 21-29.

Caravaca Barroso, Inmaculada y Gema González Romero (2009). "Las redes de colaboración como base del desarrollo territorial" en *Scripta Nova. Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Vol XIII, Np. 289, mayo.

Autoevaluación

1. ¿Por qué es importante la agencia social?

2. ¿Qué son las redes sociales?

3. Nombra tres tipos de redes sociales

4. ¿Qué es una red de colaboración?

5. Qué es una red territorial. Nombra ejemplos.

Bibliografía

Caravaca Barroso, Inmaculada y Gema González Romero (2009). “Las redes de colaboración como base del desarrollo territorial” en Scripta Nova. Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Vol XIII, Np. 289, mayo.

Corporación Somos Más (2007). Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales (Versión 1.0), Fundación Salfarriaga Concha, Bogotá. Disponible en <http://redes.somosmas.org>

Escobar, Arturo. 2005. Más allá del tercer mundo. Globalización y diferencia. Bogotá, Instituto Colombiano de Antropología e Historia. p. 276

Giddens, Anthony (1998). *La tercera vía. La renovación de la socialdemocracia*, Taurus Ediciones, S.A.-Grupo Santillana, Madrid.

Habbegger, S. y Mancila I. (2009). *El poder de la Cartografía Social en las prácticas contrahegemónica o La Cartografía Social como estrategia para diagnosticar nuestro territorio*, disponible en [http://areaciega.net/index-
php/plain/cartografias/car_tac/el_poder_de_la_cartografia_social](http://areaciega.net/index-
php/plain/cartografias/car_tac/el_poder_de_la_cartografia_social)

Loza Vázquez Marta G. (2001). “Los actores y los agentes sociales de la Integración en América Latina”, Universidad de Guadalajara, XXIII congreso Internacional de la Asociación d Estudios Latinoamericanos: Washington, D.C., pp. 1-23.

Lozares Carlos (1996). “La teoría de las redes sociales” en *Papers* 48, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Sociologia, pp. 103-126

Rizoma (2007). Derivas, disponible en
<http://rizoma.org/mediawiki/index.php/HERRAMIENTAS>

Vigotsky, L. (1988), "Cap. IV: Internalización de las funciones psicológicas superiores", y "Cap. VI: Interacción entre aprendizaje y desarrollo", en: *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*, Crítica, Grijalbo, México, pp. 87-94 y 123-140.

MÓDULO 6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO (COHESIÓN SOCIAL)

Introducción

Hemos llegado al último apartado de esta guía, por lo que en el presente módulo comenzaremos por recordar nuestros primeros aprendizajes para poder hacer un balance y cierre.

Recordemos que, en el primer módulo hablamos del territorio como una construcción social, y de la planeación territorial como esa posibilidad y capacidad de incidir en dicho territorio de manera ordenada, intencionada y colectiva. La intención de la planeación territorial, decíamos, era lograr reducir las brechas de desigualdad existentes en nuestros territorios y contribuir así a la cohesión social.

En el presente módulo, por tanto, aprenderemos algunas herramientas de seguimiento y evaluación para planes y proyectos, desde el enfoque que nos permita revisar qué tanto estamos cumpliendo o no con ese cometido de contribuir a la cohesión social.

1. Gobernabilidad y Gobernanza (importancia para la cohesión social/territorial)

Los términos gobernabilidad y gobernanza son muchas veces confundidos, es por ello que se hace necesario diferenciarlos, puesto que cada uno parte desde un actor distinto y desde una concepción diferente de la sociedad y del poder. En realidad no existe un consenso para su definición y la cuestión de la traducción ha confundido aún más los términos.

2.1 Gobernabilidad

Se considera que un sistema social es gobernable “cuando está estructurado socio-políticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales o informales –que pueden registrar diversos niveles de institucionalización- dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias” (Prats, s/f). Esta definición hace que incluso se considere que la gobernabilidad es más un atributo de las sociedades, que de sus gobiernos; es decir que lo es de los gobiernos, en cuando éstos son parte y reflejo de la sociedad (Estrella Díaz, s/f).

Por tanto las **dimensiones clave de la gobernabilidad** son:

- legitimidad,
- representatividad
- eficiencia/eficacia.

Para su análisis Joan Prats relaciona tres elementos: a) **actores estratégicos**, b) **reglas, procedimientos o fórmulas**, y c) **conflictos entre actores estratégicos**.

Ejercicio 1: Una vez ejecutado su proyecto o propuesta, como parte de su evaluación piense 2 indicadores que podrían estar relacionados con la gobernabilidad.

Indicador 1:

Indicador 2:

2.2 Gobernanza

Ésta parte del reconocimiento de que el gobierno carece de las capacidades suficientes para la resolución de todos los problemas sociales. Su aplicación se da en el marco de la transición del Estado benefactor al Estado Neoliberal, en el que éste se empieza a adelgazar, descentralizar y delegar funciones a la iniciativa privada.

Partiendo de la premisa de la devolución a la sociedad de tareas y funciones que hasta entonces eran responsabilidad del Estado comienza a existir, desde los gobiernos, cada vez menos reticencia a la participación de las instituciones de la sociedad civil, comenzándose a apreciar en éstas, paulatinamente, capacidades de autogestión y autorregulación así como recursos importantes (económicos y humanos) para la resolución de diversas problemáticas.

La gobernanza da cuenta de la multiplicidad de los actores estatales, sociales y privados en la vida pública y el modo en que se articula la acción colectiva y conducción social en el diálogo entre estos actores, en tal sentido se ocupa de cómo se da el juego del poder, así como las relaciones tanto entre gobernantes y gobernados, como entre los distintos sectores de esta (falsa) dualidad (Blogg journal rural).

Ejercicio 2: Una vez ejecutado su proyecto o propuesta, como parte de su evaluación piense 2 indicadores que podrían estar relacionados con la gobernanza.

Indicador 1:

Indicador 2:

2.3 Relación entre gobernabilidad y gobernanza

Entonces, con base en estas definiciones podemos inferir que, mientras la gobernabilidad se refiere a la capacidad de una sociedad a ser gobernada o a gobernarse, la gobernanza se refiere al conjunto de dispositivos y condiciones que como un todo tienen por función acrecentar o mantener la gobernabilidad de una sociedad.

El autor B. Revesz determina que mientras la “gobernabilidad se refiere a las adaptaciones y procesos en el marco del Estado y de la Administración pública para mejorar su relación (vertical) con la ciudadanía y el procesos de toma de decisiones. La gobernanza se articula fundamentalmente a la forma de mejorar la relación (horizontal) entre una pluralidad de actores públicos y privados, igualmente para mejorar los procesos de decisión, gestión y desarrollo de lo público y colectivo, teniendo en cuenta una relación con característica de integración y de interdependencia.”

Según Camou (2001) La gobernabilidad debe ser entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz”.

Mientras que la gobernanza es entendida por el mismo autor como “la acción y el efecto de gobernar y gobernarse”.

2.4 Relación con la planeación territorial

El aspecto territorial es central en la problemática de la gobernabilidad, tanto en las zonas urbanas como en las rurales. Siempre hay que recordar que el territorio es, ante todo, una construcción social por parte de los actores de la sociedad.

El poder es territorial y consta de nuevas formas de organización (comité de vigilancia, junta vecinal, organización Territorial de Base) tanto tradicionales (Ayllus, comunidades) como políticas (circunscripción electoral, sindicato, municipio). La superposición de las competencias políticas y administrativas de estas formas de organización, así como los niveles del territorio (departamento, provincia, municipio, área protegida, etc.) dificulta su manejo.

En los países donde la explotación de los recursos naturales es la base de la economía se puede entender que esta superposición provoque numerosos conflictos territoriales, a menudo muy violentos. También, en zona urbana, la ausencia de una real política de planificación, en un contexto de fuerte migración, plantea serios problemas de gobernanza.

Sentido de territorios en la ciudad y nuevos modelos territoriales en lo rural serán los ejes centrales del análisis de la gobernabilidad y gobernanza.

Ejercicio 3: Analice desde dónde están tomándose las decisiones en el proyecto que usted impulsa; es decir qué actores estratégicos están interviniendo y qué mecanismos se utilizan para la participación social. A partir de ello responda:

a) ¿Fortalece a la gobernabilidad y la gobernanza? ¿Cómo?

b) ¿Contribuye a generar nuevos modelos territoriales?

3. Derechos humanos (3 generaciones +3)

Abordamos aquí el tema de los derechos humanos por considerar que su observancia y cumplimiento forman parte de la gobernanza y la gobernabilidad; y por tanto cualquier intervención territorial que se planea y que busque la cohesión social, debe, no solo tomarlos en cuenta, sino encaminarse a su ejercicio y fortalecimiento.

Los derechos humanos son las facultades que tenemos los seres humanos, por el solo hecho de serlo, y sin embargo son también históricos y contextuales. De hecho, las llamadas generaciones de derechos humanos se han llamado así porque cada una corresponde a un momento histórico de la humanidad, y donde, a partir de las

atrocidades que hemos cometido como sociedades, hemos visto la necesidad de reconocer y garantizar ciertos derechos a todas y todos por igual. Los derechos humanos se fundamentan en valores elementales como: la vida, la igualdad, la libertad, la seguridad, el desarrollo y la paz, entre otros (Cadenas Humanas, 2003: 13).

Esta transición del reconocimiento de derechos se ve reflejada en lo que se ha denominado “generaciones”.

1era Generación, derechos civiles y políticos, derechos de libertad, Su primera manifestación, fruto de una sucesión de antecedentes principalmente en Europa, se da en la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano en el contexto de la Revolución Francesa (1789), otorgando derechos individuales y libertades públicas.

Imponen al Estado el deber de respetarlos siempre, conforme a las constituciones, entre éstos se encuentran: *el derecho a la vida, derecho a la integridad física, derecho a la igualdad y a la no discriminación, derecho a la libertad de: movimiento, circulación o tránsito, pensamiento, conciencia y religión, expresión, reunión o asociación, ocupación; el derechos de seguridad jurídica a la: legalidad, audiencia, defensa y al debido proceso.*

En el ámbito universal del derecho internacional, estos derechos están contenidos en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (Dic.1966). En el ámbito regional interamericano, se contemplan en la Convención Americana sobre Derechos Humanos. (Nov. 1969)” (Moyado, 2011).

2da Generación, derechos sociales, económicos y culturales, derechos de igualdad: Por lo que respecta a esta segunda generación, los derechos son de tipo colectivo, son llamados derechos sociales, económicos y culturales (DESC). Los DESC tienen su origen histórico en el contexto de la Revolución Industrial, y posteriormente a través de movimientos a fines del siglo XIX; se incorporan a partir de una tradición de pensamiento humanista y socialista; son de naturaleza económica y social, e inciden sobre la expresión de igualdad de los individuos. Se observan bajo el esquema del Estado de Bienestar (Moyado, 2011) y son, por tanto, derechos para procurar mejores condiciones de vida, a través de los servicios que el Estado está “obligado” a prestar. En suma, **toda persona tiene derecho a la seguridad social y a obtener la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, tiene derecho al trabajo en condiciones equitativas y satisfactorias y los padres tienen derecho a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos, entre otras libertades** (Aguilar, 2006, 95 en Moyado, 2011). A pesar de que con el tiempo estos derechos han puesto atención en grupos vulnerables como los niños, las mujeres, los adultos mayores, entre otros, su aplicación queda siempre supeditada a la disponibilidad de recursos y al sistema político.

3ra Generación, derechos de la solidaridad, derechos comunes: son identificados como derechos de la solidaridad, de los pueblos o de la colaboración, y en su aplicación es el pueblo como sujeto y no solamente al Estado, por lo que el derecho internacional ya no puede verse más como un derecho interestatal cuyos sujetos son Estados, sino que por el contrario las personas que forman el pueblo son los beneficiados de dichos derechos (Moyado, 2011). Su origen está en las atrocidades vividas en la Segunda Guerra Mundial, por lo que en 1945 fueron consagrados en la Carta de las Naciones Unidas.

En suma, los derechos de esta generación engloban **la paz, el desarrollo y el medio ambiente**. Los pueblos tienen derechos a la: **autodeterminación, independencia económica y política, identidad nacional y cultural**; la paz, coexistencia pacífica, al entendimiento y confianza, la cooperación internacional y regional; al desarrollo, la justicia social internacional, al uso de los avances de las ciencias y la tecnología, la solución de los problemas alimenticios, demográficos, educativos, ecológicos, medio ambiente, así como al patrimonio común de la humanidad y al desarrollo que permita una vida digna (Aguilar, 2006, 99 en Moyado, 2011).

4ta Generación: Los derechos de esta cuarta generación se ubican en nuestro contexto actual implicado en la sociedad de la información y del conocimiento y vinculados de manera directa con las tecnologías de la información y las comunicaciones (Moyado, 2011). Aunque aún está en debate, y a diferencia de las anteriores tres generaciones, no hay un tratado internacional al respecto, se refiere a: **libre e igual acceso a la información, eliminación de la brecha digital, accesibilidad de la información, igualdad de oportunidades en la producción y difusión de información, equilibrio entre propiedad intelectual y libre flujo de la información, prohibición de monopolios y oligopolios de información, derecho a la inviolabilidad de la información, protección de datos personales, derecho al secreto de las comunicaciones, protección de menores, dignidad de la persona, libertad de trabajo y comercio en el ciberespacio, así como garantía institucional de los Derechos Humanos en el Ciberespacio** (Suñe, 2008 en Moyado, 2011).

Otros autores mencionan que esta cuarta generación la que se refiere a los **derechos de los seres vivos no-humanos, como sería la conservación**, la no manipulación genética, entre otros. También se han impulsado los derechos **reproductivos**, como los de 4ta generación.

5ta Generación: Aunque tampoco hay un consenso, hay quienes consideran que son parte de lo que podría llamarse “deshumanización” de los derechos humanos, porque se refiere a la **posibilidad de conducta inteligente de software, robots y otros**, cuando como fruto de aquella conducta se tenga una lesión a los derechos de las personas y su eventual reparación

(http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_06/nt140610/opinion.php?n=26&-los-derechos-humanos-y-su-evolucion)

Otros autores, como Helio Gallardo mencionan que la quinta 'generación' de derechos humanos se genera a partir de las posibilidades de intrusión de las tecnologías de punta mercantiles en el mapa genético de la vida y específicamente de la autoproducción personal (individuación) y social humana. Se trata centralmente de una demanda que **busca proteger de manipulaciones genéticas inconsultas u obligatorias.**

6ta Generación: Se refiere a una categoría denominada los “transhumanos” o “posthumanos”, es decir personas alteradas genética, cognitiva y tecnológicamente, una especie de mezcla de robot y humanos que, por muy futurista que parezca, es real (http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_06/nt140610/opinion.php?n=26&-los-derechos-humanos-y-su-evolucion)

Gallardo ve la demanda de una sexta ‘generación’ de derechos humanos más encaminada hacia la **defensa del ser humano frente a la deshumanización** promovida por la fetichización que promueve el mercado, en donde cada momento de la existencia del individuo en una oportunidad de venta. Este imaginario crítico acentúa el enfoque antropocentrado de las primeras demandas de derechos, pero lo reposiciona al exigir como referente utópico la autoproducción política y cultural de una humanidad plural por diversa pero que se comunica para gestar emprendimientos colectivos inclusivos (http://www.heliogallardo-americalatina.info/index.php?option=com_content&view=article&id=97&catid=11%3Aconversaciones&Itemid=106)

Ejercicio 4: Derechos humanos en México

1. Investigue y responda ¿en qué artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se garantiza el cumplimiento de los derechos humanos?

2. El plan o proyecto que usted plantea ¿qué derechos humanos fortalece/fortaleció?

4. Seguimiento y Evaluación

Ahora bien, después de profundizar más en algunos aspectos de la cohesión social, a continuación se desarrollará la “última fase” del ciclo de planeación; que en realidad es también una fase continua y un elemento de arranque en la continuación del proyecto: el seguimiento y la evaluación.

4.1 Seguimiento

Consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado.

4.2 Evaluación

Consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido.

Puede ser *formativa*: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser *conclusiva*: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento (CIVICUS, s/f).

4.3 Utilidad

El seguimiento y la evaluación pueden:

- Ayudarte a identificar problemas y sus causas;
- Sugerirte posibles soluciones para estos problemas;
- Plantear cuestiones sobre suposiciones y estrategia;
- Empujarte a reflexionar sobre a dónde estás yendo y cómo llegarás ahí;
- Proporcionarte información y comprensión sobre un asunto;
- Animarte a actuar sobre esta información y comprensión;

- Aumentar la probabilidad de que tengas una influencia de desarrollo positiva.

4.4 Enfoques y tipos de Evaluación

Para hacer una evaluación existen diferentes tipos de enfoques, en la siguiente tabla se resumen algunos de ellos.

Enfoque	Propósito principal	Típicas preguntas de enfoque	Probable metodología
Basado en la meta	Evaluación de las metas y objetivos alcanzados.	¿Se lograron las metas? ¿Eficazmente? ¿Eran las metas correctas?	Comparación de la información de línea de referencia (ver <i>Glosario de términos</i>) en relación con la información de progreso (ver <i>Glosario de términos</i>); búsqueda de métodos de medición de indicadores.
Toma de decisiones	Aportación de información.	¿Es el proyecto efectivo? ¿Debería continuar? ¿Cómo podría modificarse?	Evaluación de las distintas opciones relacionadas con el contexto del proyecto, las aportaciones, el proceso y el producto. Establecimiento de algún tipo de consenso de toma de decisiones.
Libre de metas	Evaluación de toda la serie de efectos del proyecto, buscados y no buscados.	¿Cuáles son los resultados? ¿Qué valores tienen?	Definición independiente de necesidades y modelos para juzgar la valía del proyecto. Técnicas cualitativas y cuantitativas para revelar cualquier posible resultado.
Opinión de un experto	Uso de la experiencia.	¿Cómo considera un profesional externo este proyecto?	Revisión crítica basada en la experiencia, estudios informales y conocimientos subjetivos del funcionamiento.

Existen además diferentes **tipos de evaluación**, según diferentes criterios:

- Según quién la ejecuta: interna, externa, mixta o participativa
- Según cuando se ejecuta: previa, simultánea, después de la ejecución del proyecto
- Según su objeto: por el propósito (resultados, objetivos o procesos); por su naturaleza (descriptiva o explicativa), escala y niveles (normativa, estratégica, táctica y operativa)

- Por los instrumentos: cuantitativos, cualitativos.

Ejercicio 5: Realice un análisis para determinar qué tipo de evaluación le conviene hacer para el proyecto que impulsó o está impulsando. Apóyese de la siguiente matriz.

Nombre del Proyecto:			
Objetivo principal:			
Tipo de Evaluación	Ventajas	Desventajas	¿Qué me permite ver?

4.5 Criterios para evaluar o dar seguimiento

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que haces y cómo lo haces, lo cual puede valorarse según alguno de los siguientes criterios.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y COMPONENTES DE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO						
	EFICIENCIA	EFICACIA	IMPACTO	PERTINENCIA	VIABILIDAD	COBERTURA
OBJETIVO GENERAL						
OBJETIVO ESPECÍFICO						
RESULTADOS						
ACTIVIDADES						
RECURSOS						

La **eficacia** te informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción. Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros. Cuando diriges un proyecto y estás interesado por las posibilidades de su reproducción o su aplicación a escala, entonces la eficacia resulta de gran importancia.

La **efectividad** mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido.

El **impacto** te informa sobre la influencia causada en la situación del problema que intentabas afrontar. Es decir, ¿era útil tu estrategia? Antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, necesitas estar seguro de que tiene sentido aquello que estás haciendo en relación con el impacto que quieres lograr.

La **pertinencia** analiza si el propósito del proyecto es coherente con las prioridades. Es decir, se trata de apreciar si la intervención analizada va suponer una aportación significativa a los procesos de desarrollo de los que son actores las personas beneficiarias tanto en el interior del propio proyecto, como en su contexto.

La **viabilidad** es la capacidad de un proyecto para “proporcionar un nivel aceptable de beneficios al grupo destinatario [personas beneficiarias] durante un periodo suficientemente largo una vez interrumpida la asistencia financiera y técnica del proveedor de fondos. Por lo tanto el análisis de viabilidad significa interrogarse sobre algo más allá de si el proyecto ha alcanzado los objetivos que tenía previstos; se debe responder a la cuestión de en qué medida los resultados positivos alcanzados permanecen en el tiempo. Dentro de este aspecto deben considerarse factores como: políticas de apoyo, aspectos institucionales, aspectos financieros y económicos, tecnológico, socioculturales, de género y de medioambiente.

La **cobertura** consiste en evaluar hasta qué punto un programa llega a la población objeto del mismo. Se trata de calcular no sólo la tasa de cobertura sino también de analizar si existe sesgo en la cobertura y efectuar un análisis de las posibles barreras de acceso al programa (Plataforma de ONG Acción Social).

Como puede observarse, la elección de uno u otro criterio depende del objetivo con el cual se hace el seguimiento o la evaluación.

Ejercicio 6: Elija los criterios pertinentes al tipo de evaluación pertinente para su proyecto y construya los indicadores correspondientes.

4.6 Instrumentos de evaluación

Tal como da cuenta el apartado anterior, existen muchos tipos de evaluación; por lo tanto la diversidad de instrumentos para llevarlas a cabo también es amplia; mencionaremos aquí solamente algunos ejemplos:

4.6.1 Instrumentos cuantitativos

- Análisis Costo Beneficio: busca comprobar la rentabilidad del proyecto a partir de comparar los flujos de bienes y servicios producidos, con sus respectivos costes.
- Encuestas formales a partir de información precisa y estandarizada.
- Mediciones directas
- Indicadores: estrategia del Marco Lógico en donde dichos indicadores deben ser cuantificables y verificables.

4.6.2 Instrumentos cualitativos

- Observación, ya sea participante o directa: suele ser complementada con otras técnicas y soportes como los diarios de campo, listas de comprobación, etc.
- La entrevista, que permite mayor flexibilidad en la recogida de información: puede ser formal, informal, dirigida, semidirigida, abierta. Incluye también los grupos focales, fórum comunitarios, talleres, entre otras.

4.7 Programación de la evaluación: construcción de indicadores

Siguiendo la metodología del Marco Lógico, proponemos aquí iniciar el proceso de evaluación o seguimiento con la construcción de indicadores que nos guíen en el proceso de aclarar ¿qué queremos saber (qué, cuánto, con qué frecuencia)?

ESQUEMA DE PROGRAMACIÓN DE UNA EVALUACIÓN		
CONTENIDOS	PASOS	RESPONSABLE
Por qué evaluar	Tomar la decisión de evaluar según criterios establecidos	Organización
Para qué, qué y cómo evaluar	Preparación de los términos de referencia	Organización
Quién, cuándo y dónde evaluar	Elaboración del programa o proyecto de trabajo	Equipo evaluador, a partir de los términos de referencia

Fuente: análisis y desarrollo social consultores

Podemos entonces construir diferentes tipos de indicadores:

Indicadores de impacto: a partir de la visión que se tenga de cómo te gustaría que fueran las áreas de problema.

Indicadores de proceso (eficacia): ¿cómo quieres lograr tus metas?

Indicadores de efectividad: ¿cuánto de qué quieres lograr? (Civicus, p. 15)

Para cada uno de los indicadores que se construyan deberá valorarse:

- ¿Cómo obtendremos la información?; instrumentos a utilizar, ya sea encuestas, entrevistas, observación, etc.
- Qué tipo de información necesitamos: cuantitativa y cualitativa
- ¿Quién debería implicarse?

La importancia de los indicadores, por lo tanto, radica en que son la base sobre la cual se diseñará en sí el instrumento de evaluación; por ejemplo la elaboración de una encuesta. Así, cada indicador podrá generar una o varias preguntas para poder evaluar el aspecto al que se refiera. Es por ello que los indicadores deben ser precisos y guardar congruencia con los objetivos, tanto del proyecto evaluado, como de la misma evaluación.

4.7.1 Pasos para el seguimiento:

1. Crear indicadores y variables de eficacia, efectividad e impacto.
2. Convertirlos en preguntas que el sistema de seguimiento debe responder.
3. Decidir cómo recopilar la información y en dónde se va a almacenar.
4. Frecuencia con la que se analizará la información.
5. Recopilar, analizar e informar.

MATRIZ DEL DISEÑO DE EVALUACIÓN CRITERIO: (IMPACTO, EFICACIA, PERTINENCIA...)			
PREGUNTAS	ASPECTOS QUE DEFINEN LA PREGUNTA (OPCIONAL)	INDICADORES	FUENTES DE EXTRACCIÓN DE LA INFORMACIÓN
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Fuente: bustelo ruesta, m. y ligero lasa, j.(2002)²⁸

4.7.2 Pasos para la evaluación:

El primer paso es desarrollar los **Términos de Referencia** del proceso, los cuales abarcan:

1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

- Contexto y razón de ser del proyecto
- Descripción del proyecto: principales elementos de la matriz del proyecto

1.2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

- Razones relativas a las decisiones formales
- Razones relativas al desempeño del proyecto (tienen que ver con lo obtenido durante el seguimiento)
- Uso que se dará a los resultados

1.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y MÉTODOS

- Ámbito de aplicación de la evaluación (precisar el alcance)
- Tipo de análisis, métodos a utilizar, grado de detalle

1.4. CUESTIONES A TRATAR

- En qué medida se tratarán todas o se seleccionarán sólo algunas cuestiones y áreas de análisis (eficiencia, eficacia, impactos, pertinencia, viabilidad)
- Grado de especialización

1.5. EQUIPO EVALUADOR

- Número de miembros del equipo y sus funciones
- Cualificaciones requeridas (perfil profesional, experiencia)

1.6. CALENDARIO

- Fechas aproximadas y asignación de tiempos (antes, durante y después del trabajo de campo)

1.7. CONSULTAS SOBRE EL TERRENO

- Autoridades, instituciones y grupos a los que consultar durante y al final del trabajo de campo

1.8. ELABORACIÓN DE INFORMES

- Plazos para realizar la versión preliminar y el informe final
- Especificación del modelo técnico para el informe final

Una vez listos los términos se deben construir los indicadores pertinentes y procedes a la ejecución de la evaluación.

4.8 Ejecución de la evaluación

En resumen, el siguiente esquema presenta todos los pasos a seguir en un proceso de evaluación.

ESQUEMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	
DECISIÓN DE EVALUAR:	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar proyectos o temas a evaluar • Dar razones para evaluar • Alcanzar un acuerdo entre financiador y organización receptora
PREPARAR LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el objetivo de la evaluación • Decidir el ámbito de aplicación y el momento para llevarla a cabo • Preparar un borrador de los términos de referencia • Solicitar comentarios sobre el borrador • Preparar la versión final de los términos de referencia de la evaluación
SELECCIONAR Y CONTRATAR AL EQUIPO EVALUADOR:	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir sobre la composición y cualificaciones del equipo • Identificar candidatos apropiados • Negociar contratos con los miembros del equipo
TRABAJO PREPARATORIO Y DE PLANIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el programa o proyecto de trabajo • Revisar la documentación necesaria • Iniciar estudios previos • Preparar el programa o proyecto de trabajo de la evaluación
LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el viaje y el trabajo de campo • Recoger datos • Estructurar los datos y la información obtenida • Analizar los datos • Presentar conclusiones preliminares
PREPARAR EL INFORME:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los informes de los miembros del equipo • Redactar y editar la versión preliminar del informe
FASE FINAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir el informe preliminar para recibir comentarios • Incorporar los comentarios recibidos • Preparar la versión final • Formular la experiencia aprendida para los tomadores de decisiones • Seguir las recomendaciones • Publicar y distribuir el informe • Incorporar un resumen de la evaluación en los sistemas de memoria, archivos... de la entidad

4.8.1 Evaluación participativa

Dentro de la propuesta de planeación por acuerdos que hemos estado manejando, es importante también señalar que, tanto el seguimiento, como la evaluación deben de ser procesos que involucren a todas y todos los “agentes críticos” o *stakeholders*, ya que esta es parte de vigilar y garantizar que nuestro campo potencial en construcción de verdad se está dirigiendo al campo potencial que buscamos.

Para ello retomamos de nuevo un esquema en el que puede verse la diferencia entre la evaluación tradicional y la participativa.

EVALUACIÓN TRADICIONAL VERSUS EVALUACIÓN PARTICIPATIVA		
CARACTERÍSTICAS	Evaluación tradicional	Evaluación participativa
PROPÓSITO	Aprendizaje de la organización y mejora de la gestión	Empoderamiento y aprendizaje de todos los implicados
AGENTE EVALUADOR	Evaluadores asumen rol técnico	Evaluadores asumen rol "facilitador"
ACTITUD DEL EVALUADOR	"Evaluador distanciado"	"Evaluador apegado, comprometido"
OBJETO DE MEDICIÓN	Indicadores predeterminados	Indicadores negociados
MÉTODOS DE EVALUACIÓN	Métodos formales, complejos, cuantitativos	Métodos informales y cualitativos. triangulación con otros métodos
MOMENTO DE LA EVALUACIÓN	Momento preestablecido	Evaluación periódica
PARA QUIÉN SE EVALÚA	Propiedad del agente externo	Apropiación por parte de la población implicada
IMPLICADOS	Perspectiva inmediata de satisfacción de necesidades	Perspectiva estratégica de fortalecimiento de derechos (empoderamiento)
RESULTADOS	Informe final de evaluación	Aprendizaje del proceso y de las prácticas de evaluación

Fuente: adaptado de gallego, i. (1999) "el enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (mep): batería de herramientas metodológicas" en revista española de desarrollo y cooperación, nº 4.

4.9 Informe de la evaluación

El informe final es un documento importante, pues si bien el proceso mismo de evaluación representa un aprendizaje, es este documento el vehículo a través del cual éstos se podrán comunicar, y por lo tanto tener mayor alcance en cuanto a su operatividad y utilización en la toma de decisiones.

Su formato habrá sido elaborado desde los Términos de Referencia. El Informe de Evaluación debe contener, cuando menos, un texto descriptivo que detalle la información recogida, un apartado explicativo que establezca las correspondientes relaciones de causa y efecto y un componente proyectivo que incluya un conjunto de conclusiones, recomendaciones y sugerencias.

Algunos elementos mínimos que se pueden seguir para elaborar el informe son:

- Portada
- Resumen

- Introducción
- Descripción de la información
- Valoración de la información
- Conclusiones y recomendaciones
- Anexos

Ejercicio 7: Construcción de indicadores

Ahora que conoce la importancia de los indicadores para ejecutar una evaluación y los diferentes criterios que pueden guiar un seguimiento o una evaluación, elabore, para su proyecto, un indicador por cada uno de los criterios explicados.

a) Efectividad

b) Eficacia

c) Impacto

5. Autoevaluación

1. ¿Qué relación tienen los derechos humanos con la gobernabilidad y la gobernanza?

2. ¿Qué relación tiene la cohesión social y territorial con la gobernabilidad y la gobernanza?

3. ¿Qué tipo de evaluación considera usted que contribuye más a una incidencia territorial encaminada al fortalecimiento de la cohesión social? ¿por qué?

4. ¿En qué etapas del seguimiento y la evaluación considera usted que se debe poner mayor atención para garantizar que esta fase de nuestro ciclo de planeación nos ayude a alcanzar el campo potencial?

6. Recomendaciones bibliográficas

- *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales*, de la Plataforma de ONG Acción Social.
 - *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo*, de Laura González Gómez y la Cooperación Pública Vasca (2005).
 - *Gobernabilidad y gobernanza: el aporte para los territorios y América Latina* (Introducción), de Hubert Mazurek (2009).
 - *Seguimiento y evaluación*, de la organización CIVICUS.
-