

2020 "Año de Laura Méndez Cuenca; emblema de la Mujer Mexiquense"

**ACUSE**

Toluca de Lerdo, Estado de México, 25 de junio de 2020  
Oficio No. 206B0112L000000/CPD/296/2020

**ARQUITECTO**  
**VÍCTOR MANUEL AGUILAR TALAVERA**  
**SECRETARIO EJECUTIVO DEL SISTEMA ESTATAL DE SEGURIDAD PÚBLICA**  
**P R E S E N T E**

Distinguido Secretario:

Sirva el presente para enviarle un cordial saludo, al tiempo remito a Usted el documento que da cumplimiento a meta 5415-9436 del Programa Operativo Anual, la cual refiere "*Realizar estudios en materia de prevención del social de la violencia y delincuencia, a fin de proporcionar herramientas para la creación e implementación de políticas públicas en la materia*".

En este sentido, anexo el estudio denominado, "*El diseño de proyectos locales para la prevención social de las violencias y la delincuencia, desde el desarrollo comunitario.*"

Sin otro particular por el momento, le reitero la seguridad de mi más atenta consideración.

**A T E N T A M E N T E**

  
SECRETARÍA EJECUTIVA  
DEL SISTEMA ESTATAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

SECRETARIADO EJECUTIVO DEL SISTEMA  
ESTATAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

**MTRA. CITLALLI VERGARA ORTIZ**  
**ENCARGADA DEL DESPACHO**  
**DEL CENTRO DE PREVENCIÓN DEL DELITO**

C.p.p.  
Archivo / Minutario\*  
CVO/jas





# **El Diseño de Proyectos Locales para la Prevención Social de las Violencias y la Delincuencia, desde el Desarrollo Comunitario.**



# Contenido



<b>Importancia de realizar proyectos locales para la prevención social de las violencias y la delincuencia.</b>	<b>5</b>
• Seguridad Humana	<b>5</b>
• Desarrollo local	<b>6</b>
• Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en el Estado de México	<b>11</b>
<b>Metodologías para elaboración de proyectos en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia</b>	<b>12</b>
• Teoría del Marco Lógico	<b>12</b>
• Teoría del Cambio	<b>14</b>
• Mapeo de Alcances	<b>17</b>
<b>Información complementaria / Formatos asociados</b>	<b>24</b>
• Teoría del Marco Lógico	<b>24</b>
• Teoría del Cambio	<b>27</b>
• Mapeo de Alcances	<b>29</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>39</b>



## **Presentación:**

La promoción y el desarrollo de acciones encauzadas a alcanzar entornos comunitarios más seguros, desde el campo de acción de la prevención social de la violencia y la delincuencia, es una tarea que actualmente forma parte de la agenda de diferentes sectores de la población, con lo cual se ha logrado la integración, ejecución y seguimiento de acciones con enfoques multidisciplinarios.

Parte considerable de estos esfuerzos, han dado respuesta a líneas de acción y metodologías propuestas por programas de financiamiento o subsidios, desarrollados por organismos gubernamentales en sus diferentes órdenes, tales como el Programa Nacional de Prevención del Delito (PRONAPRED), el Subsidio para la Seguridad de los Municipios (SUBSEMUN hoy FORTASEG), Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP); algunos más responden al ejercicio del gasto corriente de dependencias encargadas de la prevención social de la violencia y la delincuencia.

Asimismo, existen organizaciones no gubernamentales o ciudadanas(os) que, tras haber advertido una problemática de seguridad específica, han impulsado el desarrollo de intervenciones sociales con fuentes de financiamiento y metodologías de diversa procedencia.

Al respecto, el Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública a través del Centro de Prevención del Delito, propone con base en los diversos proyectos que desde él se han planificado, ejecutado, evaluado y revisado; una sistematización acerca de las principales metodologías que contribuyen a la elaboración de intervenciones locales o comunitarias en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia.

En tal virtud, a fin de integrar intervenciones sociales es importante recalcar la importancia de la gestión de un trabajo coordinado con la ciudadanía, mediante el cual se identifiquen las problemáticas, los actores clave, las capacidades sociales, los riesgos, las metas, a fin de trazar una vía de trabajo que permita el desarrollo comunitario y con ello se incida en la disminución de la violencia y la delincuencia.

Asimismo, con el propósito de estructurar las fases de: diagnóstico, planeación o diseño, implementación, seguimiento y monitoreo, evaluación y elaboración del informe final, se hace uso de manera general de las metodologías de gestión de proyectos de: 1) Marco Lógico, 2) Teoría del Cambio y 3) Mapeo de Alcances, proporcionando como anexos los formatos que fundamentan el desarrollo de cada una.

Este ejercicio tiene como objetivo proporcionar a dependencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, iniciativa privada o ciudadanía en general, interesadas en desarrollar un proyecto comunitario de prevención social de la violencia y la delincuencia, un concentrado de las principales herramientas que les permitan diagnosticar, planificar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar, de una manera clara, organizada y homologada.

## **Importancia de realizar Proyectos Locales para la Prevención social de las Violencias y la Delincuencia.**

*En 1941 Edward Stettinius Secretario de Estado de Estados Unidos, en la Carta del Atlántico afirmó “La batalla por la paz debe ser librada en dos frentes. El primer frente es el de la seguridad, en el cual vencer significa conquistar la libertad para vivir sin temor y el segundo es el frente económico y social, en el cual la victoria significa conquistar libertad para vivir sin miseria. Sólo la victoria en ambos frentes puede asegurarle al mundo una paz duradera”.*

### **Seguridad Humana**

Hoy sabemos que si queremos vivir en un ambiente de paz y legalidad, debemos apostar por elevar la calidad de vida de las y los ciudadanos. Para ello es oportuno asistimos de dos enfoques de la seguridad:

- **Seguridad ciudadana**
- **Seguridad humana**

La seguridad ciudadana, desde el cual se realizan acciones en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia, advierte que los actos de violencia y delincuencia tienen un origen multifactorial, pretende salvaguardar con eficacia el derecho a la vida, la integridad personal y material, así como incentivar el desarrollo humano de mujeres y hombres; es un método eficaz para generar oportunidades educativas, laborales y mejorar el ingreso; prevenir la criminalidad y optimizar la calidad de vida de la población.

La política de prevención social desde el enfoque en mención, tiene como objeto mejorar ambientes urbanos para reducir actos delictivos (prevención situacional); la rehabilitación de comunidades con participación vecinal para promover la cohesión social (prevención comunitaria); proporcionar herramientas para proteger a la población en condiciones adversas (prevención psicosocial) y todas las medidas que el Gobierno del Estado implementará para modificar las condiciones sociales y generar oportunidades de desarrollo en grupos de atención prioritaria (prevención social).

Por su lado la seguridad humana, al igual que la seguridad ciudadana pone en el centro del análisis a la persona y encuentra su objetivo fundamental en la erradicación de las amenazas graves y de las generalizadas, luchando por la vida de cada persona y por la puesta en práctica de las libertades humanas, considerando como fin la plena realización del ser humano.

La seguridad humana considera el goce de tres libertades<sup>1</sup>:

- **La libertad al miedo:** implica proteger a las personas de las amenazas directas a su seguridad y a su integridad física.
- **La libertad a la necesidad (a la miseria):** se refiere a la protección de las personas para que puedan satisfacer sus necesidades básicas, su sustento y los aspectos económicos, sociales y ambientales relacionados con su vida.
- **Libertad para vivir con dignidad:** se refiere a la protección y al empoderamiento de las personas para librarse de la violencia, la discriminación y la exclusión, reconociendo otras amenazas, que pueden afectar la sobrevivencia (abusos físicos, violencia, persecución o muerte), los medios de vida (desempleo, inseguridad alimentaria, amenazas a la salud, etc.) o su dignidad (violación a los derechos humanos, inequidad, exclusión, discriminación).

En resumen, la seguridad humana apuesta por lograr un bienestar completo de cada hombre y mujer, disminuyendo la posibilidad de ser víctima o victimario de un acto de violencia y/o delincuencia, e incidiendo en las principales amenazas a la seguridad humana:



## Desarrollo Local:

El auge del concepto de desarrollo local o comunitario, se alcanzó a nivel mundial y en específico en América Latina en la década de los 70's, momento en el que se advirtió tajantemente la existencia de países en desarrollo, introduciendo el término de necesidades básicas, es decir más allá de solo existir preocupación por el crecimiento económico de las naciones, se pensó en trabajar para ver mejoradas las condiciones de vida de las personas; apareciendo retos como la pobreza, la desigualdad, el desempleo.

Esta pelea que se inicia en los años 70's se encuentra disminuida y se causa un retroceso en las mejoras sociales en los años 80's, en los que el neoliberalismo marcó el protagonismo del sector privado y de la importancia de los mercados.

Sin embargo, en los años 90's aparece el desarrollo humano, promovido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo enfocado en el desarrollo de las personas, y con el cual cabe resaltar surge la Seguridad Humana, que es considerada como un faro que marca el rumbo en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia.

<sup>1</sup> Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2010)

En el año 2000, se registra un avance fundamental para el desarrollo humano y el de las comunidades con la creación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que emprende los retos de: erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los géneros, y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el VIH SIDA, el paludismo y otras enfermedades, garantizar el sustento del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

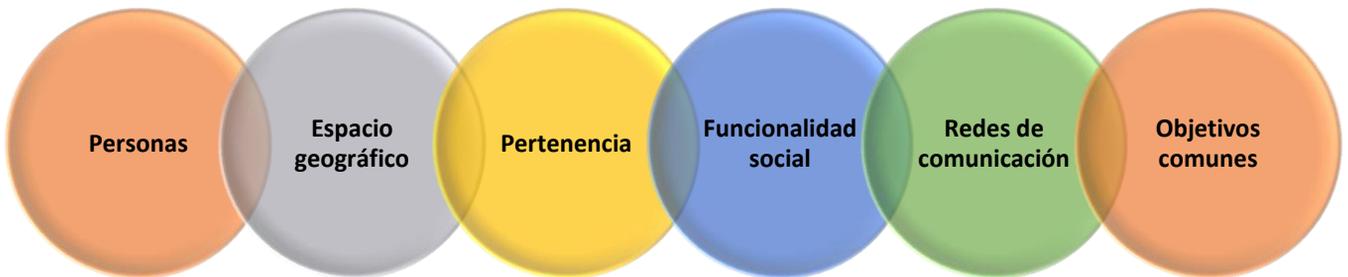
A 15 años de la aplicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sustentable, los cuales constituyen un compromiso para abordar los problemas más urgentes a los que hoy se enfrenta el mundo, entre los cuales se encuentran:

- 11. Ciudades y comunidades sostenibles, el cual pretende que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles;
- 16. Paz y justicia, mediante el cual se promueven sociedades justas, pacíficas y sostenibles.

El desarrollo local, se gesta en contextos micro o comunitarios, entendiendo por comunidad:

*“Agrupación o conjunto de personas que habitan un espacio geográfico delimitado y delimitable, cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia o de identificación de algún símbolo local y que interaccionan entre sí más intensamente que en otro contexto, operando en redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales relevantes a nivel local”<sup>2</sup>.*

Al respecto, podemos visualizar elementos puntuales que componen a la comunidad:



La comunidad no es fija o estática, por lo contrario, es un ente en movimiento, “está siempre en el proceso de ser, así como ocurre con las personas que la integran”<sup>3</sup>:

Desarrollo de la comunidad	
Organización de las Naciones Unidas	Banco Mundial
Proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible en su iniciativa <sup>4</sup> .	Fenómeno “relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable que traiga beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todas en la comunidad” <sup>5</sup> .

2 Ander-egg, Ezequiel (2011)  
3 Carvajal Burbano Arizaldo (2011)  
4 Idem, concepto retomado por Bonifilio  
5 Arrayán Bonnet Magaly

Phil Bartle, menciona que en un proceso que pretende incidir en el desarrollo de la comunidad, deben existir condiciones mínimas:

1. Las comunidades tienen derecho a participar en las decisiones que afecten sus condiciones de vida y trabajo.
2. Solo la participación en el poder de tomar decisiones es sostenible y creativa.
3. La participación real requiere la intervención de la comunidad en todas las fases de la mejora de la ciudad, pueblo: planificación, complementación, mantenimiento y supervisión.
4. La participación se debe construir desde la igualdad entre los sexos, e incluir a los jóvenes y ancianos.
5. El desarrollo de la capacidad esencial para promover la participación equitativa entre mujeres, hombres y jóvenes.
6. Las comunidades tienen recursos ocultos que pueden impulsar el desarrollo de la ciudad o pueblo. El desarrollo de la capacidad puede sacar a la luz estos recursos.
7. Las comunidades son las primeras interesadas de entre todos los protagonistas del desarrollo, en identificar problemas y en el mantenimiento y mejora de sus asentamientos.
8. La concienciación y el desarrollo de la capacidad pueden hacer que las asociaciones entre las comunidades, ONG y autoridades municipales, sean más equitativas.
9. El desarrollo comunitario que planifican personas ajenas a la comunidad que solo requiere de este trabajo gratuito, no es bien aceptado por las comunidades a largo plazo.
10. La planificación de la participación es uno de los elementos que con más frecuencia se pasa por alto en Desarrollo comunitario.
11. La caridad hace a las comunidades dependientes de las ayudas.
12. El Desarrollo Comunitario es una contribución esencial en la gestión urbana global.

De esta lista de condiciones podemos desprender elementos que en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia son fundamentales:



Ander-Egg, advierte que los alcances del desarrollo comunitario pueden ser como método de intervención social, como programa, como proceso inducido y como movimiento. En el primer caso se traduce en una serie de acciones y actividades a través de las cuales se puede transformar algún aspecto de la realidad social, implica el reto de alcanzar una meta relacionada con el tipo de sociedad ideal.

*“El desarrollo comunitario actual aspira a generar procesos que resuelvan necesidades dentro de un marco de desarrollo humanista que favorezca en los sujetos crecimiento equilibrado, integral y armónico”<sup>6</sup>.*

### **¿De qué manera el desarrollo local o de la comunidad puede contribuir a la reducción de ambientes violentos o delictivos?**

El primer párrafo de las Directrices para la prevención del delito menciona:

*“Hay indicios claros de que las estrategias de prevención del delito bien planificadas no solo previenen el delito y la victimización, sino que también promueven la seguridad de la comunidad y contribuyen al desarrollo sostenible de los países. Las políticas responsables y eficaces de prevención del delito mejoran la calidad de vida de todos los ciudadanos. Producen beneficios a largo plazo al reducir los costos relacionados con el sistema formal de justicia penal, así como otros costos sociales resultantes de la delincuencia. La prevención del delito ofrece oportunidades para aplicar un enfoque más económico a los problemas de la delincuencia”<sup>7</sup>.*

A partir de ámbitos de acción como la prevención del delito, pueden impulsarse medidas que identifiquen y atiendan las causas profundas y factores de riesgo que se relacionen con los actos de violencia y delincuencia, los cuales obedecen a fenómenos complejos y multidimensionales, como factores psicológicos, económicos, sociales y culturales; que se gestan en diferentes ámbitos (individual, relacional, comunitario y social).

Por tanto, trabajar en que la comunidad cuente con niveles bajos de violencia y delincuencia debe responder a un esfuerzo multidimensional que observe y atienda los aspectos económicos, sociales, culturales, entre otros; lo anterior, desde el ámbito personal, familiar, comunitario y social.

Las intervenciones sociales realizadas desde la prevención del delito, impulsan la organización comunitaria, la cual es un proceso que permite identificar problemas comunes, movilizar recursos, así como, desarrollar e implementar estrategias para alcanzar los objetivos comunes; cuando existe organización comunitaria los habitantes reconocen el reto y participan para generar un cambio, dando por resultado personas empoderadas que trabajan para mejorar su vida.

---

<sup>6</sup> Idem, concepto retomado por Mireya Zárate

<sup>7</sup> Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito.

Los beneficios de la organización comunitaria son: a) mayor oportunidad para que se logren los cambios que la comunidad requiere, b) mujeres y hombres empoderados, conscientes de su valor, capacidades, alcanzando una vida más satisfactoria y c) mayor interdependencia entre los miembros de la comunidad, iniciando procesos de recomposición.



Asimismo, las Directrices para la prevención del delito<sup>8</sup>, establecen que entre los diferentes enfoques de la prevención del delito se encuentran:

- Promover el bienestar de las personas y fomentar un comportamiento favorable a la sociedad mediante la aplicación de medidas sociales, económicas, de salud y de educación, haciendo particular hincapié en los niños y los jóvenes, y centrando la atención en el riesgo y los factores de protección relacionados con la delincuencia y la victimización la prevención mediante el desarrollo social o la (prevención social del delito);
- Modificar las condiciones existentes en los vecindarios que influyen en la delincuencia, la victimización y la inseguridad resultantes del delito mediante el fomento de iniciativas, la aportación de experiencia y la decisión de los miembros de la comunidad (prevención de la delincuencia basada en la localidad);
- Prevenir los delitos reduciendo oportunidades de cometerlos, aumentando para los delincuentes el riesgo de ser detenidos y reduciendo al mínimo los beneficios potenciales, incluso mediante el diseño ambiental, y proporcionando asistencia e información a víctimas reales y potenciales (prevención de situaciones propicias al delito);
- Prevenir la reincidencia proporcionando asistencia para la reintegración social de los delincuentes y otros mecanismos preventivos (programas de reintegración).

<sup>8</sup> Directrices para la Prevención del Delito.

## **Prevención social de la Violencia y la Delincuencia en el Estado de México.**

En el Estado de México, de acuerdo a la Ley para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, con Participación ciudadana del Estado de México, la prevención es un Subsistema dentro del Sistema Estatal de Seguridad Pública, generando para el Estado y los Municipios que lo componen, responsabilidades en cuanto al diseño y ejecución de políticas públicas integrales, permanentes y concretas en la materia. Asimismo, destaca que las autoridades deberán observar principios rectores en la planeación, programación, implementación y evaluación de las políticas públicas, programas y acciones en materia de prevención del delito.

En este sentido, el Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública a través del Centro de Prevención del Delito, alineado al Plan de Desarrollo del Estado de México, y con pleno respeto a las disposiciones normativas aplicables, participa en la elaboración del Programa Estatal de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, así mismo promueve la planeación homologada y la ejecución de los Programas Municipales en la materia.

Por otro lado, impulsa el diseño y ejecución de proyectos, mismos que guardan vinculación y congruencia con los instrumentos en comento, y proponen una vía de atención a problemáticas específicas, determinando una temporalidad y un propósito particular.

Los proyectos pueden ser diseñados y ejecutados por alguna dependencia del ejecutivo estatal o municipal, por alguna organización de la sociedad civil, académica o grupo social conformado de manera formal o informal que proyecte con ello contribuir a la disminución de la violencia y la delincuencia en alguna delimitación territorial del Estado de México.

### **Instrumentos Programáticos<sup>9</sup>.**

**Plan de Desarrollo:** documento periódico que rige el rumbo de la administración pública ya sea federal, estatal o municipal, que contiene los ejes, objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción a las que se dará cumplimiento a través de programas y proyectos.

**Programa:** conjunto de acciones relacionadas entre sí, en las que se ejercen los recursos para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, a fin de alcanzar un resultado específico en beneficio de la población objetivo, a través de una unidad responsable y ejecutora de gasto público.

**Proyecto:** conjunto de actividades afines y complementarias que se derivan de un programa y que tiene como característica, un responsable, periodo de ejecución, costo estimado y resultado esperado. Resuelven un problema o aprovechan una oportunidad de mejora en la acción de gobierno.

---

<sup>9</sup> Secretaría de hacienda y Crédito Público, 2008.

## **Metodologías para la Elaboración de Proyectos en Materia de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.**

De acuerdo con las Directrices para la cooperación y la asistencia técnica en la esfera de la prevención de la delincuencia urbana, un plan de acción integrado para la prevención del delito deberá incluir<sup>10</sup>:

1. Diagnóstico local de los fenómenos delictivos, sus características, factores que los propician, la forma que revisten y su alcance.
2. Determinación de todos los agentes que podrían participar en diagnóstico y estrategia.
3. Alianzas que promuevan un mejor enlace, el intercambio de información, una labor conjunta.
4. Naturaleza y tipos de problemas delictivos, tomando en cuenta los factores de riesgo.
5. Elaboración de posibles soluciones a problemas en el contexto local.
6. Los objetivos que se hayan fijado y los plazos en que deban alcanzarse.
7. Acciones previstas y responsabilidades.
8. Adopción de medidas de diferentes niveles: prevención primaria, prevención de la reincidencia
9. Mecanismo para evaluar periódicamente la eficacia de la estrategia aplicada.

Atendiendo lo anterior, actualmente existen metodologías para la elaboración de proyectos sociales que han sido retomadas por organizaciones gubernamentales o no gubernamentales para realizar estrategias encaminadas a reducir la violencia y la delincuencia, entre ellas destacan:

### **Teoría del Marco Lógico**

Esta metodología es una herramienta para facilitar el diseño, ejecución y evaluación de proyectos, su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Las fases esenciales de la teoría del marco lógico son:

a) **Análisis de involucrados:** se utiliza para determinar las personas o grupos, instituciones o empresas que puedan aportar o tener un vínculo con un proyecto, con ello es posible optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto, así como limitar los impactos negativos. Al conocer los intereses y expectativas de los mismos se puede aprovechar las capacidades e intereses coincidentes y disminuir las fuerzas opositoras.

b) **Análisis del problema:** en esta etapa se identifica la problemática que se desea intervenir, así como sus causas y efectos, los cuales son relacionados en un árbol de problemas.

---

<sup>10</sup> Directrices para a Cooperación y la Asistencia Técnica en la Esfera de la Prevención de la Delincuencia Urbana.

c) **Análisis de objetivos:** consiste en convertir las consideraciones negativas plasmadas en el árbol de problemas en soluciones, describiendo la situación futura a la que se espera acceder una vez que se resuelva los problemas, asimismo estableciendo los medios y los fines a partir de las causas y los efectos del ejercicio anterior.

d) **Identificación de alternativas de solución al problema.** con base en las raíces del árbol de objetivos o medios, se identifican posibles soluciones del problema y se definen las posibles alternativas de solución.

e) **Selección alternativa óptima.** realizando un análisis profundo de cada alternativa resultante del ejercicio anterior y valorando su viabilidad, se eligen las soluciones sobre las que se va a trabajar.

f) **Estructura analítica del proyecto.** una vez que contamos con la(s) alternativas de solución, se realiza un esquema en el que se plantea de manera jerárquica el fin, propósito, componentes y las actividades.

g) **Matriz de marco lógico.** presenta en una estructura integral, los elementos de la intervención, de una manera coherente, considerando para ello:

4 columnas	4 filas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.</b></li> <li>• <b>Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).</b></li> <li>• <b>Medios de Verificación.</b></li> <li>• <b>Supuestos (factores externos que implican riesgos).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.</b></li> <li>• <b>Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.</b></li> <li>• <b>Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.</b></li> <li>• <b>Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.</b></li> </ul>

h) **Indicadores.** nos ayudan a determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto, pudiendo generarse indicadores de: fin, propósito, componentes y actividades. Son herramientas que permiten para clarificar y definir, de forma más precisa, los objetivos e impactos, se diseñan para contar con un estándar contra el cual evaluar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas.

Las características de un indicador son: claro, relevante, económico, monitoreable, adecuado, riguroso, confiable, oportuno y accesible.

Los indicadores pueden ser:

- **De impacto:** efectos a mediano y largo plazo relacionados con incrementar la calidad de vida, como un efecto de la intervención.
- **De resultado:** efectos a corto y mediano plazo de la acción institucional o de un programa sobre la sociedad.
- **De producto o servicio:** cantidad y calidad de los bienes que se producen en el marco de la implementación de un programa.
- **De proceso:** relación entre las actividades que se programan y los insumos que se requieren, como, recursos humanos, materiales o presupuesto.

## Teoría del cambio

De acuerdo con Iñigo Retaloza se refiere a “un mapa semi-estructurado de cambios que vincula nuestras acciones con ciertos resultados del proceso que queremos contribuir a que suceda en nuestro ecosistema inmediato. Hace explícito y articula nuestras suposiciones subyacentes en relación a cómo creemos que el cambio sucede y nuestra contribución a ese cambio”<sup>11</sup>.

La teoría del cambio es útil en diversos momentos del desarrollo del programa o proyecto, en el diseño del programa, analizando el contexto, actores e instituciones, temas clave, antecedentes; en el ajuste de las intervenciones, generando preguntas de aprendizaje cuando se está en marcha; o bien en la evaluación, valorando la pertinencia de la intervención y realizando recomendaciones puntuales para continuar con un nuevo proyecto que dé continuidad al anterior.

Las fases esenciales de la teoría del cambio son<sup>12</sup>:

**A) Definición de la Visión de Éxito. Es el cambio más significativo esperado, la imagen objetivo, el macro cambio deseado para una situación particular.**

- A. Definir la visión de éxito (macro resultado / imagen de éxito) para el período de planificación.
- B. ¿Cuál es el cambio de largo plazo que se desea lograr?

---

<sup>11</sup> Retaloza, Iñigo, (2018)

<sup>12</sup> Ortiz, Alfredo, Rivero, Guillermo, (2007)

**B) Precondiciones. Son resultados – suficientes y necesarios - clave para la consecución de la visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc.**

**A. Definiendo los resultados clave para el logro de la Visión de Éxito.**

- Determinar las precondiciones (resultados) necesarias y suficientes para alcanzar el macro resultado.
- Considerar entre 3 ó 4 niveles de precondiciones. Extender el número de niveles puede llevar a un plano más operativo.
- Enfocarse en precondiciones críticas. Una teoría de cambio se enfoca en los resultados estratégicos que viabilizan la visión de éxito.

**B) Operacionalizando las Precondiciones.**

- Establecer el/los indicadores para evaluar el progreso en el logro de las precondiciones (1 ó 2 indicadores).
- Definir el valor / nivel de los indicadores en la actualidad (línea de base)
- Determinar el valor / nivel futuro de los indicadores (meta) de acuerdo al período de planificación.
- Considerar indicadores cuantitativos y cualitativos.

**C) Intervenciones. Son iniciativas o estrategias que permiten alcanzar resultados (precondiciones de un nivel superior).**

- Seleccionar las precondiciones sobre las que se desea actuar. En una teoría de cambio pueden existir precondiciones en las que no se actúa dado que otras organizaciones ya tienen un rol claro y no se requiere mayor intervención.
- Determinar el tipo de intervenciones necesarias a implementar sobre las precondiciones elegidas. Considerar intervenciones de carácter estratégico, posteriormente a un nivel operativo, tales intervenciones podrán ser desagregadas al nivel necesario (actividades, tareas, etc.)

**D) Supuestos. Representan situaciones fuera del control organizacional que influyen las precondiciones.**

- La identificación de supuestos puede darse en cualquier momento de la elaboración de la teoría de cambio.
- Pueden existir supuestos que enmarcan toda la teoría de cambio como también supuestos que se enfocan de forma específica en ciertos resultados.
- Identificar aquellos resultados que deben cumplirse, pero sobre los que no se interviene como supuestos.

**E) Indicadores. Métricas que permiten conocer si se alcanza o no el éxito en la implementación de las precondiciones.**

Trabajar con teorías como Marco Lógico o Teoría del Cambio, es decir con gestión basada en resultados, nos permite construir proyectos claros, ordenados, eficaces, además de contribuir con ello al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.



## Mapeo de alcances

Por otro lado existen algunas otras metodologías como el Mapeo de alcances, que a diferencia de las teorías lógicas, priorizan el registro de las modificaciones en el comportamiento, en las relaciones, actividades, y/o acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que se trabaja de manera directa, una vez que se aplicó una fase o la totalidad del proyecto.

Esta herramienta sostiene que cada cambio de situación, como la disminución de la violencia va seguida de un cambio en el comportamiento de los actores involucrados, por lo que considera que muchos programas podrían planificar y evaluar de mejor manera, si se centraran más en el comportamiento.

**Objetivo del proyecto:** construir una cultura de igualdad sustantiva de género en la comunidad X, mediante el desarrollo de habilidades humanas a través de la capacitación y sensibilización.

Método convencional de evaluación	Mapeo de alcances
Contabilizar el número de eventos de capacitación o sensibilización y medir los cambios en función de las actuaciones sociales en favor de la igualdad sustantiva de género.	<p>Principio: una cultura de igualdad sustantiva de género no será posible en el futuro, si los miembros de la comunidad no son capaces de generarla.</p> <p>Los responsables de la integración de una cultura sustantiva de género, dispondrán de las herramientas, las aptitudes y los conocimientos necesarios para impulsar acciones afines, vigilar que se cumplan por todos los miembros, y en su caso invitarán a expertos que puedan reforzar el conocimiento o motivar el cambio.</p>

El mapeo de alcances se fundamenta en el principio de participación y se lleva a cabo en tres etapas y 12 pasos:

### Diseño intencional.

Después de que el proyecto cuenta con la claridad respecto a la problemática de la comunidad y ha elegido su orientación estratégica.

1. **Visión: ¿Por qué?**
2. **Misión**
3. **Socios directos: ¿Quién?**
4. **Alcances deseados: ¿Qué?, ¿en qué consisten los cambios que se pretenden generar?**
5. **Señales de progreso**
6. **Mapas de estrategias: ¿Cómo?**
7. **Prácticas de la organización.**

## **Seguimiento de Alcances y Desempeño.**

Seguimiento continuo de las acciones del proyecto y del progreso de los socios directos, a fin de dar cumplimiento a los alcances, dando por resultado herramientas para recabar datos de lo planeado en la etapa anterior:

### **8. Prioridades para el seguimiento**

### **9. Diario de alcances: avance**

### **10. Diario de estrategias: mapa de procesos**

### **11. Diario de desempeño: prácticas de la organización**

## **Planificación de la Evaluación**

En la cual se desarrolla las prioridades de evaluación del programa en cuestión.

### **12. Plan de evaluación.**

En el mapeo de alcances, podemos introducir procedimientos de seguimiento y evaluación desde la etapa de planificación, a diferencia de las teorías lógicas, no se espera un impacto hasta el final del proyecto, sino que acepta que las condiciones en una comunidad son afectadas continuamente por toda suerte de acontecimientos sociales y naturales, así como que los cambios son prosiguen ya sea que se hayan alcanzado los resultados deseados o no.

Esta metodología concentra la atención en cambios a menudo sutiles que se acumulan poco a poco, pero sin los cuales los logros más prominentes y a gran escala para el bienestar humano no serían viables ni sostenibles. Concentra la atención en cambios a menudo sutiles que se acumulan poco a poco, pero sin los cuales los logros más prominentes y a gran escala para el bienestar humano no serían viables ni sostenibles.

Puede ser utilizada en la planificación, seguimiento y evaluación, pudiendo ser requerida en la totalidad de los procesos o de manera parcial en alguna etapa de los mismos.

Mapeo de Alcances no se fundamenta en un marco de causa-efecto sino que, por el contrario, reconoce que el cambio es producido por múltiples eventos no lineales.

Proyecto de prevención social de la violencia y la delincuencia.	Objetivo	Elementos indispensables	Documento Entregable	Sugerencias
<b>Diagnóstico</b>	<p><b>Contextualizar e identificar factores de riesgo, Determinar la problemática en la que deseamos contribuir, Establecer aquellas alternativas de solución, Seleccionar las alternativas viables.</b></p>	<p><b>Diagnóstico integral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diagnóstico sociodemográfico:</b></li> <li>• Reconocer grupos poblacionales que requieren de atención a través de la recopilación y análisis de información demográfica, sociales y económicas.</li> <li>• Cuantitativa.</li> </ul> <p><b>Diagnóstico participativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar información desde el punto de vista de la comunidad acerca de:</li> <li>• Problemas, necesidades.</li> <li>• Socializar información,</li> <li>• Planes de acción,</li> <li>• Actores estratégicos.</li> <li>• Cualitativa.</li> <li>• Definición de la comunidad,</li> <li>• Delimitación de la ubicación,</li> <li>• Características específicas,</li> <li>• Diseño y recolección de la información.</li> <li>• Analizar el problema con relación a otras variables.</li> <li>• Análisis de la información.</li> <li>• Validación y socialización del diagnóstico.</li> </ul>	<p><b>Diagnóstico integral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte final que servirá para socializar los hallazgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el objeto y alcance del diagnóstico</li> <li>• Definir el problema, sus factores de riesgo, alcance del problema y efectos</li> <li>• Describir el contexto</li> <li>• Identificar los actores involucrados</li> <li>• Detectar fuentes de información</li> <li>• Detectar intereses de la población</li> <li>• Procesar,</li> <li>• Analizar y sintetizar la información</li> <li>• Elaboración de reporte final.</li> </ul>

Proyecto de prevención social de la violencia y la delincuencia.							
Objetivo	Elementos indispensables	Teoría del Marco Lógico	Teoría del Cambio	Mapeo de Alcances	Documento Entregable	Sugerencias	
<p><b>Planeación o Diseño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los objetivos, componentes y procesos necesarios para la resolución del problema identificado.</li> <li>Identificar el problema a resolver.</li> <li>Analizar el problema</li> <li>Estructurar el problema</li> <li>Proponer alternativas de solución</li> <li>Proyectar los resultados y costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos,</li> <li>Estrategias,</li> <li>Resultados,</li> <li>Actividades</li> <li>Insumos/recursos,</li> <li>Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de involucrados</li> <li>Análisis del problema</li> <li>Análisis de objetivos</li> <li>Identificación de Alternativas de solución al problema</li> <li>Selección Alternativa óptima</li> <li>Matriz de Marco Lógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la Visión de Éxito</li> <li>Precondiciones</li> <li>Intervenciones</li> <li>Supuestos</li> </ul>	<p><b>Diseño intencional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión: ¿Por qué?</li> <li>Misión</li> <li>Socios directos: ¿Quién?</li> <li>Alcances deseados: ¿Qué?, ¿en qué consisten los cambios que se pretenden generar?</li> <li>Señales de progreso</li> <li>Mapas de estrategias: ¿Cómo?</li> </ul> <p><b>Prácticas de la organización Seguimiento de Alcances y Desempeño.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades para el seguimiento.</li> <li>Diario de alcances: avance.</li> <li>Diario de estrategias: mapa de procesos.</li> <li>Diario de desempeño: prácticas de la organización.</li> </ul> <p><b>Planificación de la evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de evaluación</li> </ul>	<p><b>Planeación del proyecto</b></p> <p>Datos de la organización y responsables del proyecto,</p> <p>Resumen del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Antecedentes</li> <li>Ubicación de la intervención,</li> <li>Problemática a resolver,</li> <li>Resultados esperados,</li> <li>Beneficiarios,</li> <li>Objetivos, estrategias, líneas de acción,</li> <li>Planeación de recursos y costos,</li> <li>Cronograma,</li> <li>Monitoreo y evaluación.</li> </ul>	<p>Establecer de manera clara y estructurada los componentes, Responder ampliamente a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué?,</li> <li>¿Para qué?,</li> <li>¿Dónde?</li> <li>¿Quién?,</li> <li>¿Cuándo?,</li> <li>¿Cómo?,</li> <li>¿Con que?,</li> <li>¿Funcionará?</li> </ul>	

Proyecto de prevención social de la violencia y la delincuencia.	Objetivo	Elementos Indispensables	Mapeo de Alcances	Documento Entregable	Sugerencias
Implementación	<p><b>Ejecutar las actividades planeadas, organizando y administrando los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos definidos, delimitando los tiempos y costos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la planeación del proyecto y ajustar las herramientas.</li> <li>Organizar y administrar los recursos humanos y materiales</li> <li>Ejecución del proyecto conforme a los objetivos, estrategias y líneas de acción estructurada.</li> <li>Elaborar reportes de avance, realizando ajustes si es necesario al plan inicial.</li> </ul>	<p><b>Diseño intencional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión: ¿Por qué?</li> <li>Misión</li> <li>Socios directos: ¿Quién?</li> <li>Alcances deseados: ¿Qué?, ¿en qué consisten los cambios que se pretenden generar?</li> <li>Señales de progreso</li> <li>Mapas de estrategias: ¿Cómo?</li> </ul> <p><b>Prácticas de la organización</b></p> <p><b>Seguimiento de Alcances y Desempeño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades para el seguimiento.</li> <li>Diario de alcances: avance.</li> <li>Diario de estrategias: mapa de procesos.</li> <li>Diario de desempeño: prácticas de la organización.</li> </ul> <p><b>21 Planificación de la evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación del proyecto ajustada.</li> <li>Reportes de avance.</li> <li>Evidencia fotográfica, videográfica y documental.</li> </ul>	<p>El seguimiento es una actividad permanente durante esta etapa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la participación de los miembros de la comunidad en el desarrollo del proyecto.</li> <li>Considerar una preparación general de los actores involucrados en medios alternativos de solución de conflictos.</li> <li>Favorecer la comunicación entre los actores involucrados.</li> <li>Promover la realización de informes periódicos.</li> </ul>

Proyecto de prevención social de la violencia y la delincuencia.							
Objetivo	Elementos indispensables	Teoría del Marco Lógico	Teoría del Cambio	Mapeo de Alcances	Documento Entregable	Sugerencias	
<b>Seguimiento y monitoreo</b>  <b>Determinar los avances, en términos físicos, presupuestarios y en tiempos, como para retroalimentar a los involucrados en el proyecto y recomendar acciones correctivas a tiempo.</b>	<b>Línea base,</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Mediciones periódicas que midan avance o retroceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores</li> </ul>	<b>Diseño intencional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión: ¿Por qué?</li> <li>Misión</li> <li>Socios directos: ¿Quién?</li> <li>Alcances deseados: ¿Qué?, ¿en qué consisten los cambios que se pretenden generar?</li> <li>Señales de progreso</li> <li>Mapas de estrategias: ¿Cómo?</li> </ul> <b>Prácticas de la organización</b> <b>Seguimiento de Alcances y Desempeño.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades para el seguimiento.</li> <li>Diario de alcances: avance.</li> <li>Diario de estrategias: mapa de procesos.</li> <li>Diario de desempeño: prácticas de la organización.</li> </ul> <b>Planificación de la evaluación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de evaluación</li> </ul>	<b>Medición intermedia de indicadores</b>	Considerar un seguimiento ordenado que permita contrastar verificables con resultados.	

Proyecto de prevención social de la violencia y la delincuencia.	Objetivo	Elementos indispensables	Teoría del Marco Lógico	Teoría del Cambio	Mapeo de Alcances	Documento Entregable	Sugerencias
Evaluación	<p>Valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, ejecución, eficiencia, efectividad, ejecución de procesos, resultados (o el impacto) de un proyecto terminado para promover la mejora continua, asegurar la pertinencia social, construir conocimiento replicable, rendir cuentas con transparencia.</p>	<p><b>Línea base,</b></p> <p>Mediciones periódicas, Medición final.</p> <p>Tipos de Indicadores :</p> <p>Impacto Producto o servicio Resultado Proceso</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Eficiencia Eficacia Calidad Economía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores</li> </ul>	<p><b>Diseño intencional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión: ¿Por qué?</li> <li>Misión</li> <li>Socios directos: ¿Quién?</li> <li>Alcances deseados: ¿Qué?, ¿en qué consisten los cambios que se pretenden generar?</li> <li>Señales de progreso</li> <li>Mapas de estrategias: ¿Cómo?</li> </ul> <p><b>Prácticas de la organización Seguimiento de Alcances y Desempeño.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades para el seguimiento.</li> <li>Diario de alcances: avance.</li> <li>Diario de estrategias: mapa de procesos.</li> <li>Diario de desempeño: prácticas de la organización.</li> </ul> <p><b>Planificación de la evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de evaluación</li> </ul>	<p>Medición final de indicadores</p>	<p>Plantear desde el inicio herramientas que permitan medir los avances en el proyecto y modificaciones en el entorno.</p>

<b>Proyecto de prevención social de la violencia y la delincuencia.</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Informe Final</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar a conocer los resultados del proyecto a la comunidad, a los legítimos interesados, a fin de</li></ul>

## Información complementaria / Formatos asociados

### Teoría del Marco Lógico.

Análisis de involucrados/ Matriz de análisis de influencia.

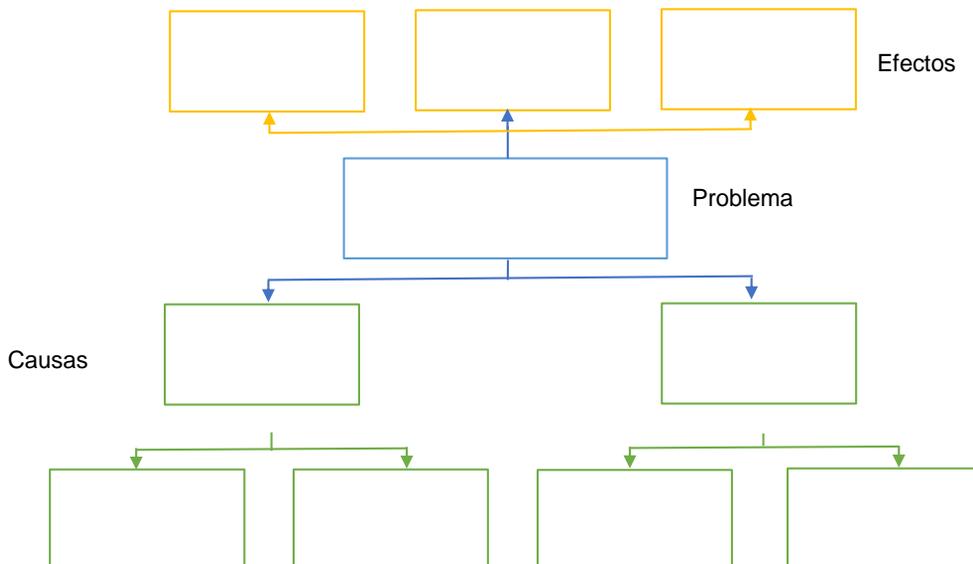
<b>Alto interés / Poca influencia Deben ser protegidos</b> • • •	<b>Alto interés / Alta influencia Trabajar en conjunto</b> • • •
<b>Poco interés / Poca influencia Mantenerlos informados</b> • • •	<b>Poco interés / Alta influencia Tener cuidado</b> • • •

### Análisis del Problema / Árbol de Problemas

#### Instrucciones:

- Detectar los problemas identificados en el diagnóstico
- Determinar el problema central
- Anotar las causas que dieron origen al problema central
- Describir los efectos a los que da pie el problema central

1. Describir los efectos a los que da pie el problema central

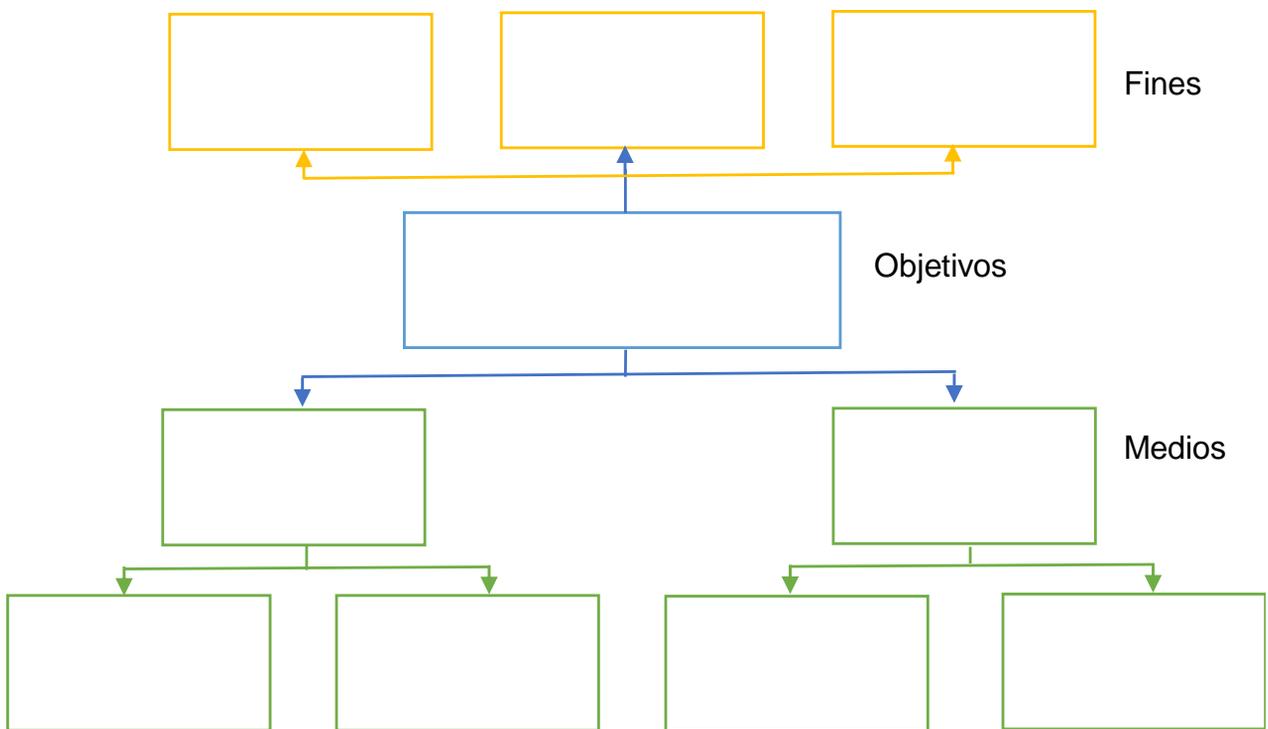


## Construcción de Objetivos / Árbol de Objetivos.

### Instrucciones:

El problema central, sus causas y efectos del árbol de problemas deberán redactarse de manera positiva, dando como resultado el objetivo, los medios y fines.

Se deberá cuidar la sintaxis y sentido de las oraciones, con la finalidad de que los fines, objetivos y medios reflejen la intención correcta



### Resumen Narrativo.

Efectos	Fines	Fin
Problema	Objetivo	Propósito
Causas	Medios	Componentes
Causas (2do nivel)	Medios (2do nivel)	Actividades

Matriz de Marco Lógico (MML)<sup>14</sup>.

Objetivos Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b> El impacto mayor al cual contribuye el proyecto (largo plazo)	¿Cuáles son los medios cuantitativos para medir, o los medios cualitativos para evaluar si se está contribuyendo al objetivo planteado?	¿Qué fuentes de información existen o pueden ser proporcionados de manera rentable?	¿Qué factores externos son necesarios para sostener los objetivos a largo plazo?
<b>Propósito</b> El beneficio del proyecto a mediano plazo	¿Cuáles son las medidas cuantitativas o evidencias por las cuáles el logro y distribución de los beneficios puede ser evaluado?	¿Con qué fuentes de información comprobaré el avance en los indicadores de la MML?	¿Qué condiciones externas al proyecto son necesarias para que el logro del propósito contribuya al logro del fin?
<b>Componentes</b> Cada uno de los resultados (bienes o servicios) producidos por el proyecto para alcanzar el objetivo inmediato	¿Qué tipo y cantidad de resultados y para cuándo serán producidos? (Cantidad, calidad y tiempo)	¿Con qué fuentes de información comprobaré el avance en los indicadores de la MML?	¿Cuáles son los factores fuera del control del proyecto que si no están presentes son responsables de obstaculizar el progreso de los resultados para lograr el objetivo inmediato?
<b>Actividades</b> Cada uno de los pasos a seguir para lograr los componentes esperados	Los indicadores de gestión deberían incluirse frente a todas las actividades. Esto es esencial para informes y seguimiento del proyecto frente a la MML.	¿Con qué fuentes de información comprobaré el avance en los indicadores de la MML?	¿Qué factores externos deben realizarse para que los resultados planificados se obtengan según calendario? ¿Qué tipo de decisiones o acciones externas al control del proyecto son necesarias para el inicio del proyecto?

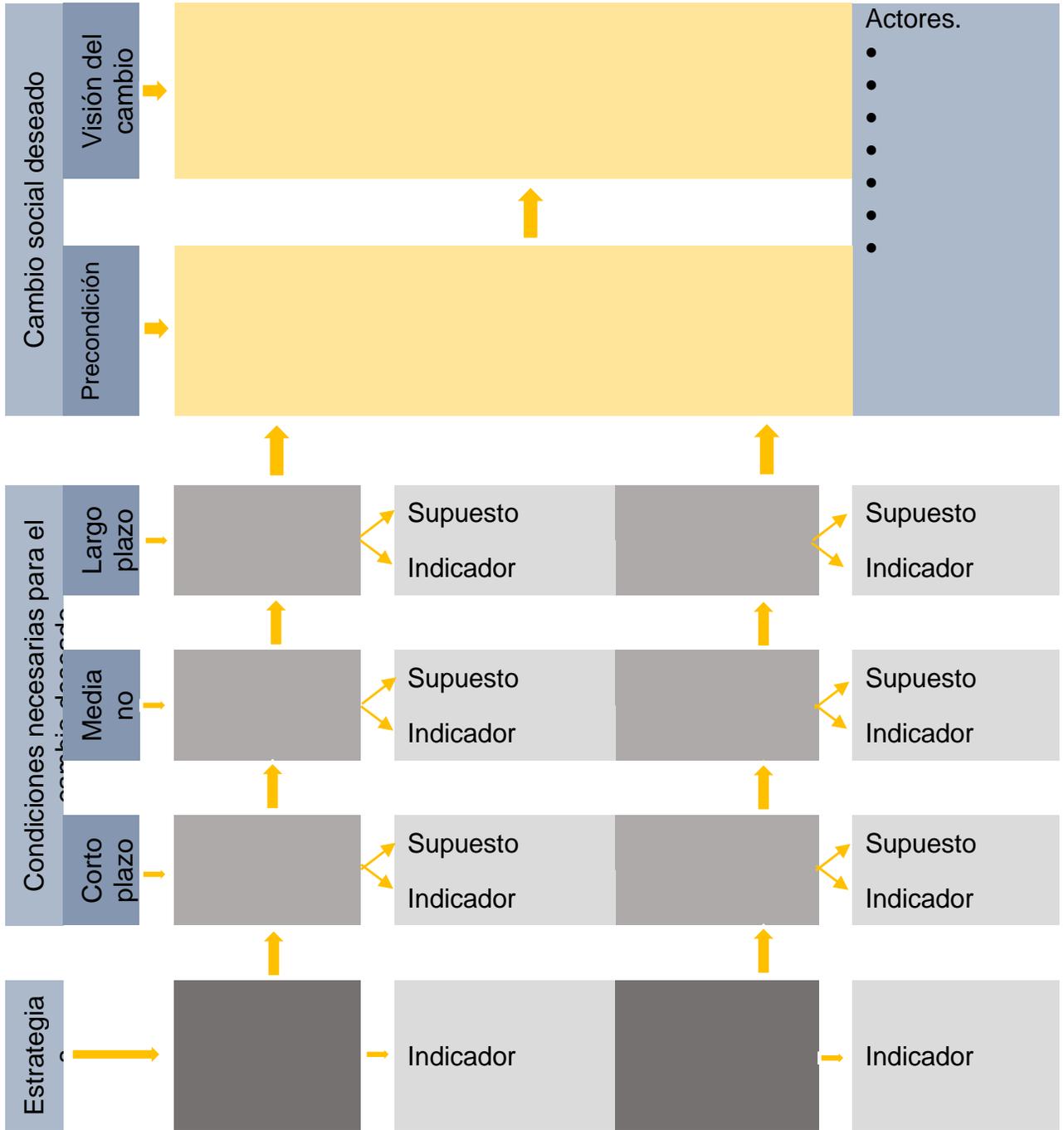
## Teoría del cambio.

Actores involucrados.

- 
- 
- 
- 
- 

Actores con influencia positiva, con propósitos, valores y cultura similares	Actores con influencia positiva con propósitos, valores y cultura diferentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Actores con influencia débil, pero con potencial positivo	Actores con influencia negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

**Esquema Teoría del cambio.**



## Mapeo de alcances.

Hoja Conceptual 1: marco del programa (1-4 paso).

<b>Visión:</b>	
<b>Misión:</b>	
<b>Socio directo 1:</b>	Alcance deseado 1:
<b>Socio directo 2:</b>	Alcance deseado 2:
<b>Socio directo 3:</b>	Alcance deseado 3:
<b>Socio directo 4:</b>	Alcance deseado 4:

Hoja Conceptual 2: señales de progreso.

<b>Alcance deseado:</b>			
<b>Se espera que:</b>		(El socio directo)	
1			
2			
3			
4			
<b>Sería positivo que:</b>		(El socio directo)	
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
<b>Sería ideal que:</b>		(El socio directo)	
13			
14			
15			

Matriz 1: mapa de estrategias.

Alcance deseado:			
Estrategia	Causal	De Persuasión	De Apoyo
	I-1	I-2	I-3
Estrategias y actividades dirigidas hacia una persona o un grupo específico			
	E-1	E-2	E-3
Estrategias y actividades dirigidas hacia el entorno de la persona o del grupo			

Hoja conceptual 3. Prácticas de la organización.

Principales acciones	
Práctica 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos	
Práctica 2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información	
Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana	
Práctica 4. Evaluar y (re)configurar los productos, servicios, sistemas y procedimiento	
Práctica 5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado	
Práctica 6. Compartir los mejores conocimientos	
Práctica 7. experimentar para seguir siendo innovadores	
Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional	

Hoja de seguimiento 1: Plan de seguimiento.

Prioridad de seguimiento	¿Quién utilizará la información?	Objeto de la información	¿Cuándo se precisa la información?	¿Quién recopila la información?	¿Con qué frecuencia se recopila?	¿Cómo se recopilará?	Herramienta de seguimiento propuesta
Logro de los alcances por parte del socio directo							Diario de alcances
Estrategia del programa							Diario de estrategias
Prácticas de organización del programa							Diario de desempeño

Hoja de seguimiento 2: Diario de alcances.

<b>Actividades desde / hasta:</b>		
<b>Contribuyen a este informe:</b>		
<b>Alcance deseado:</b>		
Bajo=		
Medio=		
Alto=		
<b>Se espera que:</b>		<b>¿Quién?</b>
<b>BMA<sub>15</sub></b>		
<b>OOO 1</b>		
<b>OOO 2</b>		
<b>OOO 3</b>		
<b>OOO 4</b>		
<b>Sería positivo que:</b>		
<b>OOO 5</b>		
<b>OOO 6</b>		
<b>OOO 7</b>		
<b>OOO 8</b>		
<b>OOO 9</b>		
<b>OOO 10</b>		
<b>OOO 11</b>		
<b>OOO 12</b>		
<b>Sería ideal que:</b>		
<b>OOO 13</b>		
<b>OOO 14</b>		
<b>OOO 15</b>		

Hoja de seguimiento 2: Diario de Alcances.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción del cambio:</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Factores y actores contribuyentes:</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuente de los indicios:</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios imprevistos:</li><li>• (Incluir descripción, factores contribuyentes, fuentes de indicios)</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lecciones y cambios que hay que introducir en el Programa / Reacciones:</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

Hoja de seguimiento 3: Diario de estrategias.

<b>Actividades desde/ hasta:</b>	
<b>Contribuyen a este informe:</b>	
<b>Estrategia que se desea controlar</b>	<b>Tipo de estrategia</b>
<b>Descripción de las actividades (¿Qué se ha hecho? ¿con quién? ¿cuándo?)</b>	
<b>Efectividad (Forma en que incidió en el cambio producido en el/los socios/s directo/s)</b>	
<b>Productos</b>	
<b>Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa</b>	
<b>Lecciones</b>	
<b>Fecha de la próxima reunión de seguimiento:</b>	

Hoja de seguimiento 4: Diario de desempeño.

<b>Actividades desde 1 hasta:</b>
<b>Contribuyen a este informe:</b>
<b>Práctica 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos</b>
<p>Ejemplo o indicadores:</p> <p>Fuentes de los indicios:</p> <p>Lecciones:</p>
<b>Práctica 2. Buscar la retroalimentación de los principales informantes</b>
<p>Ejemplo o indicadores:</p> <p>Fuentes de los indicios:</p> <p>Lecciones:</p>
<b>Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana</b>
<p>Ejemplo o indicadores:</p> <p>Fuentes de los indicios:</p> <p>Lecciones:</p>
<b>Práctica 4. Evaluar y (re)diseñar productos, servicios, sistemas y procedimientos</b>
<p>Ejemplo o indicadores:</p> <p>Fuentes de los indicios:</p> <p>Lecciones:</p>

**Práctica 5. Comprobar el nivel de satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado**

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

**Práctica 6. Compartir los mejores conocimientos**

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

**Práctica 7. Experimentar para seguir siendo innovadores**

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

**Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional**

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Fecha de la próxima reunión de seguimiento:

Hoja de seguimiento 5: Respuesta del programa.

	Persona responsable	Tiempo
¿Qué debemos seguir haciendo?		
¿Qué tenemos que cambiar para mejorar?		
¿Qué estrategias prácticas debemos añadir?		
¿A qué estrategia prácticas tenemos que renunciar (aquellas que no han dado fruto, o que requieren o exigen demasiados esfuerzos o demasiados recursos para producir)?		
¿Ha surgido alguna cuestión que tengamos que evaluar con mayor detenimiento? ¿Cuál? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?		

## Hoja de seguimiento 6: Repaso de la lógica del programa.

Es importante repasar la lógica del programa de vez en cuando para cerciorarse de que sigue siendo relevante. En función de su experiencia práctica, el programa examina si se han añadido nuevos socios directos; si otros han dejado de ser socios y si la visión, la misión, los alcances deseados y las señales de progreso siguen teniendo sentido. Los cambios que se aporten a la lógica del programa pueden introducirse en la documentación correspondiente (por ejemplo, se puede revisar la Hoja Conceptual 1). Esto se puede llevar a cabo tan a menudo como los responsables del programa lo juzguen necesario, y en un grado profundo o superficial según desee el grupo. No obstante, es recomendable contar con opiniones externas (como puedan ser los puntos de vista de los socios directos, de los expertos de la región o del área de la programación, directivos, donantes y otros). El programa también debe reflexionar sobre los datos de seguimiento que éstos proporcionen.

Esta actividad de grupo no está concebida para su uso en un taller de diseño de Mapeo de Alcances, sino para ser utilizada por el programa una vez que haya recopilado un volumen significativo de datos en los diarios. El proceso se detalla a continuación:

<b>1. Leer la declaración de visión</b>	¿Sigue reflejando el sueño del programa?
<b>2. Leer la declaración de misión</b>	¿Es ésta la mejor contribución que el programa está en condiciones de hacer? ¿Hemos estado haciendo esto? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Debemos añadir algo o suprimir alguna cosa?
<b>3. Pasar revista a los socios directos</b>	¿Son éstas las personas con las que trabajamos directamente? ¿Necesitamos colaborar con alguna otra persona?
<b>4. Pasar revista a los productos</b>	¿Describen fielmente la manera ideal en que nuestro socios directos deben actuar para contribuir al logro de la visión?
<b>5. Repasar las señales de progreso</b>	¿Ha sido acertado y útil el proceso de cambio que hemos establecido? ¿Qué tenemos que añadirle o restarle a esta altura?
<b>6. Repasar las estrategias</b>	¿Qué habíamos proyectado hacer? ¿Cómo hemos cumplido con estas actividades? ¿Por qué? ¿Por qué no?
<b>7. Repasar las prácticas de la organización</b>	¿Acaso estamos haciendo todo lo que podemos para mantener nuestra capacidad de apoyar a nuestros socios?

Hoja de evaluación 1: plan de evaluación.

Gestión por evaluar:						
¿Quién, cómo y cuándo recurrirá a evaluación?	Preguntas	Fuentes de información	Métodos de evaluación	¿Quién efectuará y dirigirá la evaluación?	Fecha (principio y final)	Costo

Otros formatos.

Cronograma. Diagrama de Gantt.

ID	Nombre de la tarea	Actor responsable	Enero					Febrero				
			1/5	8/12	15/19	22/26	29/30	1/5	8/12	15/19	22/26	29/30
1												
2												
3												
4												
5												

## Bibliografía

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), (2016), Módulo de Monitoreo de Planes, Programas y Proyectos, disponible en: [http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/1.%20Manual%20Monitoreo\\_03MAR2016\\_FINAL-compressed.pdf](http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/1.%20Manual%20Monitoreo_03MAR2016_FINAL-compressed.pdf)
- Ander-egg, Ezequiel (2011). Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad TOMO I, Capítulo II Breve referencia histórica sobre el trabajo comunitario como método y programa de la intervención social, disponible en: <http://libroanderegg-5.blogspot.com/2011/06/metodologia-y-practica-del-desarrollo.html>
- Arrayán Bonnett, Magaly. Participación Ciudadana en el Desarrollo Local, disponible en: <http://nova.edualter.org/ca/recursos/participacion.pdf>
- Carvajal Burbano, Arizaldo (2011). Apuntes sobre desarrollo comunitario. Eumed.net, Universidad de Málaga-España, disponible en: [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55714.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55714.pdf)
- Directrices para la cooperación y la asistencia técnica en la esfera de la prevención de la delincuencia urbana, Planificación y ejecución de actividades de cooperación y asistencia, Anexo de la Resolución 1995/9 del Consejo Económico y Social, disponible en: [https://www.unodc.org/pdf/compendium/compendium\\_2006\\_es\\_part\\_03\\_01.pdf](https://www.unodc.org/pdf/compendium/compendium_2006_es_part_03_01.pdf)
- Directrices para la Prevención del Delito, adoptadas por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, resolución 2002/13 del 24 de julio de 2002, disponible en: [http://www.ipjj.org/fileadmin/data/documents/UN\\_documents/UN\\_GuidelinesPreventionCrime\\_2002\\_S\\_P.pdf](http://www.ipjj.org/fileadmin/data/documents/UN_documents/UN_GuidelinesPreventionCrime_2002_S_P.pdf)
- Directrices para la prevención del delito, anexo de la Resolución 2002/13 del Consejo Económico y Social, disponible en: [https://www.unodc.org/pdf/compendium/compendium\\_2006\\_es\\_part\\_03\\_01.pdf](https://www.unodc.org/pdf/compendium/compendium_2006_es_part_03_01.pdf)
- Earl, Sarah; Carden, Fred; Smutylo, Terry (2002). Mapeo de Alcances, incorporando el aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo, Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, disponible en: [https://www.outcomemapping.ca/download/Mapeo\\_all%20Manual.pdf](https://www.outcomemapping.ca/download/Mapeo_all%20Manual.pdf)
- Fundación Carlos Slim, (2020). Diplomado Prevención de las violencias y fortalecimiento de la seguridad ciudadana, manual del módulo 6. Metodologías para la Formulación de proyectos.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2011). Proyecto “Desarrollo y Promoción del Concepto de Seguridad Humana en América Latina”, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, disponible en: [https://www.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/IIDHSeguridad/11\\_2011/d31ae043-1976-4d83-86e9-35323eef3393.pdf](https://www.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/IIDHSeguridad/11_2011/d31ae043-1976-4d83-86e9-35323eef3393.pdf)

## Bibliografía

- *Ley para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, con Participación Ciudadana del Estado de México*, Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”, 2013, actualización 2017. Consultable en: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig193.pdf>
- Martínez Bordón, Arcelia (2014). Análisis comparado de las metodologías del marco lógico, mapeo de alcances para el diseño de proyectos en gobierno federal y sociedad civil, disponible en: <https://www.outcomemapping.ca/download/Tesis%20DDDS%2002122014.pdf>
- Monje, José Antonio, Resumen del libro 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles, disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/323870062\\_Teoría\\_del\\_Cambio\\_en\\_Contextos\\_Complejos\\_40\\_lecciones\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_proyectos\\_agiles](https://www.researchgate.net/publication/323870062_Teoría_del_Cambio_en_Contextos_Complejos_40_lecciones_para_la_gestion_de_proyectos_agiles)
- Ortégón, Edgar; Pacheco, Juan Francisco; Prieto, Adriana (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Ortiz, Alfredo, Rivero, Guillermo, (2007). Desmitificando la teoría del cambio. Building capacity worldwide, disponible en: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf>
- Retaloza, Iñigo, (2018). Teoría de Cambio Una brújula para orientarte en el camino, disponible en: <file:///C:/Users/Prevencion/Documents/2020/Programa/Guía%20local/Teoría-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2008). Presupuesto basado en resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), disponible en: [http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/present\\_pbr\\_sed.pdf](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/present_pbr_sed.pdf)
- -----(2017) Sistema de evaluación del desempeño, módulo 4 del diplomado Presupuesto Basado en Resultados, disponible en: [http://www.mexicox.gob.mx/assets/courseware/v1/c591632d6d22a5f169b626e2e9e09fd9/asset-v1:SHCP-UNAM+SDED17112X+2017\\_11+type@asset+block/Imprimible\\_M4\\_2017.pdf](http://www.mexicox.gob.mx/assets/courseware/v1/c591632d6d22a5f169b626e2e9e09fd9/asset-v1:SHCP-UNAM+SDED17112X+2017_11+type@asset+block/Imprimible_M4_2017.pdf)