



# Manual

## Seguimiento y Evaluación de Proyectos Comunitarios

María de la Luz Martínez Maldonado  
Juan Pablo Vivaldo  
Carolina Angélica González Cuevas  
Marissa Vivaldo-Martínez



**PAPIIT IN309820**

# **Manual Seguimiento y Evaluación de Proyectos Comunitarios**

María de la Luz Martínez Maldonado  
Juan Pablo Vivaldo  
Carolina Angélica González Cuevas  
Marissa Vivaldo-Martínez

**Proyecto PAPIIT IN309820**

**Universidad Nacional Autónoma de México**

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza



### **Datos para catalogación bibliográfica**

Autores: María de la Luz Martínez Maldonado, Juan Pablo Vivaldo, Carolina Angélica González Cuevas, Marissa Vivaldo-Martínez

### **Manual Seguimiento y Evaluación de Proyectos Comunitarios**

UNAM, FES Zaragoza, marzo de 2023.

Aprobado por el Comité Editorial de la FES Zaragoza, UNAM, el día 14 de diciembre de 2023, con clave de registro: 120-12-2024DPFESZ-A11

Proyecto PAPIIT IN 309820



---

### **DERECHOS RESERVADOS**

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del texto o las ilustraciones de la presente obra bajo cualesquiera formas, electrónicas o mecánicas, incluyendo fotocopiado, almacenamiento en algún sistema de recuperación de información, dispositivo de memoria digital o grabado sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

### **Manual Seguimiento y Evaluación de Proyectos Comunitarios**

#### **D.R. Universidad Nacional Autónoma de México**

Av. Universidad # 3000, Col. Universidad Nacional Autónoma de México, C.U.,  
Alcaldía de Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México, México.

#### **Facultad de Estudios Superiores Zaragoza**

Av. Guelatao # 66, Col. Ejército de Oriente,  
Alcaldía de Iztapalapa, C.P. 09230, Ciudad de México, México.

# Índice

Presentación

5

Capítulo 1

8

Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios: una experiencia educativa

Capítulo 2

25

El seguimiento y la evaluación

Capítulo 3

46

Hacer y evaluar la intervención comunitaria

Capítulo 4

72

Instrumentos para la evaluación y el seguimiento

A modo de cierre

96

Referencias

97

Sobre las y el autor

102

# Presentación

La Licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento (LDCE) fue creada en 2015. Nació con una visión interdisciplinaria y su propósito es la explicación y comprensión del envejecimiento humano en los espacios comunitarios. Asimismo, parte del supuesto de que el envejecimiento es un proceso complejo, histórico, situado, irreversible pero dinámico. Por lo anterior, requiere de diferentes metodologías y conocimientos disciplinares para investigar, analizar y comprender dicho fenómeno. Asimismo, la LDCE tiene el cometido de formar estudiantes con conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para propiciar y fortalecer procesos de desarrollo a nivel individual, familiar y comunitarios en la población de personas mayores.

En la LDCE entendemos el desarrollo comunitario como “un campo de conocimiento en construcción permanente” (González, 2019, p. 109) que busca fomentar que en los individuos germine la agencia humana y una ciudadanía activa en que, a la vez que se busca la igualdad y la justicia social, la participación se constituya en el eje para el desarrollo comunitario.

Si partimos de esta forma de concebirlo, se exige que profesores y estudiantes erijan la licenciatura y colaboren en la construcción de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que les permitan corroborar en el terreno, si las prácticas y acciones que realizan contribuyen a detonar los procesos de agencia, ciudadanía y participación en las personas mayores con quienes intervienen.

El plan de estudios de la licenciatura contiene la asignatura Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios cuyo objetivo es: “evaluar el proyecto comunitario, de manera ética y responsable, para determinar el impacto de la intervención para establecer estrategias que propicien la mejoría en la calidad de vida de las personas que envejecen y la transformación social” (UNAM, 2015). La materia se cursa durante el último año, es eminentemente práctica y tiene como antecedente la asignatura Intervención Comunitaria.

En virtud de la experiencia obtenida durante los siete años que se ha impartido la LDCE y como parte de un proyecto de investigación financiado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA), surge este manual con el propósito de que las y los estudiantes y profesores tengan en sus manos una guía para la elaboración de su plan de seguimiento y evaluación de los proyectos que hayan desarrollado.

Este documento tiene dos propósitos. Es un material didáctico para el uso cotidiano de los miembros de la comunidad de la LDCE y, a su vez, es una herramienta que puede ser utilizada por todos aquellos que requieran realizar la evaluación de un proyecto comunitario.

El manual está conformado por cuatro capítulos. En el primero se muestra un panorama sobre la signatura Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios; se presentan los fundamentos de la evaluación, el concepto de comunidad y desarrollo comunitario; se argumenta que la evaluación es una tarea que se realiza en todo momento, en ocasiones, sin tener conciencia de ello; finalmente se analizan sus limitaciones y potencialidades.

El segundo capítulo, Seguimiento y Evaluación, tiene como objetivo proporcionar al lector una guía para la construcción, a partir de materiales ya desarrollados, de su estrategia de seguimiento y evaluación y su importancia durante todo el proceso de intervención. Se enfatizan los propósitos de la evaluación y sus tipologías. Por último, se señalan los procedimientos para la elaboración de un plan de seguimiento y evaluación.

En el tercer apartado, Hacer y evaluar la intervención comunitaria, se presenta una guía que servirá para poner en práctica cada una de las fases de la intervención: diagnóstico, planeación, intervención, elaboración del informe y, finalmente, la devolución que deberá realizarse a los participantes de la comunidad en la que trabajamos.

El último capítulo, Instrumentos para el seguimiento y evaluación, está conformado por dos apartados. En el primero, se presenta una serie de tablas para las y los lectores identifiquen las características, las formas de recolección de datos, y una figura que describe cómo a partir del modelo lógico es posible elaborar las preguntas de evaluación. Asimismo, contiene

un formato que es una guía en la elaboración del plan. En segundo lugar, se hizo una recopilación de un conjunto de cuestionarios que consideramos son gran valía pues son instrumentos probados que pueden utilizarse tal y como están, o utilizarlos como guía y hacer adaptaciones.

Esperamos que este documento se constituya en una guía para elaborar un plan de seguimiento y evaluación, y que sea útil para el desarrollo del proyecto en su totalidad.



# Capítulo 1

**Evaluación y Seguimiento de Proyectos  
Comunitarios: una experiencia educativa**

## Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios: una experiencia educativa

Los proyectos son dinámicos, es decir, a medida que avanzan el tiempo se transforman con base en las especificidades del contexto en el que se llevan a cabo (Esteve y Masedo, 2006). En ese sentido, en este capítulo se presentan elementos que conforman la asignatura Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios.

Los términos juegan un papel importante, es decir, ¿por qué se ha optado por referirse a un proyecto y no a un programa? Si pensamos en el lenguaje común, ambos términos podrían parecer sinónimos. De hecho, algunos estudios han empleado más el segundo término que el primero (Fernández-Ballesteros, 1996; Briones, 2018; Matos, 2005; Reboloso, et al., 2008). Sin embargo, y de acuerdo con el sociólogo argentino, Ezequiel Ander-Egg, en la jerga de la planificación sus significados son distintos. Dicho de otro modo, mientras que por programa se entiende la organización de un conjunto integrado por actividades, servicios o procesos, un proyecto implica una mayor precisión. Así, el término alude a “un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver problemas” (Ander-Egg, 2000, p. 260). Por tanto, existen otros estudios que han preferido incorporar el término 'proyecto' (Cohen y Franco, 1992; Banco Interamericano de Desarrollo, 1997; UNESCO, 2010; Domínguez y Casellas, 2011; NMP, s.a.; Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011; Severín, et al., 2012).

La asignatura se imparte durante el cuarto año de la Licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento (LDCE) y tiene una duración de 36 semanas. Corresponde a la etapa de profundización y consta de 360 horas en total, distribuidas en 72 teóricas y 288 prácticas. Su objetivo general consiste en evaluar el proyecto comunitario, de manera ética y responsable, para determinar el impacto de la intervención para establecer estrategias que propicien la mejoría en la calidad de vida de las personas que envejecen y la transformación social (UNAM, 2015). Para ello, se apoya en los objetivos específicos que aparecen en la Tabla 1.

**Tabla 1. Objetivos específicos de la asignatura**

1. Establecer las modalidades de evaluación para una comunidad específica.
2. Discutir las ventajas de la evaluación de cuarta generación.
3. Integrar la evaluación al contexto social comunitario.
4. Integrar la evaluación al contexto social comunitario.
5. Comprobar los estándares de la evaluación de programas.
6. Revisar la utilidad de la evaluación en su programa.
7. Integrar el modelo CIPP a su evaluación de programa.
8. Aplicar el seguimiento de la intervención comunitaria.

Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México (2015). *Plan y programas de estudio de la Licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento*. UNAM.

Al cursar Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios, es fundamental que las y los estudiantes se esfuercen por conocer y practicar la interdisciplina. En otras palabras, en la LDCE existe un esfuerzo colectivo por ‘hablar’ el mismo idioma y compartir el conocimiento disciplinar con el objetivo de que el otro lo entienda y sea capaz de emplear sus herramientas para resolver un problema común. Así, los estudiantes también se auxilian de distintos saberes, los discuten y los hacen suyos.

Por ejemplo, en todo momento, la ética debe formar parte de la evaluación de un proyecto comunitario. Esto implica que en la intervención deben ser consideradas todas las personas que cumplan con los requisitos de ingreso y permanencia en ella. Además, para la materia es un requisito vincular la teoría con la práctica, lo que tiene como consecuencia que las personas toman parte en el proceso —tanto los diseñadores de la intervención como los asistentes a la misma—, resulten beneficiados los unos de los otros.

Por supuesto que, para llevar a cabo una intervención comunitaria, es menester reconocer el espacio en el que tendrá lugar, así como el ambiente que lo rodea —rutas, construcciones, lugares más frecuentados, entre otros—. Esto lo realizan los estudiantes antes de que aquella comience. Además, tiene que contactarse con las personas y grupos que formarán parte de la experiencia para conocer las distintas dimensiones que, en algún momento, podrían favorecer o complicar el desarrollo de su intervención.

De acuerdo con Jara (2012), al inicio de cualquier proyecto surge de manera simultánea un elemento inédito: el proceso. Este componente central dependerá de las formas en que las personas involucradas reaccionen e interactúen entre ellas. En este sentido, desde que el proyecto se planea por las y los estudiantes, se pone en marcha una experiencia que día tras día se nutre de la teoría necesaria para construir las bases sobre el que descansará; de intercambios de opiniones —que van desde la población a la que se dirigirá la intervención, hasta los espacios físicos en los que se llevará a cabo—; así como del diseño de los contenidos y de las formas en que se evaluará el proyecto.

Es cierto que, por medio de un proyecto comunitario, se busca mejorar la situación de la comunidad mediante una serie de prácticas, herramientas y estrategias que, previamente diseñadas por los estudiantes, cumplan con los objetivos trazados; pero también es verdad que este significa la transmisión del entusiasmo y la motivación por llevar a cabo una labor destinada a transformar la vida de los participantes —y de quienes vengan después—.

La idea es transformar una visión asistencialista —heredada e impulsada durante décadas en México— por un enfoque distinto en el que sean las mismas personas quienes discutan y decidan qué tipo de proyectos son los que en verdad benefician a los miembros de una comunidad diversa y compleja. Esto supone que ni los estudiantes —ni mucho menos el docente— decidan por las personas, más bien, que a raíz del diagnóstico comunitario identifiquen lo que inquieta a la colectividad para que diseñen proyectos que solucionen las problemáticas que sus miembros les expongan. Somos enfáticos: el objetivo de una intervención es fomentar la autonomía comunitaria.

En la licenciatura, nos enfocamos en impulsar proyectos dirigidos para el sector envejecido de la población, siempre con el objetivo de diseñar y llevar a cabo proyectos para enfrentar las necesidades que ellos mismos han planteado. Y,

aunque tenemos claro que las personas jóvenes también forman parte de la colectividad, fortalecemos la idea de que las personas mayores también representan el presente de la comunidad (Casas, 2014).

Hasta antes de marzo de 2020, los proyectos de los estudiantes tuvieron lugar en distintos puntos del estado de Tlaxcala, sin embargo, a raíz del confinamiento mundial derivado de la llegada de la pandemia de COVID-19, la educación tuvo que transformarse a un ritmo sin precedente. Esto implicó ajustar planes y programas de estudio y, por supuesto, la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (FES Zaragoza), no fue la excepción. En ese sentido, profesores y estudiantes de la LDCE tuvieron que adaptarse a la situación y diseñar innovadores métodos para continuar con la vida académica.

Desde entonces, las y los estudiantes de la asignatura se dieron a la tarea de emprender sus intervenciones en un ambiente virtual, toda vez que no resultaba posible realizarlas en forma presencial debido a la gran cantidad de contagios y a que aún no se contaban con vacunas para combatir la enfermedad —las primeras dosis se aplicaron en nuestro país en diciembre de 2020—. Aquella experiencia, complicada al inicio, representó un reto al que se le enfrentó con organización, participación, ideas y, sobre todo, con un gran entusiasmo.

La evaluación de un proyecto comunitario se lleva a cabo por medio de técnicas, instrumentos y estrategias que, en conjunto, procuran la transformación comunitaria. En este sentido, se considera que un proyecto comunitario es exitoso si resulta de utilidad a los miembros de la comunidad.

Un aspecto que ha hecho la diferencia en la experiencia de la materia es que las generaciones de estudiantes que han conformado los últimos años de la licenciatura tienen un perfil intergeneracional. Esto quiere decir que, aunque la mayoría de los alumnos se encuentren alrededor de los 20 años, hay algunas personas que son mayores de los 50. Esto es importante porque las opiniones de ellas —todas han sido mujeres—, les sirven a los más jóvenes para nutrir sus intervenciones.

La asignatura también representa una oportunidad para que las y los estudiantes pulan distintos aspectos que han aprendido a lo largo de su vida universitaria. En primer lugar, la redacción y ortografía que mejoran a lo largo del curso como resultado de la elaboración de distintos ensayos y comentarios

críticos sobre temas relacionados con el tema de la asignatura, así como con la vida académica universitaria (como presentaciones de libros y conferencias); la 'confección' de un seguimiento semanal sobre un tema de interés general; además de la elaboración de una evaluación sobre cada una de las sesiones. En segundo lugar, la habilidad de expresarse de forma oral como resultado de sesiones tipo seminario en las que se discuten algunas lecturas; en las exposiciones de los alumnos sobre aspectos específicos; así como en el diseño y puesta en marcha de actividades 'rompe hielo' al inicio de algunas sesiones. Por último, a lo largo del curso las y los estudiantes comprenden la importancia de la discusión y participación colectiva para tomar decisiones que busquen el bien común.

En síntesis, Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios se trata de la última experiencia conjunta para las y los estudiantes de cuarto año de la Licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento, puesto que, después de cursar la materia, cada uno continuará su camino y será muy complicado que —junto con el profesor— se reúnan de nuevo para tomar una clase. Sin embargo, y pesar del cúmulo de emociones que eso pueda despertar, se debe aprovechar la oportunidad al máximo para adquirir distintas herramientas para la vida laboral —y también para la personal—. Finalmente, la recomendación es disfrutar cada sesión y trabajar, sonreír y participar en ella para buscar ser felices.

El manual que ahora tiene en sus manos, es consecuencia del interés por compartir la experiencia acumulada desde que se impartió el curso a las y los estudiantes de la primera generación de la Licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento. El objetivo que se persigue es que los alumnos tengan otra herramienta para enfrentar el reto que significa cursar la asignatura. Antes de continuar es necesario reflexionar sobre el posicionamiento que nuestra licenciatura posee respecto de la noción de desarrollo comunitario.

### **El desarrollo comunitario: base de la transformación colectiva**

Si indagamos en el pasado del mundo, nos daremos cuenta de que está lleno de ejemplos de individuos que han entendido que el trabajo conjunto, solidario y comprometido, es una condición primordial para alcanzar metas comunes que beneficien al conjunto de la población.

No han sido pocos los esfuerzos para fomentar el desarrollo de la comunidad. Desde 1976, en Guadalajara, Jalisco, ya se proponía transformar dicho concepto en uno más robusto y amplio: desarrollo comunitario. Con él, se impulsaría la idea de que los avances y los cambios en la comunidad no debían partir desde su exterior, sino desde su propio seno. De esta manera, se buscaría identificar sus necesidades y encontrar las mejores formas de organización para “laborar en pos de su mejoramiento real y efectivo” (Gomezjara, 2010, p. 8).

Cuando aludimos al desarrollo comunitario, un elemento indispensable que debemos tener en cuenta es el entorno. Sin embargo, la sugerencia es a no pensarlo en términos de un espacio sin matices ni contrastes, más bien, hay que considerarlo como una serie de dimensiones en las que se excluye a los individuos con menos oportunidades, es decir, reflexionemos sobre “la estigmatización basada en un imaginario del miedo, la lejanía y el olvido” (Gomezcésar, 2021, p. 12).

Si tenemos lo anterior en mente, seremos capaces de pensar en el desarrollo comunitario como “un campo de conocimiento en construcción permanente” (González, 2019, p. 109) que busca fomentar que en los individuos germine la agencia humana —la capacidad para actuar y transformar su mundo—, así como una ciudadanía activa que, a la vez que busca la igualdad y la justicia social, concibe a la participación como un eje fundamental en la evolución de lo comunitario, aunque no todos sus miembros tengan la misma posibilidad de practicarla (Kalpana, 2014).

La participación es la base del desarrollo comunitario y se relaciona con el hecho de ser parte de algo que tenga como consecuencia el bien común. Para ello, los individuos, que deben ser vistos como actores sociales con la capacidad de transformar su mundo, toman una serie de decisiones —a veces más o a veces menos afortunadas— en aras de la utilidad social.

Ezequiel Ander-Egg, identificó seis niveles de participación social: la oferta- invitación, que representa el grado más bajo de participación, pues las relaciones de dependencia entre unos y otros se mantienen inamovibles; la consulta, cuando se preguntan posiciones y su punto de vista sobre los temas; la delegación; es decir, la encomienda hecha a un grupo para tomar algún tipo de responsabilidad en la resolución de una situación; la influencia, que toma forma cuando algunos grupos u organizaciones tienen cierto impacto sobre quien deciden; la cogestión o el trabajo en común, que im-

plica un trabajo conjunto en la toma de decisiones; y la autogestión, que supone el grado más alto de compromiso, ya que cada miembro de la comunidad “interviene directamente en la toma de decisiones conforme con los lineamientos generales establecidos conjuntamente entre todas las personas involucradas” (Ander-Egg, 2000, p. 115).

El desarrollo comunitario considera la esfera política y la económica, pero también pone un marcado énfasis en la sociocultural. Este emplea una serie de técnicas para intentar conseguir:

los objetivos propuestos, así como el mejor aprovechamiento de los recursos existentes, procurando a la vez la coordinación entre la población y las instituciones, a través del quehacer profesional, no tan solo de trabajo social, sino de la suma de otras disciplinas, que busquen la acción conjunta para un pleno desarrollo de las comunidades (Castro y Lazcano, 2014, p. 20).

Recordemos que desarrollo comunitario no es lo mismo que crecimiento económico: ¡no caigamos en esa trampa! De hecho, detrás de la economía de un país se esconden graves desigualdades sociales y culturales que, precisamente, han tenido como consecuencia un avance social inequitativo.

Uno de los elementos más relevantes para el desarrollo comunitario es, sin duda, la participación de la comunidad en la identificación de las carencias que se tengan y de los problemas que enfrenten. Esto tendría que reflejarse en que los individuos tomen parte “en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones conducentes al cambio social” (Vera y Ávila, 2015, p. 131). En otras palabras, el hecho de que los miembros de la comunidad se organicen y participen, representa la posibilidad de que el poder sea distribuido —y no monopolizado— para buscar que la mayoría tome parte en las resoluciones que se toman al interior de ella.

La participación se vincula con el capital social, que se entiende como una serie de elementos que permiten observar a las personas como seres humanos en contacto frecuente. De esta manera, es posible incrementarlo por medio de la confianza que se tenga en los demás que, a su vez, impulsa a los individuos a trabajar en conjunto. Sin embargo, tengamos claro que el capital social también puede verse reducido —o incluso destruido— debido a una serie de desigualdades de todo tipo que afectan a las comunidades (Kliksberg, 2006).

La organización de la comunidad la fortalece a ella misma para luchar contra las desigualdades de todo tipo, hasta conseguir condiciones más justas y pro-

teger los derechos humanos. De ese modo, las decisiones que tomen sus miembros estarán concentradas en un beneficio común que favorezca su autonomía. Entre las múltiples ventajas de la participación, es que “constituye un camino fértil para formar ciudadanía y fortalecer a la sociedad civil” (Vera y Ávila, 2015, p. 134).

La idea anterior cristaliza en una noción de acción comunitaria que “no puede llevarse a cabo en ámbitos demasiado grandes físicamente, ni demasiado poblados geográficamente” (Marchioni, 2007, p. 67). Uno de sus objetivos se relaciona con el impulso de una ciudadanía activa, que conducirá al fortalecimiento de la comunidad y a la organización ciudadana. En otras palabras, la idea que se debe compartir con las personas mayores de 18 años, es que son ciudadanas sin importar la edad que tengan —la ciudadanía no tiene fecha de caducidad— y que esta representa una “condición necesaria para llevar a cabo un auténtico desarrollo democrático en el país” (Ander-Egg, 2000).

El desarrollo comunitario es el principal opositor a una lógica individual que busca que la colectividad se disgregue y se debilite. Para ello, impulsa un diálogo interdisciplinario para ampliar la mirada al examinar los procesos que tienen lugar en las comunidades. Su preocupación consiste en que sus miembros hagan suyo un pensamiento que pondere la búsqueda del bien común y que derive en acciones comunitarias que fortalezcan cada vez más el tejido social, al tiempo que contribuyen a fortalecer en las personas las nociones de democracia y ciudadanía. ¿Y qué es una comunidad? En las próximas cuartillas lo averiguaremos.

### **¿A qué llamamos comunidad?**

Desde que en 2015 surgió la LDCE, los profesores que iniciamos el proyecto hemos hecho énfasis en que debemos profundizar en el concepto de comunidad a partir de una serie de definiciones elaboradas por autores de amplia trayectoria académica que se han ocupado del tema.

Así, mientras que el trabajador social italiano, Marco Marchioni la entiende como: “un territorio en el cual vive una determinada población, que tiene determinadas demandas y que cuenta con determinados recursos” (Marchioni, 2007, p. 69); Luz María Chapela la comprendió como un espacio en el que las personas comparten su vida, sus proyectos y sus necesidades (Chapela, 2004).

Para Ezequiel-Ander-Egg, esta se trata del “espacio organizador de la vida de una población” (Ander-Egg, 2000, p. 34), aunque también se ha entendido como: una serie de “relaciones cercanas en las que la afectividad tiene un papel importante; de entidades cuya estructuración y tamaño permiten vencer obstáculos” (Almeida y Sánchez, 2014, p. 19). Asimismo, se ha considerado que los miembros de la comunidad deben ser autónomos y perseguir un ideal de democracia “que exige la constante participación de los ciudadanos en los asuntos públicos” (Rivera, 2016, p. 311).

Francisco Castro ha señalado que la base lingüística del término ‘comunidad’ remite a una obligación con el otro que representa un vínculo importante, sin embargo, también acepta que existe “cierta pérdida de fronteras entre los miembros que la componen” (Castro, 2015, p. 54). Además, para entenderla no basta únicamente pensarla en términos lo que hacen o de aquello que comparten al interior, en la infraestructura o en la depredación de la naturaleza que le dan forma, o en los espacios que sus habitantes ocupan, sino que tendríamos que ampliar la mirada para encontrar sus raíces, los motivos de su integración, así como las vicisitudes que tuvieron que pasar para llegar a ello.

Por dicha razón, la propuesta que se impulsa en la LDCE consiste en no dejar de lado su historicidad pues se pasarían por alto importantes momentos de su formación y desarrollo que, en gran medida, explican su vida comunitaria actual —esta idea es enriquecedora, sobre todo, cuando los estudiantes dialogan con miembros de la comunidad pues ellos, al haber vivido sus transformaciones y procesos, les ‘regalan’ una historia que, hasta ese momento, desconocen—.

Algunos autores ya se han manifestado en este sentido y, aunque por lo general quienes se dedican a investigar los ámbitos y las realidades comunitarias no son profesionales de la Historia, hacen un llamado a emplear el análisis histórico —así como algunas de sus herramientas— para indagar los orígenes de una comunidad que, en sí misma, es historia viva. Por lo tanto, plantean la importancia de considerar a sus habitantes como actores sociales que son capaces de transformar su mundo al permanecer o migrar de sus lugares de origen (Ander-Egg, 2000; Almeida y Sánchez, 2014; Vivaldo, 2021).

Un tema que es necesario tratar se enlaza con examinar la diferencia entre una comunidad rural y una urbana. Cuando pensamos en eso, vienen a nuestra mente imágenes idílicas que han sido fomentadas a lo largo de la vida escolar

que suele dejar de lado la profundización, así como por una serie de representaciones sociales que han opuesto la tranquila vida rural a la caótica dinámica urbana. Desde el Trabajo Social, se considera que son tres los elementos en lo que se basa dicha desigualdad: una evolución más lenta en las comunidades rurales que en las urbanas; una industrialización más acelerada en las ciudades y un problemático cultivo de la tierra; y algunas décadas de retraso del campo con respecto a los centros urbanos (Castro y Lazcano, 2014). Sin embargo, se ha llamado a renovar el planteamiento sobre esta dicotomía al considerar una convivencia equitativa entre un entorno urbano y un universo rural “que nutre a la ciudad y sus beneficiarios” (González, 2004, p. 20).

En cualquier comunidad, cada persona es distinta de la otra, es decir, no existen comunidades iguales. Ya sea por su historia particular, sus bases económicas o productivas, su ubicación geográfica, un pensamiento diverso que provoca que sus miembros no resuelvan las cosas de la misma forma, por el origen étnico de sus habitantes, por su lengua o su cultura, las comunidades no están exentas de conflictos y luchas motivadas por situaciones como: el género, la edad, la pertenencia a una etnia, la religión y todo tipo de desigualdades. De este modo, la comunidades representan una serie de retos para quienes deseen intervenir en ellas (Marchioni, 2007; Almeida y Sánchez, 2014; González, 2019).

El horizonte se amplía cuando consideramos lo opuesto a la comunidad, es decir: la inmunidad. En consecuencia, es útil razonar que los ‘inmunes’ —aquellos que prefieren mantenerse al margen de la comunidad— representan otro tipo de actores que, al decidir alejarse de la responsabilidad común, rompen “el circuito de la circulación social colocándose fuera de dicho circuito” (Castro, 2015, p. 58).

Asimismo, el panorama se complica cuando pensamos en las consecuencias de un modelo neoliberal que se inclina por fortalecer lo privado y restringir lo público. Bastan un par de ejemplos. Por un lado, los procesos de urbanización —impulsados por empresas particulares— no solo modifican de forma permanente el espacio de las comunidades, sino que buscan los mecanismos para confundir y confrontar a sus miembros. Por otro lado, la expansión mercantil que no solo persigue el incremento de sus consumidores, sino también convencer a ciertos sectores de la población, sobre la importancia de dicho crecimiento. Ambos casos se apoyan de algunos —y poderosos— medios de comunicación que transmiten a la población información falsa o poco precisa.

No se puede entender una comunidad si no se exploran sus distintas expresiones culturales. De este modo, se ha examinado el papel que representan los actores socioculturales en regiones de México tan cercanas pero distintas como Cuauhtémoc, en el norte de la alcaldía Gustavo A. Madero en la Ciudad de México (Gomezcésar y Ochoa, 2021); Tlaxcala, en el centro de nuestro país (Vivaldo y Olvera); y San Miguel Tzinacapan, en Cuetzalan, Puebla (Almeida y Sánchez, 2014).

Una comunidad implica pertenencia, saber que formamos parte de una colectividad plagada de emociones y afectos que, a su vez, conforma una estructura social en la que se participa para alcanzar objetivos comunes. Esta alude a “los aspectos organizativos y funcionales de la sociedad, configurada por un conjunto de partes componentes, diferenciadas pero interrelacionadas entre sí” (Ander-Egg, 2000, p. 87). Pero también es necesario pensar que, si bien las comunidades pueden construir puentes entre ellas, en ocasiones son ellas mismas quienes los deterioran o incluso, los pueden llegar a fracturar para después arreglarlos de nuevo.

Esto ocurre porque existe una diversidad de ideas entre las personas, pues tengamos en cuenta que cada una de ellas tiene posiciones distintas ante lo comunitario, así como respecto de la idea de formar parte de una comunidad. Por ello, es vital reflexionar sobre la identidad y tener en mente que esta, ni es única ni invariable en el tiempo, es decir, las identidades: “no son estáticas sino que se conforman a partir de una relación dialéctica entre comunidad y cambio” (Gomezcésar y Ochoa, 2021, p. 17).

A partir de marzo de 2020, y como consecuencia de la pandemia de COVID-19, nos quedó más clara la idea de que una comunidad no necesariamente es aquella que se encuentra al interior de un territorio definido. Los avances en la comunicación eliminaron las barreras geográficas y acercaron a las personas, con lo que se potenció un contacto que, en otras circunstancias, habría sido imposible de darse.

La posibilidad virtual desmitificó la idea de que una comunidad necesariamente debe estar circunscrita a un espacio geográfico y facilitó la colaboración entre personas con intereses comunes, con aquellas que ya se encontraban trabajando en distintos proyectos, o con quienes pudieron haberse sentido marginadas de la tradicional vida comunitaria (Iacub y Arias, 2017; Kalpana, 2014).

Por tanto, y con base en una definición propuesta en otro lugar (Vivaldo, 2021), entendemos a la comunidad como un cúmulo dinámico de espacios reales y simbólicos, en los que interactúan actores sociales con distintas posturas, que en general buscan un bien común que se basa en la reciprocidad, la participación ciudadana y en la reflexión sobre la importancia de fortalecer lo público en vez de lo privado, pero que también se enfrentan con una serie de situaciones conflictivas y contradictorias que dificultan la vida comunitaria en contextos históricos específicos.

Lo que aquí se ha comentado es valioso para entender que, en una comunidad, lo que se busca es que sus miembros se reconozcan con derechos y que sean capaces de pensar en la colectividad antes que en la individualidad, pero que cumplir dicha meta representa sortear una serie de obstáculos, conflictos y contradicciones que se atraviesan en la dinámica comunitaria como la alarmante propensión a la inmunidad, que es impulsada por intereses particulares.

Por lo anterior, es necesario continuar analizando el concepto de comunidad para comprender sus fortalezas y debilidades, las distintas redes de apoyo social que en ella se tejen, pero también los conflictos que provocan su fractura interna. El llamado es a desmitificar la idea romántica de comunidad y a reflexionar una y otra vez sobre los conceptos que nos han transmitido para criticarlos, fortalecerlos y transformarlos. Una vez que se han revisado las ideas anteriores, es momento de examinar un concepto central para la asignatura Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios.

### **La evaluación: una práctica permanente**

Durante todas las etapas del ciclo de desarrollo humano, los individuos aprendemos a juzgar alguna cosa o situación, tomamos decisiones y, con base en las lecciones que la vida nos da, también aprendemos a que aquellas tienen consecuencias que, de alguna u otra forma, moldearán nuestro camino. De igual manera, a menudo se suele reflexionar sobre las acciones emprendidas con el objetivo de hacer las cosas lo mejor posible y no caer en los mismos errores.

Así, durante la infancia se comprende que hay ciertas actividades que es mejor no realizar para evitar hacerse daño como tocar alguna superficie caliente o

fijarse a ambos lados de la calle antes de cruzarla; en la adolescencia, mientras se comienza a definir la identidad del individuo, cada vez es más claro que cualquier acción lleva consigo una consecuencia; en la juventud, se tiende a emprender reflexiones más amplias sobre el rumbo que lleva la vida para que, ya en la etapa adulta, se analicen los procesos con muchos más elementos. Y en la vejez, la evaluación se intensifica y amplía pues, aparte de examinar su propia naturaleza, en general se preocupa también por transmitir la experiencia a quienes se encuentran en las etapas previas.

La evaluación implica la resolución de distintos aspectos de la vida cotidiana. De este modo, los individuos evaluamos cuál será la mejor ruta para ir a determinado lugar tomando en cuenta el tiempo y los posibles obstáculos que nos encontraremos en el camino —como el tránsito o las obras públicas que complican el desplazamiento—; los estudiantes analizan la mejor opción para ingresar en una universidad y estudiar la carrera que más les convenga; los ciudadanos examinan y exigen una rendición de cuentas a los representantes populares que no cumplieron los objetivos que propusieron en sus campañas políticas; y algunas organizaciones e instituciones académicas evalúan proyectos comunitarios dirigidos a distintos grupos etarios buscando mejorarlos.

De lo anterior se desprende que la evaluación forma parte de nuestra vida aunque, en la mayoría de las ocasiones, no se pueda definir con precisión el concepto o que se confunda con otro tipo de acciones —el caso más característico se refiere al sector educativo, en el que ‘evaluar’ se entiende como una medición que se expresa en la acción de asentar sobre un papel la puntuación que obtuvo quien fue evaluado—. Por fortuna, en la actualidad, dicha concepción de evaluación como medición ha sido superada “desde el punto de vista conceptual y metodológico” (Briones, 2018, p. 13).

La evaluación tiene como objetivo la toma de decisiones en relación con una serie de situaciones individuales o colectivas que se basan en un análisis antes, durante, o al concluir el programa o proyecto que se encuentre en marcha (Cohen y Franco, 1992). En el caso que nos ocupa, su propósito consiste en brindarnos herramientas para consensuar resoluciones que favorezcan la organización y el desarrollo de un proyecto comunitario. De tal suerte, que gracias a la evaluación tendremos la posibilidad de enriquecer sus objetivos y resultados, así como de ajustar en todo momento la metodología y el desarrollo de nuestro proyecto.

Para Olga Niremborg (2013), la evaluación consiste en: “un dispositivo que transforma la información en nuevo conocimiento sobre las situaciones o los fenómenos que son su objeto de análisis” (p. 151). Asimismo, representa un mecanismo cuya función se relaciona con la capacidad de llegar a resoluciones para implementar ajustes no solo en programas educativos sino también en intervenciones sociales. Así, se busca que “sus resultados colaboren al esclarecimiento de los objetivos de los programas y al mejoramiento de su estrategia” (Briones, 2018, p. 19).

Diseñar una evaluación inicia con el proceso de planeación pues resulta necesario que exista una congruencia entre los objetivos y las metas que se han planteado desde un principio. Para llevarla a cabo, es fundamental tener en cuenta los recursos humanos y materiales, así como también los espacios en que se realizará la evaluación y todos los elementos involucrados en la metodología planteada desde un inicio.

No existe una única definición de evaluación, de hecho, esta se nutre constantemente de una serie de reflexiones que la han hecho transitar desde un enfoque científico, hasta otro diverso que incorpora una variedad de enfoques y que se encuentra en continua transformación debido principalmente a dos elementos: la inserción de reformas en la administración pública y el impulso que se le ha dado al desarrollo de los programas sociales (Izquierdo, 2008). Sin embargo, Niremborg (2013) plantea una definición que vale la pena reproducir y tener en cuenta:

La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción que ya fue desarrollada, que está en desarrollo o que se propone desarrollar. Esa reflexión se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de obtención, procesamiento, análisis e interpretación de información diversa y comparaciones respecto de distintos parámetros. Su finalidad central es emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre los procesos, resultados e impactos (previstos o ya obtenidos), y así formular recomendaciones que posibiliten decisiones para la mejora de la acción (p. 154).

Una evaluación implica, necesariamente, la reflexión permanente cuya utilidad consiste en examinar el proceso y decidir el tipo de ajustes en nuestras intervenciones, además de decidir en qué momento y de qué forma ejecutarlos para lograr los objetivos que se han planteado (Niremborg, 2013).

La esencia de la evaluación es el arribo a conclusiones sobre el desarrollo de la intervención que se ha diseñado. Esto es, lo que se busca es valorar la medida en que los resultados obtenidos de los programas corresponden con los objetivos propuestos desde un inicio, así como en conse-

seguir una mejoría en la situación de los participantes en los talleres o programas a través de las acciones propuestas, para influir tanto en el modo de pensar de las personas como en su entorno (Esteve y Masedo, 2006; Marchioni, 2007; Trevithick, 2010; Jara, 2012; Niremberg, 2013).

Es posible evaluar ya sea desde nuestra subjetividad o a partir de la retroalimentación de las personas involucradas. Asimismo, las pruebas externas también son importantes (Trevithick, 2010). Por ejemplo, si se ha llevado a cabo un curso para que las personas mayores aprendan a utilizar el correo electrónico, el éxito de la intervención se evidenciará si ellas son capaces por sí mismas de enviar un mensaje y de utilizar la mayor parte de las funciones de su cuenta de correo electrónico.

Esteve y Masedo (2006) plantean tres pasos para evaluar un programa: focalización, recogida y análisis de la información y, por último, la elaboración de un informe final. Las autoras plantean que el primer paso es fundamental, ya que se consigue un conocimiento general del programa, se eligen los elementos prioritarios de la evaluación y se inicia el contacto con los asistentes al programa, además de que se fijan las rutas de la comunicación durante el proceso de evaluación. En la segunda etapa, se precisan las variables a tomar en cuenta, así como las técnicas que se deben emplear y el diseño de la planificación. Finalmente, sostienen que es recomendable la redacción de distintos informes a lo largo del proceso para mostrar el progreso de la evaluación.

### **Límites y alcances de las evaluaciones**

Sostenemos que la evaluación de proyectos sociales se sustenta en una metodología más o menos similar a la de cualquier otra investigación social. Sin embargo, es preciso remarcar que toda evaluación conlleva un juicio de valor sobre el objeto que se estudia y que se expresa por medio de indicadores cuantitativos o cualitativos. De acuerdo con Masa (2011), llevar a cabo la práctica de la evaluación persigue las siguientes metas:

- Obtener información significativa para demostrar el valor de un proyecto.
- Tomar decisiones a partir de criterios lógicos, científicos y racionales.

- Optimizar o mejorar el proyecto.
- Integrar la práctica de la evaluación como una actividad sistemática de un proyecto.

No obstante, la tarea de evaluar no es sencilla. En sí misma, acarrea dificultades que se relacionan con la emisión de juicios de valor durante el desarrollo de proyecto que, sin duda, lo pueden afectar. Del mismo modo, podemos enfrentarnos a malas prácticas como una manipulación de los datos que busque alterar sus resultados. Asimismo, al ser la evaluación un instrumento que da fundamento a las decisiones, ésta se puede convertir en un medio de control por parte de las instituciones para dar o no continuidad a los proyectos. Por último, debemos asegurarnos de que la práctica evaluativa no se convierta en un mero trámite.

Por lo anterior, es fundamental tener dos ideas claras al momento de realizar una evaluación:

- Una evaluación no es neutral, pues constituye una práctica socialmente condicionada y contextualizada.
- La evaluación no sustituye la toma de decisiones, solo la complementa.

Hasta este momento, el lector ya cuenta como un panorama amplio y útil que esperamos le sirva para darse una idea de lo que se trata la asignatura Evaluación y Seguimiento de Proyectos Comunitarios. Ahora es momento de profundizar en sus componentes.



# Capítulo 2

**El seguimiento y la evaluación**

## El Seguimiento y la evaluación

El seguimiento y la evaluación son prácticas que se realizan cotidianamente durante el desarrollo de un proyecto y representan dos procesos de suma relevancia durante su ejecución. De acuerdo con Cohen y Franco (1992), el seguimiento es el examen continuo o periódico que efectúan los responsables del desarrollo del proyecto e involucra la revisión a cada uno de sus componentes (objetivos, metas, actividades, tiempos, recursos) durante la implementación. De tal suerte, se trata de “una práctica permanente que permite observar los avances o retrocesos parciales y ajustar las acciones para hacerlas más efectivas” (Grajales, s/f, p. 160).

La evaluación es una práctica que puede llevarse a cabo antes, durante o al concluir el proyecto –incluso pasado un tiempo de su ejecución– con el objetivo de evaluar los impactos que tuvo. En otras palabras, indaga sobre los beneficios o los perjuicios producidos en los beneficiarios del proyecto. Esta práctica puede ser realizada internamente o por agencias externas. La información recolectada colabora en la toma de decisiones en futuras intervenciones.

El objetivo de este capítulo es proporcionar al lector una guía para la elaboración del plan de seguimiento y evaluación. Encontrarás en este apartado la importancia de hacer este plan. También se hace énfasis en los propósitos de la evaluación y sus tipologías para que tengas mayor claridad en su diseño. Además, encontrarás algunos modelos de evaluación para que los identifiques y tomes una decisión sobre la metodología, así como algunos procedimientos para la elaboración de tu plan.

### **Seguimiento y evaluación**

El seguimiento y la evaluación son procesos interrelacionados. Ambos tienen la función de monitorear el funcionamiento del proyecto en cada una de sus etapas, así como fortalecer la toma de decisiones y la mejora continua del proyecto, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Es de suma relevancia que, en los dos procesos, participen tanto los beneficiarios como los planificadores del proyecto, para que con base en dicha información, se puedan mejorar las acciones o, en su caso, reorientarlas.

De acuerdo con Niño-Martínez (2013) el seguimiento “es un proceso continuo y sistemático para obtener y analizar información sobre el avance hacia la consecución de las metas y objetivos de un proyecto, se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto” (p. 9). Como puede observarse, el seguimiento es una actividad que se realiza durante la ejecución y operación del proyecto. Su función es obtener información constante sobre los recursos, las acciones, los tiempos, el avance en el cumplimiento de objetivos, la opinión de los beneficiarios y sobre eventos inesperados.

Por lo que respecta a la evaluación, éste es un proceso que se lleva a cabo en momentos establecidos en la planificación del proyecto. Puede ocurrir antes del inicio, durante la implementación o algún tiempo después para evaluar el impacto del proyecto. El objetivo final de la evaluación es tener evidencias de quiénes han sido los beneficiados, de qué manera, en qué medida y por qué (Cohen y Franco, 2012). Las evaluaciones pueden llevarse a cabo por los responsables del proyecto (evaluación interna) o, dependiendo de los recursos, la pueden realizar agentes externos al proyecto (evaluación externa). Para que puedas identificar con claridad sus similitudes y diferencias, a continuación se presenta esta tabla elaborada por Van de Velde (2009).

<b>Tabla 2. Diferencias entre seguimiento y evaluación</b>	
<b>Seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>
Se realiza con mayor frecuencia. Se puede decir que es permanente.	Se realiza con menor frecuencia, en periodos anuales o al finalizar etapas.
Afecta las decisiones cotidianas, lo que permite flexibilizar la planificación operativa.	Afecta las decisiones en plazos mayores. Es un insumo para la elaboración de la planificación anual y de futuros proyectos.
Trata de medir la tendencia que llevan las actividades hacia el logro de las metas y objetivos.	Mide el grado en que se modifica la situación deseada por el cumplimiento de los objetivos y metas en plazos a periodos establecidos.
Refleja el proceso de ejecución de las actividades del proyecto.	Refleja el estado o situación en que se encuentra el proyecto y su impacto.

**Tabla 2. Diferencias entre seguimiento y evaluación**

La información que proporciona es utilizada hacia el interior del proyecto.	La información que brinda se dirige al ámbito interno y al externo (finanzas y población participante).
Es una herramienta importante para la ejecución del proyecto.	Es una función importante para reflexionar sobre la planificación.
Se manifiesta a través de documentos (informes) que son más frecuentes, pero menos extensos.	Se manifiesta en documentos (informes) que son menos frecuentes, pero más extensos.
Su nivel de acción es la eficiencia.	Su nivel de acción es la eficacia y los impactos.
El objeto del seguimiento son las actividades, productos, medios, recursos y resultados.	El objeto de la evaluación son los efectos y los impactos.
Corresponde a una programación operativa y a mediano plazo.	Corresponde a una planificación de largo plazo o a planes estratégicos.
Su medición se basa en indicadores empíricos o unidades de medida de las actividades.	Su medición se basa en indicadores de impacto, efecto y resultados.
El nivel de análisis del seguimiento es la ejecución y la oferta técnica, los productos inmediatos.	Se analiza la visión, misión, objetivos, estrategias y otros aspectos esenciales, procurando visualizar impactos.

Fuente: Van de Velde (2009). *Cuadernos del desarrollo comunitario No. 4: sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales*. SEMSE.

### Propósitos de la evaluación

¿Qué buscamos cuando evaluamos? De manera sintética, con base en Briones (2018), recuperamos algunos puntos que debes tener en mente.

- **Mejorar la efectividad** cuantitativa del logro de objetivos de un proyecto o programa social.
- **Mejorar la calidad** de los resultados desde el punto de vista cualitativo.
- **Aumentar la eficiencia interna** del proyecto o programa, es decir, la relación entre insumos y resultados.

- **Mejorar la eficiencia externa** del proyecto o programa, esto es, que los resultados tengan un mejor impacto en la comunidad.
- **Verificar la teoría y las hipótesis** que dieron sustento al proyecto o programa.
- **Corroborar o redefinir** que la población a quien se dirigió el proyecto o programa fue la adecuada.
- **Revisar la estructura y metodología** del proyecto para determinar si se mantiene o se modifica.
- **Revisar si las expectativas** de la comunidad fueron cubiertas.
- **Analizar la presencia de posibles prácticas o resultados no deseados** durante el desarrollo del proyecto o programa.
- **Mostrar los efectos, consecuencias y repercusiones del proyecto o programa en la comunidad** y en otros grupos vinculados con la población estudiada.

### **Tipos de evaluación**

De acuerdo con Briones (2018) la evaluación se puede clasificar dependiendo del momento en el que se lleva a cabo:

- **Evaluación ex ante.** Este tipo de evaluación examina la claridad del proyecto y la claridad y coherencia entre objetivos, estrategias, actividades y recursos. Asimismo, analiza si la población a quien se dirige el proyecto o programa es la adecuada a partir de instrumentos que permitan establecer un diagnóstico de ella.
- **Evaluación durante o formativa.** Es la que se realiza durante el desarrollo del proyecto. Puede llevarse a cabo en diferentes momentos, esto es, al inicio, a la mitad del proyecto o al final del mismo. Su objetivo es realizar adecuaciones y corregir los posibles fallos.
- **Evaluación expost, final o sumativa.** Este tipo de evaluación tiene como propósito determinar con exactitud los resultados alcanzados, por lo que se efectúa al término del proyecto o programa.

En función del objetivo que persigue, la evaluación se clasifica en:

- **Evaluación de procesos.** Se enfoca en examinar el desarrollo de las actividades, su funcionamiento, así como la asistencia, actitudes y las relaciones de los participantes en el proyecto o programa.

- **Evaluación de impacto.** Esta se centra en analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- **Evaluación de objetivos internos.** Se concentra en examinar si los objetivos que se tenían planteados en el proyecto fueron alcanzados por la población objetivo. Por ejemplo, si las personas lograron manejar el teléfono celular, si pudieron enviar correos electrónicos, si es que su aislamiento disminuyó, entre otras.
- **Evaluación de objetivos externos.** Esta forma de evaluar indaga si el proyecto o programa tuvo efectos no esperados en la población objetivo o en su contexto.

En función de quién realiza la evaluación se clasifica en:

- **Evaluación interna.** Es realizada por el equipo encargado de dirigir el proyecto o programa.
- **Evaluación externa.** Con la finalidad de eliminar sesgos, en ocasiones se plantea que la evaluación sea llevado a cabo por un grupo externo, experto en esta actividad. Sin embargo, suele ser costosa, lo que podría detonar un serio problema.

De acuerdo con los métodos y técnicas para recopilar y analizar los datos, la evaluación puede ser:

- **Descriptiva.** Este tipo de evaluación se enfoca en la recopilación de datos numéricos que describen los efectos del proyecto en la población objetivo. Sin embargo, también puede emplear descripciones de carácter cualitativo.
- **Explicativa.** Esta postura evaluativa hace uso de teorías que permiten comprender los procesos, los efectos y los resultados obtenidos, así como la multiplicidad e interdependencia de factores que intervienen para la obtención de los resultados.

También encontrarás otras formas de clasificación y tipologías como las que se presentan en la Figura 1. Como podrás observar, son diversas formas de nombrarla, pero la clasificación dependerá de la **función**, del **momento**, de **quién la realiza**, de los **instrumentos** y del **tipo de diseño** empleado.

Figura 1. Tipologías de la evaluación



Fuente: Niño-Martínez (2013). *Guía para Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Instituto Nacional de Desarrollo Social. México.

Se ha planteado que “desde el punto de vista metodológico, toda evaluación es una combinación de procesos de descripción, de medición y de comparación” (Briones, 2018, p. 38). De esta forma, la comparación se efectúa en varias direcciones y entre diferentes componentes del proyecto o programa: objetivos y resultados; resultados esperados y resultados obtenidos; recursos disponibles y recursos necesarios; grupos de población (edades, sexo, escolaridad, raza, clase social, etc.). En resumen, en la comparación evaluativa pueden existir coincidencias entre lo esperado y lo obtenido, una situación mejor o una situación inferior a lo previsto.

### **Modelos de evaluación de proyectos sociales**

Consisten en propuestas teóricas y metodológicas que nos permiten esquematizar la forma en la que la evaluación que se llevará a cabo. Involucra los procedimientos y técnicas para recabar, sistematizar y analizar la información, y el tipo de conocimiento que se obtiene. Además, nos permite observar qué pueden lograr las personas que harán uso de esos resultados (Briones, 2018).

De acuerdo con Briones (2018), existen dos grandes modelos de evaluación: los analíticos y los globales. Cada uno de ellos parte de perspectivas epistemológicas distintas y, por lo tanto, los objetivos que persiguen son diferentes. Mientras que los modelos analíticos se orientan a paradigmas explicativos que buscan la objetividad a través de la utilización de variables para determinar la relación causa efecto a través de la cuantificación, los modelos globales toman como sustento epistemológico los paradigmas interpretativos y su objetivo se centra en establecer el significado de las acciones desarrolladas en el proyecto, es decir, se toman en cuenta la subjetividad de los participantes, fundamentalmente a través de métodos cualitativos.

Briones (2018), también señala que dentro de los modelos de evaluación analíticos se encuentran: el modelo de contexto, insumo, proceso, producto (CIPP) y el modelo de referentes específicos. Dentro de los globales tenemos los cualitativos y los participativos.

## **Evaluación de procesos y evaluación de productos**

Según Van de Velde (2009), deberían existir dos componentes complementarios en cualquier diseño de evaluación: la evaluación de proceso y la evaluación de productos. En la primera, es necesario que el equipo establezca un concepto de calidad de un proceso. Enseguida, es fundamental contar con los indicadores de calidad que debieron generarse de acuerdo con la metodología de marco lógico del proyecto. Con base en los indicadores se elaboran los instrumentos para recuperar la información. Asimismo, se elabora el cronograma para la aplicación y posteriormente se someten a análisis e interpretación.

A partir de lo anterior, el seguimiento permite al equipo y a la comunidad verificar la eficiencia y la eficacia durante el proyecto. Mediante él, se identifican los logros y las debilidades, lo que hace posible tomar decisiones sobre posibles acciones para acercarnos de manera óptima a los resultados esperados. El análisis que arroja la evaluación de procesos a través del seguimiento es la siguiente:

- Posibles errores en el diseño y en la ejecución del proyecto como estaba planeada.
- Congruencia entre la planificación y el desarrollo del proyecto.
- Posibles riesgos que obstaculizan el logro de los objetivos.
- Probabilidad de obtener los productos planificados.
- Problemas que se presentan durante la ejecución que impactan en los objetivos.
- Información para realizar modificaciones puntuales en la ejecución del proyecto.
- Soluciones a problemas emergentes (Van de Velde, 2009).

La evaluación de productos hace referencia a todos los efectos que se observan en la comunidad atendida como consecuencia de las acciones desarrolladas en el proyecto. Incluye productos que van desde elementos materiales, hasta aquellos que propician cambios culturales. Dependiendo del proyecto, los alcances se pueden observar en la comunidad, en el liderazgo comunitario y en el grupo meta. Asimismo, los productos pueden ser tangibles o intangibles. En la Tabla 3 encontrarás desglosado cada uno de estos elementos para que se te facilite el análisis.

**Tabla 3. Evaluación de productos: énfasis, alcances y tipos**

<b>Productos</b>		
<b>Énfasis</b>		
<b>Resultados</b>	<b>Efectos</b>	<b>Impactos</b>
Son los logros cuantitativos que el equipo se propone obtener en un tiempo determinado y relativamente corto. Ejemplo: Capacitar a 50 personas mayores en el manejo del celular.	Son las modificaciones inmediatas provocadas directamente por el uso/aplicación de los productos en las poblaciones. Ejemplo: Incremento en la comunicación vía teléfono celular como resultado de la capacitación en su uso en una población determinada.	Son las transformaciones profundas en el habitat y en la vida de la población. Se visualizan en la reducción (o no) de los indicadores como consecuencia de las acciones del proyecto y de los esfuerzos de la población. Ejemplo: La apropiación de las personas mayores del celular para mejorar su comunicación y realizar pagos y compras.
<b>Alcances</b>		
<b>Comunidad</b>	<b>Liderazgo comunitario</b>	<b>Grupos meta</b>
Son las transformaciones que se dan en el entorno institucional, fortalecen la participación comunitaria. Se sitúan los resultados de alcance global a nivel de la comunidad que afectan el contexto de los habitantes, organizaciones e instituciones en una jurisdicción local.	Son los cambios en la gestión del liderazgo en la comunidad que favorecen o inhiben la eficiencia y eficacia en el uso de recursos disponibles en la comunidad. Son los resultados que promueven la acumulación de capital social y el empoderamiento de las organizaciones locales que intervienen en el ámbito comunitario.	Son los cambios en las condiciones de vida material y espiritual de las personas y familias localizadas en un territorio reconocido como el área de influencia del proyecto. En este nivel se producen beneficios directos para la población afectada por la gestión del proyecto.
<b>Tipos</b>		
<b>Tangibles</b>	<b>Intangibles</b>	
Son los cambios locales que se registran empíricamente y se los constata directamente. Son eventos que se observan, miden y documentan en forma inmediata.	Son los cambios locales más sutiles, culturalmente aceptados que también se registran y documentan de manera indirecta.	

Fuente: A partir de Van de Velde (2009). Cuadernos del desarrollo comunitario No. 4: sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales. SEMSE.

## El diseño metodológico

De acuerdo con Briones (2019) "el diseño metodológico es la estrategia para reunir, procesar y analizar la información que se requiere para corroborar el cumplimiento de los objetivos propuestos en un proyecto. En el diseño metodológico se describen de manera específica los procedimientos que se utilizarán para la evaluación. Quien va a sumergirse en un proceso de evaluación, deberá tener conocimiento de los diferentes métodos disponibles. A continuación presentamos una síntesis de Perea (s/f) de las características de tres enfoques metodológicos que son de gran utilidad para la evaluación de proyectos comunitarios.

**Tabla 4. Enfoques metodológicos: principales características**

<b>Evaluación cuantitativa</b>	<b>Evaluación cualitativa</b>	<b>Enfoque participativo</b>
Perspectiva desde fuera: punto de vista del evaluador.	Perspectiva desde dentro: punto de vista de los actores.	Perspectiva construida por el equipo evaluador de forma conjunta con los principales implicados.
Lenguaje numérico.	Lenguaje verbal.	Lenguaje verbal y numérico. No es tan importante el tipo de lenguaje sino cómo se construye.
Énfasis en los aspectos objetivos, observables y cuantificables.	Énfasis en los aspectos subjetivos: actitudes, conductas, valores y motivaciones internas.	Énfasis en los aspectos subjetivos que se configuran entre todo el grupo.
Análisis estadístico.	Análisis de contenido por parte del equipo evaluador.	Análisis de contenido por parte tanto del equipo evaluador como de las personas implicadas.
Resultados generalizables.	Resultados para comprender lo sucedido en la población meta.	Resultados concretos, aplicables a la realidad donde se han construido.

Fuente: Perea (s/f). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Plataforma de ONG de Acción Social. España.

Desde hace décadas se ha privilegiado el uso de métodos cuantitativos para llevar a cabo las evaluaciones de proyectos. No obstante, recientemente se han incorporado con más frecuencia los métodos cualitativos y se han enfatizado los diseños participativos lo que permite tener una visión ampliada de todo lo acontecido durante su desarrollo. De esta manera, se supera la mirada causa-efecto, la exclusividad de la medición numérica y se evalúa la aplicabilidad concreta y situada de los impactos del proyecto.

Es importante mencionar que la selección del enfoque metodológico está ligado a la postura epistemológica del proyecto. Sin embargo, en un proyecto de carácter social, consideramos que es fundamental optar por ambos tipos de metodologías. De esta forma los resultados e información recabada permitirá, como ya se ha señalado de decisiones fundamentadas.

Los criterios de evaluación son elementos esenciales. En la Tabla 5 presentamos cuáles son, sus definiciones, la situación de acuerdo con la planificación y directrices para evaluarlos.

**Tabla 5. Criterios de evaluación. Principales componentes de proyectos de acción social**

<b>Criterio</b>	<b>Concepto</b>	<b>Situación en la matriz de planificación del proyecto</b>	<b>Consideraciones para su evaluación</b>
<b>Eficiencia</b>	<p>Capacidad del proyecto para transformar los insumos financieros, humanos y materiales en resultados. Establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación.</p>	<p>Para analizar la eficiencia de un proyecto, la atención primordial se deberá dirigir a las casillas que en la matriz nos muestran las actividades y sus insumos, junto a los resultados y sus indicadores.</p>	<p>El nivel de calidad en la administración de los recursos. La adecuación de las actividades a la consecución resultados. La eventual existencia de líneas de actuación que conduzcan con menor coste o en menor tiempo a los resultados. La existencia de posibles imbricaciones con otras intervenciones propias o ajenas, que afecten la gestión y costes.</p>
<b>Eficacia</b>	<p>Expresa en qué medida se espera alcanzar o se ha alcanzado el objetivo específico del proyecto, el nivel de logro y los períodos para hacerlo.</p>	<p>Los elementos de la matriz de planificación que deben ser más cuidadosamente observados para evaluar la eficacia son los relacionados con los resultados y el objetivo específico.</p>	<p>En qué medida las transformaciones del logro del objetivo específico obedecen a lo realizado por el proyecto. En qué medida las influencias de otros factores ajenos, influyen en ellas.</p>
<b>Impacto</b>	<p>Se refiere a las consecuencias positivas y negativas que un proyecto genera. Su análisis se inicia a partir de la eficacia y arroja datos sobre las consecuencias económicas, sociales, culturales, técnicas y ambientales que se registran en el plano local o general, en el corto medio y largo plazo.</p>	<p>Los elementos de la matriz de planificación para evaluar el impacto de un proyecto son el objetivo general y específico.</p>	<p>Los efectos negativos, esperados e inesperados. Los efectos positivos recogidos en los objetivos generales y específicos.</p>
<b>Pertinencia</b>	<p>Analiza si la intervención supone una aportación significativa a los procesos de desarrollo de las personas beneficiarias, tanto en el interior del propio proyecto, como en su contexto.</p>	<p>Los elementos de la matriz de planificación para evaluar la pertinencia son los resultados, objetivos específicos y objetivos generales. Aquellos deben responder a prioridades claramente identificadas por cada uno de los colectivos e instituciones implicados en la intervención.</p>	<p>¿Son los objetivos lo suficientemente válidos (o lo son todavía, o lo han sido) para justificar el proyecto? ¿Qué cambios deben hacerse y en qué sentido para mejorar la pertinencia del proyecto? ¿Qué hemos aprendido para posteriores proyectos?</p>

**Tabla 5. Criterios de evaluación. Principales componentes de proyectos de acción social**

Criterio	Concepto	Situación en la matriz de planificación del proyecto	Consideraciones para su evaluación
<b>Viabilidad</b>	Es la capacidad de un proyecto para beneficiar al grupo destinatario (personas beneficiarias) durante un periodo extenso. Se relacionan con la medida en los resultados positivos alcanzados permanecen en el tiempo.	Los elementos de la matriz de planificación para evaluar la viabilidad son todos los niveles de la matriz de planificación del proyecto.	Políticas de apoyo. Capacidad institucional para el logro de objetivos. Personal estable, cualificado y motivado. Apoyo y participación de las personas beneficiarias. Elección y adaptación de tecnología. Integración del proyecto en la comunidad local. Dimensión de género. Medio ambiente y ecología.
<b>Cobertura</b>	Consiste en evaluar hasta qué punto un programa llega a la población meta. Analiza si existe sesgo en la cobertura y efectúa un análisis de las posibles barreras de acceso al programa.		Tasa de cobertura. Sesgo de cobertura. Accesibilidad.
<b>Replicabilidad</b>	Capacidad de un proyecto para generar conocimientos capaces de ser utilizados en otros proyectos. Este criterio puede ser considerado como adicional a los seis anteriores.		¿El proyecto forma parte de una línea estratégica en la que se puedan intercambiar experiencias? ¿Existen los procedimientos para favorecer la circulación de las experiencias y aprendizajes? ¿En qué medida es suficientemente flexible para permitir su replicación no mimética? ¿En qué medida el proyecto es reproducible sin requerir apoyo externo? ¿Se presta atención a los flujos formales e informales que facilitan la difusión y facilitan al eventual replicación? ¿Facilita procesos de desarrollo paralelos?

Fuente: Elaboración propia con base en Perea (s/f). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Plataforma de ONG de Acción Social. España.

## **Elaboración del plan de seguimiento y evaluación**

Debemos considerar que el plan se desarrolla antes del inicio de las actividades con el propósito de considerar una línea base que permita conocer la situación antes del comienzo de las intervenciones.

El documento del proyecto, incluido el marco lógico, se debe tener a la mano durante su ejecución, ya que contiene información importante para la elaboración del plan. Al elaborar el plan es importante considerar las técnicas para recopilar información, los agentes involucrados y el cronograma de los momentos de recogida de información.

Por otro lado, se debe definir quiénes, cómo y en qué momento realizarán el análisis de la información recopilada. Además, desde este momento deberá definirse cuáles serán las estrategias de difusión de resultados y quiénes serán los receptores de esta importante información.

Un aspecto que no debemos pasar por alto verificar que los instrumentos midan los indicadores vinculados a los objetivos, las metas, los productos y los resultados. Para cada indicador habrá que definir las variables. En la Tabla 6 encontrarás la estructura de un sistema de seguimiento y evaluación.

**Tabla 6. Estructura de un sistema de seguimiento y evaluación**

<b>Jerarquía de objetivos</b>	<b>Tipos de información</b>	<b>Actividades de seguimiento</b>	<b>Actividades de evaluación</b>
<b>Objetivo final</b>	Impactos (cambios fundamentales para la población objetivo).	Impactos (relativamente pequeños a este nivel).	Evaluación ex ante, evaluación final.
<b>Objetivo intermedio</b>	Efectos (respuestas de la población objetivo).	Efectos más importantes en la evaluación.	Evaluación de medio término Evaluación final (a partir de procesos de evaluación).
<b>Producto de la intervención</b>	Productos del proyecto.	Bimestral, trimestral, por semestre.	
<b>Actividades</b>	Indicadores del proceso.	Bimestral, trimestral, por semestre.	
<b>Insumos</b>	Indicadores del insumo.	Bimestral, trimestral, por semestre.	

Fuente: López (s/f). *Guía para el Diseño y Evaluación de los Proyectos*. Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional.

El proceso de seguimiento y el de la evaluación reúnen características específicas. Las encontrarás en la Tabla 7 para diferenciarlas y al mismo tiempo elaborar el plan para cada una de ellas.

**Tabla 7. Características del Plan de seguimiento y evaluación**

		<b>Medición</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fuente</b>	<b>Grupo</b>
<b>Segui- miento</b>	Información general.	Productos, insumos.	Mensual y trimestral.	Proyecto personal.	Total de población beneficiaria.
	Efectos.	Efectos intermedios.	Semestral y anual.	Beneficiarios directos.	Muestra de población beneficiaria.
<b>Evaluación</b>		Impacto final.	Información basal.	Población objetivo.	Muestra de población.

Fuente: López (s/f). *Guía para el Diseño y Evaluación de los Proyectos*. Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional.

Es muy importante tener claro que el seguimiento y la evaluación son procesos que dependen uno del otro. En la Tabla 8 te presentamos cómo se complementan ambos.

**Tabla 8. Complementariedad entre seguimiento y evaluación**

	<b>Seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Frecuencia</b>	Periódica, regular.	Episódica.
<b>Acción principal</b>	Supervisión / control.	Medición.
<b>Propósito básico</b>	Mejorar la eficiencia, modificar el plan de trabajo, verificar responsabilidades.	Mejorar la efectividad, el impacto y la programación futura.
<b>Enfoque</b>	Insumos, procesos, productos, planes de trabajo, algunos indicadores de efecto.	Efectividad, impacto, relevancia, costo-efectividad.
<b>Fuentes de información</b>	Observación en el campo, informes de progreso, sondeos.	Encuestas, estudios y entrevistas.

Fuente: López (s/f). *Guía para el Diseño y Evaluación de los Proyectos*. Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional.

En la Tabla 9 encontrarás los elementos que tienes que considerar para la elaboración del plan de seguimiento, así como una descripción del contenido de cada uno de ellos. El plan de evaluación corresponde a la Tabla 10.

<b>Tabla 9. Elementos a tomar en cuenta para el diseño del plan de seguimiento</b>	
<b>Productos</b>	Se anotan los principales resultados tal como están planteados en el marco lógico.
<b>Criterios</b>	El equipo de diseño selecciona y define los criterios o aspectos para medir resultados. Estos criterios ayudan al momento de definir los indicadores de resultados.
<b>Indicadores</b>	La información de esta columna corresponde a los indicadores objetivamente verificables del marco lógico.
<b>Fuente de datos y métodos</b>	Se describe dónde y cómo los datos son recolectados. Se pueden incluir fuentes de datos secundarias, pero fundamentalmente son encuestas cuantitativas, entrevistas u observaciones realizadas por el personal del proyecto.
<b>Frecuencia de recolección</b>	Se definen intervalos para la recolección de información. La frecuencia de recolección está en función de recursos y del tiempo con la necesidad de precisión. Es importante elaborar un sistema para recolectar datos simultáneamente, para reducir costos y tiempos.
<b>Análisis de datos</b>	Es importante determinar de antemano cómo serán analizados los datos (cuantitativa o cualitativamente o ambos) para producir los resultados deseados.
<b>Diseminación / utilización</b>	Es fundamental definir para qué se utilizarán los datos: Justificar o verificar el diseño del proyecto. Modificar las actividades del proyecto. Mejorar el diseño para futuros proyectos.

Fuente: López (s/f). *Guía para el Diseño y Evaluación de los Proyectos*. Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional.

**Tabla 10. Elementos a tomar en cuenta para el diseño de un plan de evaluación**

	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo final</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Meta de impacto</b>	<b>Meta intermedia</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Meta de efecto</b>
<b>Criterio</b>	Se seleccionan y describen los términos usados en las metas u objetivos. Se utilizan definiciones operacionales para acortar las frases de la meta. Los términos técnicos no reconocidos universalmente también requieren de definiciones operacionales. Recuerda que un término puede ser definido de diferentes maneras en varios proyectos dependiendo del contexto.						
<b>Indicadores</b>	Son las variables, medidas o criterios usados para verificar si el cambio propuesto ha ocurrido y si la meta u objetivo ha sido alcanzado. Se enumeran para ayudar a documentar a qué metas u objetivos corresponden. Los indicadores objetivamente verificables corresponden a cada meta u objetivo del marco lógico.						
<b>Criterio</b>	Indicadores de impacto. Miden el cambio real en las condiciones del problema identificado, incluyendo cambios en la situación de medios de vida, salud, riqueza, etc. Indicadores de efectos. Describen cambios en condiciones o comportamientos resultantes de haber alcanzado la meta del proyecto.						
<b>Fuentes de información</b>	Se determina quiénes serán los informantes claves. Dónde, con qué y cómo se recolectarán los datos.						
<b>Frecuencia</b>	Se definen intervalos para la recolección de información. La frecuencia de recolección está en función de recursos y del tiempo con la necesidad de precisión. Crear un sistema para recolectar datos simultáneamente, para reducir costos y tiempo del personal.						
<b>Datos necesarios, tipos de información</b>	Un indicador (de impacto o efecto) debe ser una variable específica y medible. Sin embargo, para la construcción e interpretación del indicador se requiere más de una variable.						

Fuente: López (s/f). *Guía para el Diseño y Evaluación de los Proyectos*. Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional.

Hasta este momento, hemos descrito tanto al seguimiento como a la evaluación, cómo se complementan, qué es un plan y los componentes que contiene. Una vez que contamos con todo ello, se elabora el plan de implementación.

La construcción e implementación del plan de seguimiento y evaluación forman parte de un proceso más amplio denominado 'intervención'. Así que es necesario preguntarnos: ¿en qué momento debemos elaborar nuestro plan?

De acuerdo con Domínguez y Casellas (2011), al llevar a cabo un proceso de intervención se presentan retos, problemáticas, situaciones inesperadas y también, momentos que deben considerarse como oportunidades. A continuación presentaremos cuáles son las ventajas y desventajas de elaborar el plan de implementación en sus diferentes momentos (simultáneamente, al inicio y al término).

Como podrás observar en la Tabla 11, el mejor momento para construirlo es al mismo tiempo que se esboza el proyecto. Aunque puede ser un trabajo muy pesado, a la larga se obtienen mayores beneficios en virtud de que al realizar el trabajo paralelo, las etapas del diseño del proyecto constituyen la base para el establecimiento del plan de seguimiento y evaluación. De hacerlo así, no habrá necesidad de modificar los objetivos y las acciones del proyecto serán las herramientas para el seguimiento y la evaluación.

**Tabla 11. Momentos para elaborar el plan de seguimiento y evaluación. Oportunidades y dificultades**

Momento	Oportunidades	Dificultades
De manera simultánea al proyecto	Anticipar indicadores a la par de formular objetivos.	
	Formular objetivos adecuadamente para que sean evaluables.	
	Seleccionar determinadas acciones como herramientas de evaluación.	
	Retroalimentar el proyecto de forma más realista.	
	Permite el seguimiento.	
	Ajustar el presupuesto.	
	Posibilita la capacitación en evaluación de todos los agentes implicados.	

**Tabla 11. Momentos para elaborar el plan de seguimiento y evaluación. Oportunidades y dificultades**

<b>Momento</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Dificultades</b>
<b>Al inicio de la implementación del proyecto</b>	La posibilidad de evaluar los indicadores está subordinada a la forma en que fueron redactados los objetivos.	Si no están bien redactados los objetivos o no existen, habrá que centrarse en los logros.
	Permite el seguimiento.	No se pueden seleccionar acciones como herramientas de evaluación.
	Posibilita la capacitación en evaluación de todos los agentes implicados.	
<b>Al término del proyecto</b>	Se pueden reconstruir los objetivos.	Las evaluaciones tendrán un carácter descriptivo.
		Puesto que ya han sido realizadas, no podemos utilizar acciones como herramientas evaluativas.
		Las posibilidades de seguimiento y capacitación son inexistentes.

Fuente: Elaboración propia con base en Domínguez y Casellas (2011). *Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social*. Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo. Junta de Andalucía.



# Capítulo 3

Hacer y evaluar la intervención  
comunitaria

## Hacer y evaluar la intervención comunitaria

Una vez que hemos revisado tanto la justificación como los planteamientos conceptuales y metodológicos del seguimiento y la evaluación de la intervención comunitaria, pondremos 'manos a la obra'. En este capítulo encontrarás una guía que te servirá para poner en práctica cada una de las fases de la intervención: diagnóstico, planeación, intervención, elaboración del informe y, finalmente, la devolución que deberá realizarse a los participantes de la comunidad en la que trabajamos.

Es importante reconocer que las recomendaciones siguientes están basadas en los aportes de la literatura existente en esta materia, pero también destacan las experiencias de trabajo de campo acumuladas a lo largo de varios años, lo que nos ha permitido no sólo conocer con profundidad la naturaleza e implicaciones del proceso de intervención, sino sistematizar aprendizajes encaminados a la mejora de nuestro trabajo. En ese sentido, te invitamos a reconocer la riqueza de tu propia experiencia, a sistematizar las novedades que trae consigo cada práctica y a continuar aprendiendo de las comunidades.

### **El proceso de diagnóstico**

El diagnóstico es un proceso y no una actividad, no debemos olvidarlo. El término 'diagnóstico' fue trasladado de la medicina a las ciencias sociales. A partir de su etimología se puede entender como un proceso que permite conocer mediante la evidencia (Aguilar y Ander-Egg , 2001). Aplicándolo a nuestra área de interés, el diagnóstico comunitario pretende conocer, caracterizar e identificar las diferentes necesidades y problemáticas de las comunidades pero, como la propuesta de intervención que aquí planteamos se aleja de los postulados asistencialistas, reconoce los recursos con los que cuenta la comunidad en cuestión, con la finalidad de utilizarlos para la solución paulatina de las problemáticas detectadas.

Aunque hay diferentes tipos de diagnóstico, enseguida describiremos las dos posturas más recurrentes:

- **Diagnóstico social:** es un proceso que se realiza 'desde el gabinete', es decir que un agente externo realiza una investigación encaminada a identificar las necesidades y problemáticas sobre las cuales se pretende intervenir. Busca determinar su gravedad, sus causas y sus efectos a partir de parámetros, objetivos y criterios establecidos por el propio agente, lo que impide la participación de los miembros de la comunidad que se está diagnosticando (Ávila, 2021).
- **Diagnóstico comunitario:** a diferencia del anterior, parte del paradigma participativo, identifica no solo las necesidades y problemáticas de una comunidad, su naturaleza, sus causas y efectos, sino los recursos con los que cuenta dicha comunidad. Se centra en los aspectos intersubjetivos y relacionales, otorgando especial importancia al conocimiento emanado de los propios participantes (Ávila, 2021).

Dado que la intervención que proponemos es de tipo comunitario, nos centraremos en el diagnóstico participativo, mismo que ha demostrado su utilidad no solo para resolver 'desde' y 'con' las personas que integran la comunidad sus problemáticas actuales, sino que permite a las comunidades generar procesos autogestivos, organizarse y continuar resolviendo sus problemas atendiendo a sus necesidades futuras sin la intervención de ningún agente externo. La Figura 2 ilustra las distintas fases que integran el diagnóstico comunitario.

**Figura 2. El proceso de diagnóstico comunitario**



Fuente: Elaboración propia.

## **Mapeo de recursos comunitarios**

Es importante recordar que el tipo de intervención aquí descrita se aleja del enfoque asistencialista, por tanto, será de gran relevancia identificar los recursos con los que cuenta la comunidad para afrontar sus problemáticas, de ahí que el mapeo de recursos comunitarios se ubique como la primera fase del proceso de diagnóstico. Dicho mapeo requiere las actividades siguientes:

**Investigación documental.** Es un proceso mediante el cual se busca información relevante de la comunidad con la que se trabajará, por lo que se acude a fuentes de distinto tipo (bibliográficas, hemerográficas, etnográficas, etcétera). Se trata de ‘sumergirnos’ en la comunidad y conocerla tanto como sea posible. Esto es muy importante porque nos arroja luz sobre el contexto de trabajo, lo que nos permitirá diseñar un taller de diagnóstico adecuado y pertinente para el escenario real en el que trabajaremos. Algunos de los elementos informativos que debemos recopilar son: fundación de la comunidad, procesos históricos importantes por los que ha atravesado, ubicación, contexto político actual, datos demográficos o características de los miembros de la comunidad, servicios públicos y, preponderantemente, recursos comunitarios de acuerdo con la siguiente tipología: individuales, que se relacionan con saberes, conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la comunidad; de organizaciones, que se refieren a los recursos que permiten la organización comunitaria a partir de un vínculo con las instituciones públicas; de formas de organización autónoma como asociaciones comunitarias, como los clubes deportivos; físicos, vinculados con recursos de infraestructura, como las calles de la comunidad, los recursos naturales, y el tipo de vivienda; económicos, que permiten el sustento y reproducción de la vida individual y comunitaria; y culturales, que se asocian con cualquier elemento que permita la promoción y expresión cultural, como las festividades religiosas y las cívicas, entre otras. Recomendamos sistematizar la información encontrada en fichas de trabajo para, posteriormente, redactar el informe de mapeo de recursos comunitarios que formará parte del informe final de diagnóstico.

**Acercamiento a la comunidad.** Una vez que hayamos obtenido información de la comunidad con la que trabajaremos, es momento de interactuar. Para hacerlo podemos utilizar varias estrategias. Si se trata de un espacio territorial, se sugiere visitarlo en diferentes ocasiones, hacer un recorrido por todas las

calles de la comunidad, observar las interacciones cotidianas de las personas y entablar conversaciones informales con ellas, con la intención de conocer la comunidad más a fondo. En caso de que la comunidad con la que trabajaremos sea virtual, se sugiere recorrer el espacio que la compone (página web, perfiles de *Facebook*, *Twitter* o *Instagram*, canales de *YouTube*, entre otros) y entrevistarnos con algunos de sus miembros por medio de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación disponibles. En cualquiera de los dos casos, será importante identificar a los actores 'clave', es decir, a los miembros de la comunidad que más la conozcan y que accedan a brindarnos información sobre ella. Al igual que en la actividad anterior, sugerimos sistematizar la información recogida en un diario de campo que servirá para nutrir el informe de mapeo de recursos comunitarios.

**Mapeo comunitario.** Esta es la última actividad que integra el mapeo pero que se realizará durante la siguiente fase, es decir, en una de las primeras sesiones del taller de diagnóstico comunitario. En ella, los participantes identificarán, mediante las técnicas de trabajo grupal seleccionadas por el equipo de trabajo, los recursos individuales, de asociaciones, de organizaciones, físicos, económicos y culturales desde su propia percepción, experiencia y perspectiva. Dicha actividad permitirá que la información encontrada en la investigación documental sea contrastada con el propio sentir de los participantes.

### **Diagnóstico comunitario**

Es la parte medular del proceso. El avance logrado en el mapeo de recursos comunitarios nos brindará la información necesaria para diseñar e implementar un taller de trabajo grupal cuyo objetivo es la elaboración de un diagnóstico participativo. De ahí que la implementación de esta fase resulte de suma importancia y requiera, además, conocimientos relacionados con la formación grupal, con las dinámicas de animación sociocultural y, finalmente, con las técnicas y herramientas que promuevan el trabajo participativo y la resolución de conflictos que pudieran presentarse en un escenario particular. Adicionalmente, esta fase nos exige desarrollar las siguientes habilidades de gestión y logística, con la finalidad de tener todo bajo control.

**Diseño del taller de diagnóstico.** Se sugiere llevar a cabo el diagnóstico por medio de un taller diseñado por el equipo de trabajo a partir de los hallazgos del mapeo de recursos comunitarios. El conocimiento que se tenga de la comuni-

dad en la que trabajaremos nos guiará en la elección de las estrategias, técnicas y actividades más adecuadas para cada contexto. Por ejemplo, no es igual intervenir en una comunidad cuya religión sea la católica que en una comunidad budista, no es lo mismo realizar la intervención con grupos indígenas que con personas no indígenas, ni mucho menos intervenir con mujeres o con varones, con personas con diferentes identidades sexogenéricas, con infancias o con personas mayores, etcétera. Entonces, para diseñar un taller exitoso, es preciso haber llevado a cabo un buen mapeo de recursos comunitarios. Sugerimos trabajar con el formato de planeación didáctica, mismo que deberá <sup>1</sup>contener información indispensable, como se muestra enseguida:

### Formato 1. Planeación didáctica

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:		FACILITADOR:	
DURACIÓN EN HORAS:		DURACIÓN EN SESIONES:	
OBJETIVO GENERAL:			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	•		
ÍNDICE TEMÁTICO:		TEMAS	HORAS
	1		
	2		
	3		
		TOTAL DE HORAS	

#### PLANEACIÓN DIDÁCTICA

TEMA 1	SUBTEMAS						
OBJETIVO							
SESIÓN	SUBTEMA	DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	HERRAMIENTA MOODLE	PRODUCTO	MATERIAL	DURACIÓN MINUTOS

Fuente: Vivaldo-Martínez, et al., (2022). *Guía para el diseño, instrumentación y evaluación de actividades de intervención en contextos virtuales desde el Aprendizaje Servicio*. FES Zaragoza, UNAM.

Es de gran relevancia observar al taller como una totalidad y tener plena claridad en el objetivo que se persigue: llevar a cabo un diagnóstico comunitario. De ese modo, los objetivos de cada una de las sesiones y de cada actividad coadyuvarán al logro del objetivo general.

Primero, deberás saber cuántas sesiones necesitas para impartir el taller —sugerimos no planear más de cinco o seis—. Tal como lo advertimos líneas atrás, es recomendable que la primera sesión esté encaminada a la realización de un mapeo colectivo de recursos comunitarios. El resto perseguirá objetivos que den continuidad al trabajo, mismos que pudieran ser: identificación de las necesidades comunitarias (sesión 2), identificación de los problemas comunitarios (sesión 3), priorización de los problemas comunitarios y selección

<sup>1</sup> Este formato se encuentra disponible en: Vivaldo-Martínez, et al., (2022). *Guía para el diseño, instrumentación y evaluación de actividades de intervención en contextos virtuales desde el Aprendizaje Servicio*. FES Zaragoza, UNAM.

del problema con el que se trabajará (sesión 4), análisis de las causas y efectos de dicho problema (sesión 5), presentación del informe de diagnóstico y retroalimentación por parte de los participantes (sesión 6). Así, podrás seleccionar las estrategias y actividades que resulten más convenientes en cada momento para cumplir los objetivos de la sesión.

Por otro lado, es fundamental que el equipo de trabajo cuente con los materiales e insumos necesarios para realizar las actividades de cada sesión, además de que cada facilitador deberá saber con exactitud qué le toca hacer y en qué momento participar —en caso de que dicho facilitador no pueda cumplir con su tarea, previamente deberá elegirse un suplente que saque adelante el trabajo—. Recomendamos que las sesiones tengan una duración de entre 60 y 90 minutos, con la intención de que los participantes se encuentren atentos e interesados en todo momento. Recuerda que las actividades del taller, además de estar enfocadas en cumplir el objetivo general, tienen que diseñarse teniendo como base el protagonismo de las y los participantes —no el del equipo de trabajo—, puesto que son precisamente ellos quienes conocen mejor que nadie sus problemas, necesidades y recursos.

Asimismo, y si no tienes mucha experiencia de trabajo con grupos, sugerimos que cuando tengas todo el taller diseñado realices una práctica previa con voluntarios (pueden ser los miembros del equipo de trabajo, tus compañeros de clase, tus familiares o amigos), para que pongas a prueba las actividades y te des cuenta de los aspectos que debes mejorar, los que están correctos y compruebes la pertinencia de las actividades previstas; esto te dará mayor seguridad y, cuando lo hagas con el grupo real con el que intervendrás, todo será más sencillo. Finalmente, debes ser flexible. Si bien es cierto que planear el taller con anticipación es importante, también deberás diseñar un ‘plan B’ puesto que no es posible tener el control de todo y se pueden presentar situaciones imprevistas. Por tanto, deberás prepararte para modificar o adaptar el taller a las circunstancias reales, por ejemplo, disminuyendo o aumentando el número de sesiones, eliminando o modificando determinadas actividades debido a la falta de interés o de aceptación de los participantes, alargando o acortando la duración de las sesiones, entre otras.

### **Gestión con la comunidad**

Esta actividad bien pudiera ubicarse como la primera de la segunda fase, antes del diseño del taller de diagnóstico. No obstante, consideramos que puede

resultar más favorable diseñar el taller y, posteriormente, realizar las gestiones correspondientes para su impartición puesto que así sabremos exactamente cuántas sesiones serán necesarias, cuáles son los requerimientos y cuáles las condiciones que precisamos para trabajar.

La naturaleza de la gestión dependerá de la comunidad con la que trabajemos (autoridades civiles o eclesiásticas, líderes comunitarios o instituciones públicas y privadas). Lo que deberá garantizarse es el convencimiento de los actores involucrados sobre la utilidad e importancia del taller. Asimismo, deberán establecerse acuerdos para tener claro qué acciones les corresponde hacer a cada participante. Cuando ya se cuente con la autorización de los actores involucrados, se procederá a trabajar en la logística del taller: establecer el espacio (que puede ser físico o virtual) en el que se llevarán a cabo las sesiones, determinar las fechas y horarios de trabajo, así como asumir los compromisos correspondientes. Reiteramos que es fundamental que las y los participantes del taller se sientan motivados en todo momento, por lo tanto, nuestra primera tarea consistirá en convencerlos de que el proceso les traerá beneficios futuros y que nuestro interés es facilitar el trabajo autogestivo de la comunidad, buscando siempre el bien común. Será indispensable respetar los acuerdos establecidos a lo largo de todo el proceso, actuar con sumo respeto y tolerancia, conducirnos de manera profesional y generar empatía y confianza entre los participantes para que el taller funcione y los resultados sean los esperados.

### **Impartición del taller de diagnóstico**

¡Pongamos todo en marcha! Si hemos llegado a este punto sintámonos motivados para continuar porque esta actividad resulta sumamente satisfactoria para todos. El taller se impartirá de acuerdo con la planeación didáctica que elaboraste anteriormente. Debes estar varios minutos antes del inicio de la sesión con la intención de preparar todo lo necesario para la llegada de las y los participantes. Antes de dirigirte al lugar de trabajo (físico o virtual) tendrás que asegurarte de contar con el material e insumos necesarios requeridos para las actividades previstas (te sugerimos elaborar una lista de verificación para facilitar la revisión). Para comenzar, es importante establecer ciertas reglas explícitas, por ejemplo: conducirse siempre con respeto hacia los demás, solicitar la palabra antes de hablar para no interrumpir a los otros, entre otras. Eso tendrá como consecuencia que cada sesión se conduzca con armonía.

Sugerimos que la actividad inicial de la primera sesión sea una actividad 'rompe hielo', eso cumplirá el propósito de que tanto el equipo de trabajo como los participantes se sientan relajados, entren en confianza y estén listos para las actividades subsecuentes. Es de suma importancia que durante toda la sesión, cada miembro del equipo de trabajo se encuentre plenamente concentrado en las actividades, que evite distractores y que controle el volumen y tono de voz para que todos los participantes escuchen y comprendan las instrucciones. Si los participantes se desvían del propósito de cada actividad o del objetivo de la sesión, el equipo de facilitadores deberá estar atento para volver a poner al grupo en sintonía. De igual manera, el comportamiento de los participantes indicará si la sesión se realizará tal cual estaba planeada o si es preciso hacer alguna modificación.

Recomendamos que, mientras el responsable de cada actividad se encuentre coordinándola, haya por lo menos un miembro del equipo de trabajo que se dedique a la observación y tome nota de aquellos hallazgos importantes que se presenten durante las interacciones. Esas notas servirán para elaborar un diario de campo del trabajo con grupos que alimentará el informe final del diagnóstico. Los demás facilitadores deberán apoyar a los participantes que presenten dificultades para la realización de las actividades, resolverán dudas y brindarán su apoyo al coordinador de la actividad. Te sugerimos documentar cada sesión del taller mediante la toma de fotografías —siempre y cuando cuenten con la autorización de los participantes para ser fotografiados—. No olvides diseñar actividades sencillas de evaluación al cierre de cada sesión, en ellas, los participantes deberán evaluar el desempeño del equipo de trabajo y podrán hacer sugerencias para las sesiones futuras.

### **Elaboración del informe**

Una vez concluido el taller, procederemos a la última fase del diagnóstico, misma que es igualmente importante que las anteriores. El informe de diagnóstico deberá plasmar con claridad los resultados de cada una de las fases previas, el cuidado en su elaboración permitirá cerrar el primer momento de la intervención de forma exitosa. Para ello, te sugerimos tomar en cuenta lo siguiente:

**Sistematización y ordenamiento de la información.** Conducirnos con orden será siempre una buena práctica en la intervención comunitaria. De manera

que se condensará toda la información recopilada anteriormente, misma que debió sistematizarse en función de: resultados de la investigación documental, diarios de campo, resultados de las actividades didácticas del taller (papelógrafos, fichas, dibujos, maquetas o cualquier material que hayan elaborado los participantes), archivo fotográfico y cualquier otro insumo en el que se haya vertido información relevante. Se sugiere guardar los materiales físicos en un lugar seguro que sea accesible a los miembros del equipo de trabajo y, de ser posible, elaborar un archivo digital de la misma información para respaldarla en la 'nube'. ¡Estos materiales son un tesoro! La información que contienen será la base del informe final.

**Análisis de resultados.** La información recopilada deberá analizarse con profundidad. Eso implica saber exactamente qué es lo que buscamos, de qué paradigma estamos partiendo y cuál será el método que emplearemos para procesar dicha información y para tratar los datos. Sugerimos que elabores categorías que te permitan facilitar el análisis; por ejemplo, puedes analizar en primer lugar los recursos comunitarios, en un segundo momento, las necesidades detectadas, luego los problemas identificados, después el problema prioritario a partir de la identificación de sus causas y efectos. Se trata de seleccionar, organizar y sistematizar la información para que no te pierdas ni te alejes del objetivo fundamental. Contar con un hilo conductor para el análisis permitirá que saques el mayor provecho de la información obtenida y que no pases por alto ningún aspecto. Será de gran riqueza que todos los miembros del equipo de trabajo participen en el análisis, que no solo se asignen tareas que desempeñarán de forma individual sino que tengan reuniones encaminadas a presentar y discutir los hallazgos derivados del análisis. Recuerda que la construcción colectiva de los saberes es primordial en la intervención comunitaria, así que ¡todas las voces cuentan!

**Redacción del informe de diagnóstico.** La actividad se realiza de forma paralela al análisis de resultados e implica la redacción de los hallazgos. Es importante que utilices un lenguaje claro, que la redacción sea concreta, coherente, inteligible y que el escrito no refleje que existen varios autores, por lo que el equipo de trabajo deberá tener sumo cuidado en el estilo del texto. Sugerimos que primero elabores un índice que te permita ordenar tus ideas para que, posteriormente, desarrolles cada uno de los apartados que lo integran. La lectura en voz alta te permitirá identificar posibles errores ortográficos y gramaticales. Además, la revisión colectiva del escrito por todos los miembros del equipo de trabajo les permitirá comprobar la coherencia del texto. Recuerda

que 'menos es más', así que no antepongas la cantidad a la calidad. Usa un lenguaje sencillo, que te permita sentirte cómodo con lo que escribes y, además, ten siempre presente a qué público está dirigido el informe. Incluye algunas ilustraciones de tu archivo fotográfico, usa imágenes, esquemas, tablas o cualquier gráfico que convierta al texto en un documento llamativo cuya lectura no solo sea interesante sino amena.

**Retroalimentación con los participantes.** En vista de que la intervención que realizamos es de tipo comunitario, el protagonismo de los participantes deberá conservarse a lo largo de todo el proceso. Por ello, sugerimos que al terminar el informe acudas nuevamente con los miembros de la comunidad para que les presentes el resultado del trabajo que desarrollaron en conjunto. Esto permitirá llevar a cabo un cierre formal de todo el proceso, además de que la retroalimentación que hagan las y los participantes enriquecerá el informe final. Sugerimos que, además de que lo entregues —en forma física o digital—, elabores una presentación con los puntos medulares del trabajo y te bases en ella para exponer los resultados. Al concluir, deberás conceder un espacio para que los participantes expresen sus opiniones, comentarios y percepciones con respecto al informe, mismos que deberán ser tomados en cuenta y, en su caso, podrán generar modificaciones simples o sustanciales al informe final de diagnóstico. ¡Eso es todo!

Como te das cuenta, el diagnóstico comunitario implica distintos momentos y cada uno requiere de diversas actividades. Es clave conducirnos con orden a lo largo de todo el proceso y, principalmente, estar convencidos de que lo que hacemos es importante y puede contribuir realmente a la solución de diversas problemáticas. Recuerda que un diagnóstico completo permitirá diseñar una buena planeación que se traducirá en una intervención efectiva y que, a su vez, nos conducirá a realizar un seguimiento y una evaluación con éxito. Pasemos, ahora, a la fase siguiente: la planeación.

### **El proceso de planeación participativa**

La planeación es el segundo momento de la intervención comunitaria que se articula con la fase previa y que nos brindará los primeros criterios para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación. La planeación es el diseño mismo de la intervención, es el momento de determinar cómo actuar ante el problema en

un contexto específico. Puede definirse como un proceso analítico-operativo. Analítico porque deberá establecer la idoneidad de las estrategias seleccionadas y fijar la mejor alternativa para la solución de la problemática previamente identificada. Operativo puesto que construirá un conjunto de actividades que deben ser factibles y viables, además de que considerará el origen o las causas del problema al cual se le dará solución y los recursos con los que se cuente para hacerlo. Para Ander-Egg (1991), la planeación es:

un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (como se citó en Nieves y Roselló, 2004, p. 7).

Con esa definición en mente, y considerando que realizamos intervención comunitaria, requerimos de la participación de los miembros de la comunidad en todas las actividades de planificación, puesto que es su responsabilidad generar las estrategias adecuadas para elevar su propio bienestar y así sentar las bases de procesos organizativos futuros.

Al igual que en el diagnóstico comunitario, en la planeación participativa los miembros de la comunidad desempeñarán un rol protagónico, puesto que ellos son quienes determinarán los objetivos, metas y actividades que resulten más adecuados a sus necesidades, recursos y aspiraciones, sin dejar de lado las condiciones socioculturales y ambientales de la comunidad (Buades y Giménez, 2013). Se trata de elaborar un plan que resulte conveniente, que implique el menor consumo de los recursos disponibles —de por sí escasos— y cuyo beneficio alcance de forma equitativa a la comunidad. En la Figura 3 mostramos las diferentes fases de la planificación.

### Figura 3. El proceso de planeación

- a) Diseño e impartición del taller de planeación.
- b) Elaboración de la matriz de planeación.
- c) Presentación de resultados y retroalimentación con las y los participantes.

Planeación participativa

Fuente: Elaboración propia.

## **Planeación participativa**

Dado que la planeación se realiza después del diagnóstico comunitario, será muy importante tener en cuenta los logros del taller con la intención de dar continuidad al trabajo realizado con las y los participantes. La planeación nos permitirá prever, anticiparnos a los distintos factores que pudieran jugar en nuestra contra para afrontarlos cuando sea preciso, optimizar los recursos y diseñar un proyecto que se adapte a las condiciones y circunstancias específicas de los miembros de la comunidad. Así, la planeación responderá a las siguientes interrogantes: ¿qué haremos?, ¿para qué lo haremos?, ¿cómo lo haremos?, ¿cuándo lo haremos?, ¿qué hará cada participante?, ¿qué necesitamos para hacerlo? Por lo tanto, planear implica seguir “un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo y transformador” (Buades y Giménez, 2013, p. 242).

El procedimiento en esta etapa es similar al realizado durante el diagnóstico comunitario, es decir, se diseña e imparte un taller de trabajo grupal encaminado a elaborar colectivamente la planificación que guiará la intervención. Enseguida describiremos los aspectos más relevantes de esta fase.

**Diseño e impartición del taller de planeación.** Para este punto, debemos contar con el informe final del diagnóstico comunitario, mismo que incluirá tanto los resultados de nuestro análisis como los elementos que aportaron los miembros de la comunidad en la retroalimentación. Es sumamente importante que los integrantes del equipo de trabajo y los participantes tengan completa claridad tanto del problema que se priorizó, como de sus causas y efectos porque dicho material será la base de nuestra planeación. Será útil emplear el mismo formato de planeación didáctica que utilizamos para el diseño del taller de diagnóstico con el propósito de uniformar nuestras actividades. Asimismo, conviene no perder de vista que debemos buscar la construcción participativa de la planificación.

Las sesiones deberán durar entre 60 y 90 minutos; los participantes desempeñarán un rol protagónico y, pese a que el taller se diseñará con anticipación, la flexibilidad debe ser una de sus principales características —lo que nos exige diseñar un ‘plan B’ que nos permita actuar ante situaciones imprevistas—. En caso de que el equipo de trabajo lo considere necesario, será

bueno realizar un ensayo que ponga a prueba las actividades del taller que diseñamos, para que sepamos qué debemos mejorar y para que tengamos mayor seguridad al momento de impartirlo. Algunos aspectos que, necesariamente, deberá abordar el taller de planeación son los siguientes:

- **Establecimiento de objetivos.** El primer paso tiene que ser el establecimiento del objetivo general y los objetivos específicos de la intervención, los que se determinan si respondemos la pregunta: ¿qué queremos lograr? En función del problema que se priorizó en el diagnóstico, se diseñará el objetivo general que se enfocará en su solución. Dicho objetivo deberá desglosarse, es decir, volverse operativo a partir de la construcción de los objetivos específicos que deberán garantizar el cumplimiento del objetivo general. Todos los objetivos (tanto el general como los específicos) tendrán que ser factibles. En el mismo sentido, se redactarán de forma clara para que todos —equipo de trabajo y participantes— los comprendan a cabalidad. Su redacción iniciará con un verbo en infinitivo acompañado de otros componentes que indiquen su naturaleza. Pensemos en el siguiente ejemplo: fortalecer las redes de apoyo social de las personas mayores mediante su inserción a grupos comunitarios dedicados a la realización de actividades artísticas y recreativas en Santa Anita Huiloac, Apizaco, Tlaxcala. De acuerdo con él, el objetivo general indica qué se pretende lograr (fortalecer las redes de apoyo social de las personas mayores). ¿Cómo lo haremos?: mediante su inserción a grupos comunitarios dedicados a la realización de actividades artísticas y recreativas. ¿Dónde lo haremos?: en Santa Anita Huiloac, Apizaco, Tlaxcala. Un objetivo claro nos conducirá al diseño de estrategias y actividades concretas con el afán de darle cumplimiento.
- **Definición del alcance de la intervención.** En el mismo sentido, participantes y equipo de trabajo deberán reflexionar sobre el alcance real que tendrá la intervención —local, regional, nacional o internacional—. Para definirlo tomaremos en cuenta los recursos de los que disponemos pero, sobre todo, la necesidad que impone solucionar el problema que se priorizó en el diagnóstico. Dicho de otro modo, si el problema afecta el ámbito local, el objetivo general deberá tener un alcance local; si el problema afecta a toda una región, el objetivo de la intervención tendrá un alcance regional.
- **Determinación de las y los beneficiarios.** Nuestra intervención pretende el bien común, sin embargo, la naturaleza y las características del problema

que hayamos decidido solucionar nos guiará para determinar a las y los beneficiarios. En este punto, debemos tener en cuenta aspectos como el género, la intergeneracionalidad, la interculturalidad, entre otros, con el afán de que nuestra intervención sea incluyente y promueva la equidad.

- **Diseño de estrategias y actividades.** En este punto lo abstracto se volverá concreto, es decir, si cumplimos todos los objetivos específicos lo haremos también con el objetivo general de nuestra intervención. Para lograr los objetivos específicos debemos diseñar distintas estrategias y sus correspondientes actividades. No hay un número de objetivos, estrategias o actividades que sea correcto, las y los participantes los diseñarán con base en la naturaleza del objetivo general. Por ejemplo, el primer objetivo específico puede requerir la implementación de tres estrategias, y cada una de ellas, la realización de dos actividades; en cambio, el segundo objetivo específico puede requerir únicamente la implementación de una estrategia que incluya tres actividades. De este modo, el objetivo general —que pudiera parecer abstracto de inicio—, se convierte en un asunto concreto que puede lograrse mediante la consecución de diferentes actividades y estrategias. Lo interesante de esta parte del taller, es motivar la creatividad de las y los participantes para que sean ellos quienes propongan las estrategias y actividades que resulten más convenientes e interesantes y, sobre todo, que lo hagan a partir de su propia realidad.
- **Presupuesto.** Una vez cubiertos todos los puntos anteriores, se definirán los recursos que necesitamos para realizar cada una de las actividades y estrategias para dar cumplimiento a los objetivos específicos y al general. Para ello, debemos consultar los resultados del mapeo de recursos comunitarios, puesto que ahí se describen los elementos con los que se cuentan para llevar a cabo la intervención. Es importante recordar que los recursos son de distinto tipo y que no serán suficientes únicamente los económicos y los materiales —como suele creerse—, sino que debemos aprovechar los individuales, de asociaciones, de organizaciones, culturales, etcétera. Si alguna estrategia o actividad exige el empleo de recursos que no tenemos disponibles, entonces debemos regresar al punto anterior y modificar la estrategia o actividad.
- **Asignación de responsabilidades.** Puesto que la intervención comunitaria, como hemos venido reiterando, se aleja de planteamientos asistencialistas, será necesario hacer hincapié entre los participantes, en que ellos son quie-

nes se responsabilizarán de la intervención, aprovechando sus conocimientos, saberes y habilidades, así como su capacidad de agencia. Esto contribuirá a fortalecer el proceso transformador encaminado al fomento de la autogestión y organización comunitaria. No obstante, pudiera ser que el desarrollo de algunas actividades, estrategias u objetivos requiera la participación de otros actores (como las autoridades o algunos miembros de la iniciativa privada). En tal caso, debemos tomar en cuenta que es poco común que podamos controlar la aceptación y participación de terceros en la intervención, por lo que sugerimos atender a otros actores únicamente cuando sea indispensable. Lo que interesa en este punto es que cada uno sepa exactamente qué le corresponde llevar a la práctica y que dicha asignación de responsabilidades se logre mediante el consenso. Sin ello, difícilmente se contará con la voluntad de desempeñar las tareas asignadas.

- **Calendario de actividades.** Uno de los recursos más importantes es precisamente el tiempo, de manera que la calendarización de actividades será el último punto que deberá abordarse con la intención de especificar cuándo programar cada actividad y evaluar sus resultados. El tiempo asignado a cada actividad (y, por ende, a cada estrategia y a cada objetivo) dependerá de su naturaleza. Lo que es importante recordar es que gran parte del éxito de la intervención dependerá de la correcta asignación de plazos, para ello será fundamental respetar los tiempos establecidos y describir “los logros que se esperan conseguir en dichos lapsos” (Buades y Giménez, 2013, p. 246).
- **Indicadores.** En términos del seguimiento y la evaluación de la intervención comunitaria, se sugiere que durante el taller se construyan colectivamente los criterios que permitirán medir el logro de los objetivos mediante el diseño de indicadores que respondan a la naturaleza de cada estrategia y actividad. Esto servirá para darnos cuenta de nuestro avance y, en caso contrario, aquello que nos impide cumplir los objetivos y qué debemos modificar.

La duración del taller de planificación será determinada por el equipo de trabajo con base en la consideración de las sesiones necesarias para abordar los puntos indicados anteriormente. Algunos de ellos requerirán de más de una sesión —como el diseño de estrategias y actividades—, pero otros puntos se

pueden cumplir en una sola, como pueden ser la definición del alcance de la intervención y la determinación de las y los beneficiarios.

**Elaboración de la matriz de planeación.** Los datos recopilados en cada una de las sesiones del taller servirán para alimentar la matriz de planeación, que es un formato en el que se condensan todos los puntos abordados en ellas. La matriz de planeación se elaborará paralelamente a la impartición del taller, lo que supone dar orden y sistematizar la información que deberá ser accesible para todos los participantes, puesto que la consulta de los avances previos servirá para construir los puntos subsecuentes. A continuación, mostramos un formato que puede servirte como guía para que construyas tu propia matriz de planeación.

### Formato 2. Matriz de planeación

<b>Objetivo general:</b>					
<b>Alcance de la intervención:</b>					
<b>Personas beneficiarias:</b>					
			<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Objetivo específico 1</b>	Estrategia 1	Actividad 1			
		Actividad 2			
		Actividad 3			
	Estrategia 2	Actividad 1			
		Actividad 2			
	Estrategia 3	Actividad 1			
Actividad 2					
<b>Objetivo específico 2</b>	Estrategia 1	Actividad 1			
		Actividad 2			
	Estrategia 2	Actividad 1			

Fuente: Elaboración propia.

Además del formato anterior, será importante que diseñes un calendario de actividades que sea claro y simple para que todos puedan interpretarlo y, de este modo, se facilite el cumplimiento de los plazos establecidos.

**Presentación de resultados y retroalimentación.** Por último, procederemos igual que con el diagnóstico comunitario. Cuando tengamos la matriz de planeación debidamente llena y el calendario consensuado, llamaremos a una sesión en la que el equipo de trabajo presentará los resultados a las y los

participantes. Esto con varias finalidades entre las que destacan: mostrar los logros del trabajo en conjunto, analizar los pormenores de la planeación construida, escuchar las opiniones, sugerencias y recomendaciones de las y los participantes, modificar los elementos que resulten poco viables a partir de una última reflexión colectiva, reafirmar los acuerdos establecidos en torno a la asignación de responsabilidades y plazos previamente consensuados. Una vez que hayamos tomado en cuenta los aportes derivados de la retroalimentación podemos decir que ¡concluimos nuestro proceso de planeación!

La planeación implica un trabajo que es al mismo tiempo sistematizado y flexible, razonado y humano, discutido y consensuado. Ella será nuestra guía al momento de ejecutar el proyecto, de ahí su importancia. En los incisos anteriores te proporcionamos sugerencias que guiarán la coordinación de esta fase de la intervención, pero recuerda que estamos ante un proceso de enseñanza y aprendizaje que se nutre con cada nueva experiencia. Queremos advertirte que obviamos algunos elementos como la gestión y logística del taller, así como el cuidado y respaldo de los materiales elaborados, puesto que estas recomendaciones las hicimos en el apartado anterior y, aunque en este no se encuentren explícitamente descritas, deberás tomarlas en cuenta. Ahora ¡estamos listos para intervenir!

### **La intervención comunitaria**

La intervención comunitaria es "el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo de una comunidad a través de la participación activa de esta en la transformación de su propia realidad" (Mori, 2008, p. 81). Dichas acciones están encaminadas a capacitar y a fortalecer a la comunidad y, tal y como ocurre durante el proceso de diagnóstico y de planeación participativa, el protagonismo debe estar centrado en las y los participantes. La intervención comunitaria busca promover el surgimiento y consolidación de habilidades autogestivas y de procesos de transformación social.

Para la intervención comunitaria, al igual que en los momentos anteriores del proceso, es posible identificar dos fases que nos permiten garantizar coherencia, pertinencia y el cumplimiento del objetivo final, que es responder a las necesidades e intereses de la comunidad. Se inicia con el diseño de la intervención, la segunda es la gestión para su realización y finalmente, la intervención propiamente dicha. A continuación, en la Figura 4 se describen los componentes principales de cada una de ellas.

**Figura 4. El proceso de intervención comunitaria**



Fuente: Elaboración propia.

**Diseño de intervención.** El diseño de la intervención comunitaria, desde la LDCE, siempre parte de la sistematización de los resultados de los procesos de diagnóstico y planeación participativa. Por lo tanto, el diseño de capacitación o servicio que el equipo de trabajo va a proponer es el resultado del análisis que las y los miembros de una comunidad han realizado sobre sus recursos y problemáticas, así como de un proceso de reflexión sobre las posibles formas de optimizar todo aquello con lo que cuentan y sobre las estrategias que pueden atender o resolver los retos a los cuales se enfrentan. Diseñar una actividad de capacitación o un servicio implica poner en práctica nuestros conocimientos, habilidades, destrezas, creatividad y sensibilidad. Los pasos a seguir son:

- **Selección del tema de intervención.** Una vez que las personas de la comunidad han definido el problema prioritario y las estrategias para resolverlo, el objetivo de nuestra labor será apoyarlas para adquirir conocimientos, recibir información, desarrollar habilidades o capacidades, obtener asistencia técnica, entre otras, en aquellas áreas en las que hayan identificado que requieren nuestra colaboración. Es importante recordar, que la decisión del tema de intervención parte del consenso al que ha llegado el grupo.

- **Investigación sobre el tema central de la intervención.** Las necesidades de las comunidades son siempre diversas por lo que es muy probable que surjan temáticas sobre las cuales no se tenga suficiente conocimiento o experiencia. ¿Qué podemos hacer? ¡Echar mano de nuestras habilidades para realizar investigaciones documentales! En esta etapa de la intervención, el equipo de trabajo tiene la responsabilidad de recopilar, sistematizar y analizar información pertinente que de fundamento teórico y metodológico a la propuesta que se va a preparar.
- **Elaboración de la propuesta inicial.** A partir del trabajo colectivo para la identificación del posicionamiento teórico que permite dar respuesta a las necesidades de la comunidad, de la discusión grupal y considerando las características de los grupos, el equipo de trabajo elaborará una propuesta sintética de la actividad que se va a desarrollar. Se recomienda utilizar los formatos de ficha técnica que nos permiten plantear objetivo general, específicos, perfil de las y los participantes, duración estimada, descripción de la actividad y contenidos básicos. Una vez que la ficha técnica está lista, se comparte con el grupo de la comunidad con la finalidad de recibir una retroalimentación sobre la pertinencia, tanto de los contenidos como de la modalidad sugerida.
- **Desarrollo de la planeación didáctica.** De acuerdo con Ascencio (2016), la planeación didáctica:

[...] consiste en diseñar un plan de trabajo que contemple los elementos que intervendrán en el proceso de enseñanza-aprendizaje organizados de tal manera que faciliten el desarrollo de estructuras cognitivas, la adquisición de habilidades y modificación de actitudes de los alumnos en el tiempo disponible para un curso dentro de un plan de estudios (p. 109).

La elaboración de la planeación didáctica incluye el desglose de contenidos, objetivos de aprendizaje, descripción detallada de las actividades, materiales requeridos y tiempos estimados para su realización. Es muy importante que recuerdes que la planeación es un documento muy importante pues guiará al equipo de trabajo en el momento de la intervención. Además, es un documento 'vivo', pues se modifica y ajusta en función de las necesidades del grupo.

Uno de los elementos más importantes de la planeación es el diseño de actividades. En este proceso debemos retomar los principios de la educación no formal de adultos: (1) en general, las personas se expresan mejor en grupos pequeños; (2) el proceso de enseñanza debe abarcar te-

mas que hayan nacido del grupo mismo y que sean de importancia para él; (3) el proceso debe ser dinámico y divertido; (4) se deben aprovechar materiales y técnicas que sean sencillas y accesibles al nivel de experiencia y comprensión del grupo; (5) las sesiones grupales deben ser planeadas, pero al mismo tiempo, mantener un alto grado de flexibilidad que permita la participación y creatividad y; (6) la evaluación debe ser continua, permitiendo la retroalimentación y crítica constructiva del grupo (Martínez, et al., 2019). Para el diseño de actividades el equipo de trabajo deberá preguntarse:

- ¿Cuál es el problema o tema principal de la actividad?
  - ¿A quiénes va dirigida la actividad?
  - ¿Cuál es el objetivo de la actividad? ¿Se busca que las y los participantes adquieran conocimientos, modifiquen actitudes, desarrollen hábitos, entre otros?
  - ¿Qué tipo de técnicas y materiales podemos emplear?
  - ¿Qué se espera que la comunidad o el grupo obtenga de la sesión?
- En el desarrollo de proyectos sociales, los materiales usados en los talleres participativos, sean presenciales o en entornos virtuales, tienen un papel muy relevante. Las y los miembros de la comunidad, alfabetas o analfabetas, encuentran que los materiales flexibles, basados en imágenes, ayudan a discutir, analizar y planear de una manera más analítica, creativa, divertida y participativa. Cuando las y los facilitadores han participado en la creación de estos, es posible aprovechar aún más sus ventajas.
  - Los materiales educativos son un medio de motivación y estímulo a la participación, por lo tanto la planificación de actividades y materiales deben someterse a los siguientes criterios: (1) fomentar la iniciativa; (2) provocar la reflexión analítica y; (3) conducir a la definición de acciones que tiendan a lograr un cambio consciente y duradero tanto a nivel individual como colectivo. Los materiales pueden ser: creativos, de investigación (recolección de datos), analíticos, de planeación o informativos. La elección del tipo de material dependerá del objetivo de aprendizaje de cada actividad. Una vez diseñados los prototipos el equipo de trabajo deberá responder a las siguientes preguntas:
    - ¿Puedes explicar de qué se trata este material? Por ejemplo, una lámina.
    - ¿Crees que cualquier persona podría comprenderla?

- ¿Hay algo en el material que podría ofenderte a ti o a otra persona?
  - ¿Qué idea crees que trata de comunicar el material?
  - ¿Qué tipo de grupos podrían tener más interés en interactuar con este tipo de material?
  - ¿Qué se puede aprender con este material? (Martínez-Maldonado, et al., 2019. p. 200)
- **Prueba de actividades y materiales.** Una vez que la planeación didáctica está lista es el momento de probar la pertinencia de nuestras actividades y materiales. Para ello, es conveniente que el equipo de trabajo realice simulacros de intervención con ayuda de compañeros, amigos o familiares. De esta forma, será posible realizar los ajustes necesarios para mejorar el diseño. La primera evaluación de los materiales en esta fase es muy importante y para ello el equipo de trabajo deberá discutir si durante la prueba las y los participantes:
    - Se animaron con el material.
    - Pudieron interpretarlo y usarlo sin dificultad.
    - Fueron capaces de expresar lo que pudieron aprender del material.
    - Sintieron que el material corresponde a su cultura.
    - Tuvieron dificultades para comprender la idea que se intentaba comunicar.
    - Consideraron controversial el tema central del material y eso impidió o limitó la argumentación (Martínez-Maldonado, et al., 2019. p. 200).
- **Diseño de evaluación participativa.** Esta forma de evaluación se centra en la mejora de los grupos y se configura como una fuerza que impulsa el cambio, propicia reflexión y tiene un efecto transformador en ellos. Diseñar actividades de evaluación participativa permite aprender de la realidad sobre la que se trabaja y fortalece el trabajo grupal a través del diálogo, la comprensión y la mejora continua. De esta forma, la evaluación es un instrumento pedagógico y político pues aumenta la autodeterminación de los grupos, al tiempo que permite enriquecer al proceso de intervención (Aguilar, 2011). Para lograrlo, se sugiere que la evaluación participativa que forma parte del diseño de intervención se centre en la autoevaluación individual y grupal del desarrollo de aprendizajes, de la modificación de actitudes y de la calidad de la participación.

**Gestión de la intervención.** Una vez que la propuesta ha sido perfeccionada, es conveniente presentarla y discutirla con las y los representantes de la comunidad y efectuar los cambios pertinentes. Además, es necesario elaborar el plan definitivo de las actividades, el cronograma y asignar los roles que desempeñará cada miembro del equipo de trabajo. Una vez que se entre en contacto con el grupo o grupos con los que se intervendrá, será importante llevar a cabo las siguientes acciones:

- Presentación del equipo de trabajo.
- Presentación de la propuesta.
- Recepción de comentarios.
- Ajustes a la propuesta y presentación final.
- Definición de las características de los participantes en el programa.
- Definición de acuerdos y compromisos.
- Difusión e invitación a la comunidad a participar.

Es importante, que como parte de la gestión, se construyan alianzas con organizaciones de personas que envejecen, jubiladas y pensionadas, así como con grupos que trabajan de forma independiente. Asimismo, es fundamental la vinculación con municipios y asociaciones civiles, de tal manera que participen como co-protagonistas de las actividades.

**Desarrollo de la intervención.** ¡Es el momento que todas y todas esperamos! La implementación del diseño es el momento en el que, basados en la planeación didáctica, trabajamos con los grupos y buscamos alcanzar los objetivos de la capacitación o del servicio. Es muy importante que el equipo de trabajo esté preparado para enfrentar posibles dificultades como las restricciones en el tiempo y en los alcances del proyecto (Malgesini, 2013), mantenga una postura flexible, respete siempre el papel protagónico del grupo, busque descubrir los sentimientos de la comunidad respecto a los problemas que enfrenta, no pierda de vista que el objetivo de la intervención es siempre la acción y tenga en cuenta que las realidades cambian constantemente.

- **Implementación y gestión del proyecto.** Con el propósito de estar pendientes de los ajustes que se tengan que realizar tanto al proyecto como a las actividades que lo conforman, se organizan reuniones con los implicados en el proyecto para que comuniquen al final de cada sesión de trabajo los resultados y los ajustes que se deban implementar. Una vez que se plantean los cambios, se corrige la planeación y se revisa. Igualmente, es fundamental reunirse periódicamente para llevar a cabo evaluaciones y seguimientos constantes de las actividades.
- **Cierre.** Se deben efectuar actividades de cierre por etapas del proyecto y por actividades en junto con la comunidad. Esto es, para cada capacitación realizará una conclusión en la que presentan los resultados, los aprendizajes obtenidos y se ejecutará una evaluación.
- **Registro, sistematización y comunicación.** Con el propósito de mantener un registro y sistematizar la información del desarrollo del proyecto te puedes apoyar en distintas herramientas: informes de cada una de las actividades —en todas las etapas del proyecto— cuya redacción se turnará entre los participantes del proyecto; videos para registrar evidencias y analizarlas; portafolios en lo que se sistematicen todos los productos —fotografías, instrumentos, relatos, testimonios, entre otros—; y diarios de campo en los que se llevará un registro pormenorizado de lo ocurrido en las sesiones.
- **Evaluación.** Desde un inicio, el proyecto estará sometido a procesos de evaluación. Así, se implementará una evaluación diagnóstica, una evaluación de procesos y una evaluación de resultados. Asimismo, se podrán diseñar instrumentos específicos o retomar algunos empleados. Recuerda que los miembros del equipo y de la comunidad participarán a lo largo de todo el proyecto.

Para la evaluación de los resultados de las actividades, se elaborarán cuestionarios que serán respondidos por las y los beneficiarios del proyecto. Además, se verificarán las habilidades adquiridas por los miembros de la comunidad a partir de observaciones y productos que realicen. Para evaluar el impacto del proyecto, se atenderá a las competencias genéricas propuestas en la Tabla 12 y se construirán los indicadores. En la Tabla 13 presentamos algunos indicadores e instrumentos que podrían serte de utilidad para evaluar las actividades de servicio.

**Tabla 12. Impacto del proyecto**

<b>Competencia genérica</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Actuación ética</b>	
<b>Valoración y respeto hacia la diversidad</b>	
<b>Orientación a la calidad</b>	
<b>Creatividad e innovación</b>	
<b>Aprendizaje autónomo</b>	
<b>Trabajo en equipo</b>	
<b>Gestión del conocimiento</b>	
<b>Comunicación e información</b>	
<b>Gestión tecnológica</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en Tapia y Montes (eds.) (2016). *Herramientas prácticas para desarrollar un proyecto de aprendizaje-servicio solidario*. Ediciones CLAYSS.

**Tabla 13. Evaluación de las actividades de servicio**

<b>Indicador</b>	<b>Instrumentos</b>
Efectos positivos del servicio solidario en la comunidad destinataria.	Cuestionarios, observaciones, entrevistas y encuestas.
Satisfacción de las y los beneficiarios.	Encuestas y grupos focales.
Satisfacción de estudiantes y docentes en cuanto al conjunto de las actividades.	Encuestas y cuestionarios.
Efectos positivos del desarrollo del proyecto en los vínculos entre las y los participantes.	Grupos focales y entrevistas a profundidad.
Efectos positivos del desarrollo del proyecto en los vínculos entre las instituciones y la comunidad.	Entrevistas a líderes de la comunidad, a funcionarios municipales y a autoridades de las institucines.

Fuente: Elaboración propia con base en Tapia y Montes (eds.) (2016). *Herramientas prácticas para desarrollar un proyecto de aprendizaje-servicio solidario*. Ediciones CLAYSS.

En estos tres capítulos hemos presentado los elementos necesarios para realizar una intervención comunitaria. En el último, destacaremos la importancia de emplear una serie de herramientas para fortalecer nuestros proyectos.



# Capítulo 4

**Instrumentos para la evaluación y el seguimiento**

## Instrumentos para la evaluación y el seguimiento

Como se ha venido señalando, la evaluación y el seguimiento cumplen una función clave dentro de la operatividad de los proyectos sociales. Permiten medir el impacto que ha tenido tanto el proyecto en general, como las actividades llevadas a cabo en una comunidad. Por tal motivo, la persona que realiza una intervención debe contar con los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos de la evaluación de los proyectos sociales.

Los instrumentos y las técnicas de evaluación son un conjunto de herramientas aplicadas por los responsables del proyecto o por agentes externos para evidenciar la calidad del proyecto, el desempeño de todos sus integrantes y el impacto que ha tenido en las diferentes dimensiones de la vida social y personal de las y los participantes.

Asimismo, los instrumentos constituyen un recurso indispensable para recopilar información, datos y observaciones, con la finalidad de determinar las cualidades y carencias del proyecto. Quienes participan en él, deberán justificar plenamente la elección de las técnicas e instrumentos que emplearán.

El desarrollo de la evaluación en el campo de la educación, ha producido un amplio número de instrumentos que han sido útiles y válidos también para el ámbito de los proyectos sociales. También, existen otras técnicas de evaluación alternativas que ofrecen procedimientos y estrategias para determinar el impacto del proyecto.

En todo diseño de un proyecto social es necesario considerar que un solo método o la utilización de un solo instrumento de evaluación será insuficiente para aseverar el impacto del mismo. Por ello, es recomendable hacer uso de diferentes herramientas de evaluación.

Por lo anterior, estamos de acuerdo con Ávila (2017) cuando plantea que la técnica está compuesta por los procedimientos que utilizamos para valorar, y los instrumentos nos posibilitan la medición de metas y objetivos. Dicho de otro modo, los instrumentos se diseñan para recopilar información respecto a la pertinencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de un proyecto. Además, facilitan el intercambio de información entre participantes y los coordinadores.

Asimismo, colaboran para analizar el proceso de cambio de las personas frente a las problemáticas que se atienden en un tiempo y espacio determinados (Tejada, 2011).

El equipo se encarga de definir qué resultados pueden ser considerados relevantes para el seguimiento y la evaluación, y enseguida seleccionar las técnicas para la recopilación de la información. Es muy importante ser realistas en cuanto a los tiempos, a las competencias del equipo y a los recursos financieros y humanos que participan a lo largo del proyecto. Es fundamental incluirlas en todas las reuniones e incorporarlas al proceso de evaluación.

De acuerdo con los fines que persigue, se puede optar por la utilización de métodos cuantitativos, cualitativos o ambos. Esta decisión estará condicionada por la dimensión del proyecto, sus características, el presupuesto destinado y el tipo de datos que se busca obtener.

A continuación, encontrarás una recopilación de tablas basadas en el trabajo de Niño-Martínez (2013) que han sido desarrolladas en diferentes espacios para la evaluación y seguimiento de proyectos sociales, que te permitirán recapitular lo que hemos visto en apartados anteriores. Además, incluiremos algunos ejemplos útiles para la elaboración de tu plan de seguimiento y evaluación. En primer término, encontrarás una síntesis de las acciones para la construcción del plan. En segundo lugar, las formas de recolección de datos que se acompaña de una figura que describe cómo a partir del modelo lógico puedes elaborar tus preguntas de evaluación. Finalmente, te encontrarás con un formato que te guiará en la construcción de tu propuesta.

Es importante mencionar que toda esta información es producto de la revisión de otras guías que han resultado ser de mucha utilidad para el seguimiento y evaluación.

**Tabla 14. Elementos para un plan completo de evaluación**

<b>Definir la evaluación</b>	<b>Recolectar datos</b>	<b>Analizar la información</b>	<b>Cómo utilizar la información</b>
Preguntarse:	Analizar y pensar en:	De acuerdo con el método:	Analice y piense:
¿Qué deseo saber?	Fuentes.	Análisis estadístico.	Difundir experiencias positivas y negativas.
¿Cómo obtengo la información? Construir indicadores.	Métodos: Cualitativos, cuantitativos y participativos.	Interpretación.	¿A quién?
¿Quién dirigirá la evaluación? Es importante hacerla participativa.	Elaborar cronograma. Seleccionar la muestra.		¿Cuándo?
	Selección y/o diseño de instrumentos.		¿Cómo?

Fuente: Niño-Martínez (2013). *Guía para Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Instituto Nacional de Desarrollo Social. México.

**Tabla 15. Matriz de evaluación: un ejemplo**

<b>Criterios</b>	<b>Preguntas de desempeño</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Métodos de recolección de datos</b>
<b>Pertinencia</b>	¿Es la capacitación la estrategia para disminuir la brecha digital que afecta a las personas mayores? ¿Las técnicas didácticas son culturalmente adecuadas en la comunidad?	Grado de participación de las personas mayores en la capacitación.	Historia y antecedentes de otros proyectos de capacitación en TIC en la comunidad. Reuniones colectivas con población de la comunidad. Entrevistas a líderes del campo.
<b>Eficiencia</b>	¿Fueron los insumos suficientes y oportunos?	Dinero invertido. Tiempo de trabajo invertido. Número de cursos impartidos y productos obtenidos.	Registro de ingresos y egresos. Informe del presupuesto. Observación en campo. Análisis de registros contables y financieros.
<b>Eficacia</b>	¿Cómo se mejoró el desempeño de las personas mayores en el uso de las TIC como resultado de la capacitación recibida?	Número de personas mayores con un mejor desempeño en el uso de las TIC. Calidad de los productos realizados.	Observación de las personas mayores en el uso y manejo de las TIC. Evaluación de la calidad.
<b>Impacto</b>	¿Qué tanto se incrementó el uso de las TIC?	Proporción de personas mayores que incrementaron el uso de las TIC y porcentaje de incremento.	Comparativo de uso de las TIC inicial y un año después.
<b>Sostenibilidad</b>	¿El uso de las TIC puede garantizar la formación de otras personas mayores como capacitadoras para continuar el proceso de formación?	Número de posibles capacitadores. Reinversión en insumos para próximos cursos.	Comparativo de condiciones de uso de TIC. Inversión inicial y proyección a dos años.

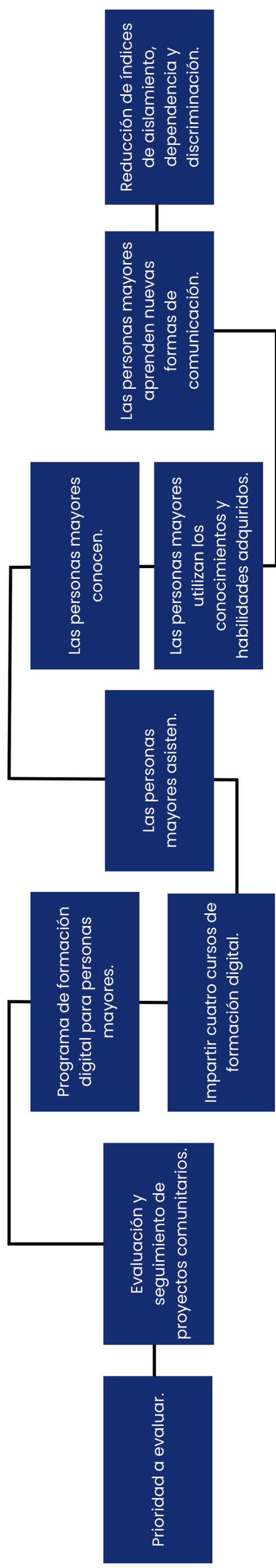
Fuente: Elaboración propia con base en Niño-Martínez (2013). *Guía para Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Instituto Nacional de Desarrollo Social. México.

**Tabla 16. Formas para la recolección de datos**

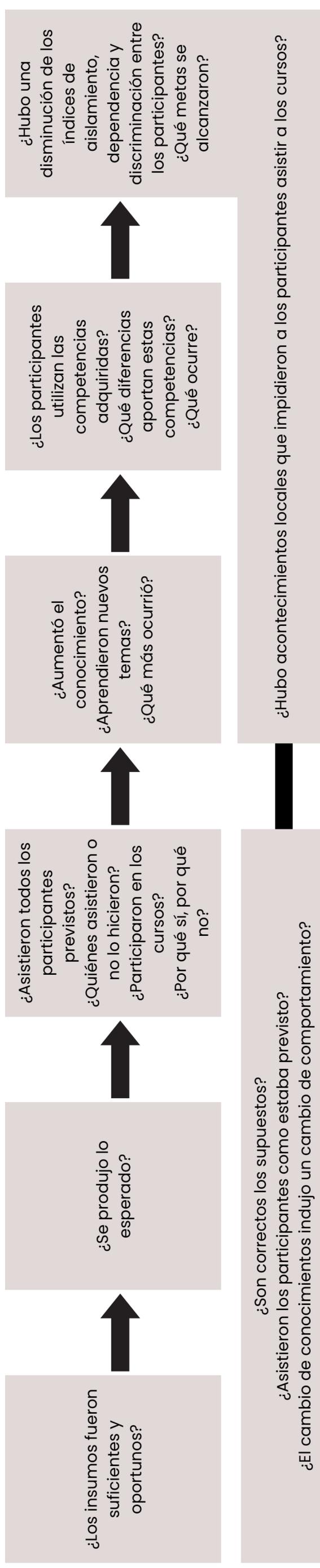
	<b>Investigación cualitativa</b>	<b>Investigación cuantitativa</b>
Preguntas formuladas	¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?	¿Cuánto? ¿Cuántos?
Tipo de pregunta	De respuesta abierta.	De respuesta cerrada.
Interacción	Diálogo u observación a través de: película, video, teatro, cartografía, etc.	Preguntas – respuestas.
Formulario	Semi-estructurado o no.	Controlado.
¿A quién?	Muestreo con fines específicos. Se escoge una muestra pequeña pero representativa.	Muestreo formal. Se escogen aleatoriamente cantidades más grandes. Se pueden evaluar las probabilidades estadísticas.
Nivel	En profundidad.	El nivel es muy superficial y general.
Análisis	Interpretación.	Análisis estadístico.
Métodos	<p><b>Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuales en profundidad.</li> <li>- Narrativas.</li> <li>- Grupo de discusión.</li> </ul> <p><b>Texto escrito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método del diario.</li> <li>- De archivo.</li> </ul> <p><b>Análisis de medios de comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículos de prensa.</li> <li>- Dibujos o fotografías.</li> <li>- Videos.</li> </ul> <p><b>Observación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación participante.</li> <li>- Observación no participante.</li> </ul> <p><b>Talleres de evaluación.</b></p> <p><b>Mesas redondas.</b></p> <p><b>Grupos focales.</b></p> <p><b>Fotografías.</b></p> <p><b>Teatro/escenificaciones/titeres/ artes plásticas.</b></p>	<p><b>Encuesta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios.</li> <li>- Transversal (situación en un determinado momento).</li> <li>- Cohorte (seguir a un grupo a lo largo del tiempo).</li> </ul> <p><b>Ensayos controlados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aleatorios.</li> <li>- Experimentales.</li> </ul> <p><b>Datos de archivo</b> (datos secundarios):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis más avanzado de estadísticas existentes.</li> </ul> <p><b>Observación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuento, por ejemplo, personas mayores que asisten a un curso.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Niño-Martínez (2013). Guía para Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales. Instituto Nacional de Desarrollo Social. México.

**Figura 5. Modelo lógico y preguntas de evaluación**



**Preguntas clave de evaluación**



Fuente: Elaboración propia con base en UNESCO (2010). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos comunitarios*. UNESCO.

### Formato 3. Ficha para plan de evaluación

Ficha plan de evaluación					
Objetivo: ¿Qué evaluar? Puede escoger la totalidad del proyecto o un aspecto particular del mismo.					
Preguntas	Indicadores/datos	Calendario	Recuperación de datos		
			Fuentes	Métodos/ instrumentos	Muestra
¿Qué desea saber?	¿Cómo lo sabrá?	Establecer cronograma	¿Quién tendrá esta información?	¿Cómo reunirá la información? ¿Qué instrumentos utilizará?	¿A quién interrogará?
1.	1.1. 1.2. 1.3.				
2.	2.1. 2.2. 2.3.				

Fuente: NMP (s/f). *Guía de Apoyo para el Diseño, Evaluación y Seguimiento de Proyectos*. Nacional Monte de Piedad, IAP.

## **Cuestionarios para recabar la información**

Con el propósito de apoyarte en la elaboración del plan de seguimiento y evaluación, en esta sección encontrarás un conjunto de cuestionarios de gran valía pues son instrumentos probados. Tal vez puedas usarlos como están, o puedes realizarles alguna adaptación, si lo consideras necesario.

Pensamos que te ayudarán, en primer lugar, a economizar tiempo, en segundo lugar, a sistematizar la información y, por último, creemos que son de gran utilidad para elaborar el informe. Tal vez no los utilices todos —podrías necesitar otros—, pero consideramos que te ayudarán en el trabajo inicial.

También encontrarás un cuestionario para la evaluación de alguna actividad que incluye la evaluación de la planificación, de los objetivos, de las estrategias y de su impacto; un instrumento para evaluar la planificación y organización; y un cuestionario que se aboca directamente a la evaluación de los objetivos.

Inmediatamente después, añadimos un instrumento para evaluar la participación de la comunidad —elemento esencial en los proyectos sociales— y otro para la evaluación del impacto del proyecto en la comunidad meta.

Por último, y con el propósito de ofrecerte herramientas para tu práctica profesional, incluimos una guía para la presentación de programas o proyectos sociales susceptibles de ser financiados.

## Cuestionario para la evaluación de una actividad\*

### Datos de identificación

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Responsable(s) de la actividad: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador (a): \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### Escala de valoración

1	2	3	4	---
En desacuerdo/No se cumple	Parcialmente de acuerdo/Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo/Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo/Se cumple plenamente	No lo sé/No tengo suficiente información

### 1. Planificación y organización

	1	2	3	4	--
1.1 La actividad responde a los objetivos del programa.					
1.2. La actividad se ha planificado con tiempo suficiente.					
1.3 La difusión de la actividad se ha hecho con tiempo suficiente.					
1.4 Los recursos económicos previstos inicialmente han sido los adecuados.					
1.5 El tiempo previsto inicialmente ha sido suficiente.					
1.6 En la organización de la actividad, cada persona ha hecho lo que le correspondía.					
1.7 La actividad ha sido coorganizada entre profesionales y miembros de la comunidad.					
1.8 La organización ha permitido que todos sepan qué tienen que hacer.					
1.9 Las decisiones se han tomado en consenso.					

### 2. Objetivos e impacto

2.1 ¿Cuál ha sido el objetivo general de la actividad?

---

---

---

2.2 ¿Por qué se planteó ese objetivo? ¿De dónde surgió?

---

---

---

2.3 ¿Cuál era el cambio esperado a partir de esta actividad? ¿Cómo se vincula con el objetivo?

---

---

---

\*Fuente: Rebollo, et al. (2016). *Guía Operativa de la Evaluación de la Acción Comunitaria*. IGOP-UAB.

2.4 ¿Cuáles han sido los objetivos específicos para la actividad?

Objetivo específico 1

---



---

Objetivo específico 2

---



---

Objetivo específico 3

---



---

2.5 ¿Se han alcanzado los objetivos específicos previstos?

Grado de logro	Bajo	Medio	Alto
Objetivo específico 1			
Objetivo específico 2			
Objetivo específico 3			

2.6 Pensábamos que participarían un mínimo de \_\_\_\_\_ personas y un máximo de \_\_\_\_\_. Finalmente, participaron \_\_\_\_\_ personas.

2.7 Valora el grado de utilidad de esta actividad desde las siguientes afirmaciones:

Grado de valoración	Bajo	Medio	Alto
El colectivo al que se ha dirigido la actividad ha experimentado cambios significativos.			
Se ha percibido un impacto de la actividad en la comunidad en general.			
Los agentes organizadores de la actividad han modificado la relación que tenían entre ellos y la comunidad.			

### 3. Participación comunitaria (metodología)

3.1 Pensando en los objetivos de la actividad, ¿a quién (persona, colectivo, servicio) no se incluyó en la organización?

---



---

3.2 Pensando en una futura edición de la actividad, ¿que harías para incorporar a la organización que no incluiste?

---

---

---

3.3 En la organización de la actividad, ¿contaste con usuarios/beneficiarios/participantes?

---

---

---

3.4 ¿La actividad se dirigió especialmente a algún colectivo en concreto? ¿Cuál?

---

---

---

3.5 ¿Qué porcentaje, sobre el total de participantes, pertenecía al colectivo en concreto?

---

---

---

3.6 ¿La organización de esta actividad ha permitido conocer gente nueva con la que piensas que será posible colaborar en actividades futuras?

---

---

---

3.7 ¿Cuáles piensas que han sido las dos claves principales del éxito o el fracaso de la actividad?

---

---

---

#### **4. Sostenibilidad**

4.1 ¿Es importante dar continuidad en el tiempo a la actividad? ¿Por qué?

---

---

---

4.2 ¿La actividad tiene fuentes de financiación diversificadas o depende de un único patrocinador?

---

---

---

4.3 ¿Los usuarios o beneficiarios de la actividad contribuyen de algún modo a su financiación?

---

---

---

4.4 Las personas, entidades o servicios implicados en la organización de la actividad disponen de espacios regulares de encuentro/trabajo. ¿Para qué? ¿Cuáles?

---

---

---

## Cuestionario de evaluación de la planificación y de la organización\*

### Datos de identificación

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Responsable(s) de la actividad: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador(a): \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### Escala de valoración

1	2	3	4	---
En desacuerdo/No se cumple	Parcialmente de acuerdo/ Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo/Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo/Se cumple plenamente	No lo sé/No tengo suficiente información

### Valora el grado de acuerdo y responde.

Grado de acuerdo	1	2	3	4	--
1. Existe un documento previo al desarrollo de la actividad que recoge el plan de trabajo detallado (objetivos, actividades y tiempos).					
2. Existe un diagnóstico actualizado en el que hayan participado entidades, servicios públicos y vecinos (se conoce adecuadamente la situación en el momento inicial del proyecto).					
3. El plan de trabajo responde a los aspectos identificados en el diagnóstico.					
4. Existe una planificación temporal de los objetivos y las actividades (seis meses, un año, tres años).					
5. Los objetivos responden a una teoría del cambio explicitada y escrita formalmente.					
6. Están definidos, de manera previa, canales, mecanismos o personas para dar respuesta a los posibles imprevistos que puedan aparecer (tomando decisiones, asumiendo tareas, etc.).					
7. Existe una definición clara de responsabilidades y tareas de las entidades o de los servicios participantes.					
8. Existe una definición clara de las funciones, de los espacios de trabajo y de los espacios de toma de decisiones.					
9. Pensando en la forma de organización, valora los objetivos siguientes:					
9.1 La dedicación de tiempo prevista ha sido suficiente.					
9.2 Cada persona ha hecho lo que le corresponde.					
9.3 En los espacios de organización han participado profesionales y la comunidad.					
9.4 Las decisiones se han tomado en consenso.					
10. La planificación tiene un sistema para la evaluación del programa o proyecto.					
11. Los objetivos del programa o proyecto responden unilateralmente a las demandas de los profesionales.					
12. Las acciones desarrolladas son únicamente iniciativa de la entidad u organización gestora.					
13. Los recursos materiales asignados han permitido desarrollar el programa o proyecto como estaba previsto.					
14. Los recursos humanos asignados (profesionales y comunidad) han permitido desarrollar el programa o proyecto como estaba previsto.					

\*Fuente: Rebollo, et al. (2016). *Guía Operativa de la Evaluación de la Acción Comunitaria*. IGOP-UAB.

**Responde Sí/No (puntuación: Sí=1, No=0)**

Grado de acuerdo	Sí	No
15. Para asegurar la sostenibilidad futura del proyecto.		
a. Existe un documento de planificación que tiene en cuenta la viabilidad económica futura del programa o proyecto.		
b. Se han presentado solicitudes de financiación a instituciones públicas.		
c. Se han presentados solicitudes de financiación a instituciones privadas.		
d. Se ha promovido la autonomía económica del programa o proyecto mediante la autogestión.		
16. En los últimos 12 meses:		
a. Se han llevado a cabo actividades de formación en acción comunitaria dirigidas a los promotores y organizadores.		
b. Se han llevado encuentros informales (lúdicos) entre los promotores y organizadores.		
c. Cuando se han presentado conflictos, se ha dedicado tiempo y espacio para su gestión.		
d. Se ha llevado a cabo alguna reunión de evaluación con presencia de promotores, dinamizadores y participantes.		

## Cuestionario de evaluación de los objetivos\*

### Datos de identificación

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Responsable(s) de la actividad: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador(a): \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### PRIMERA PARTE

#### Escribe lo que se te solicita.

1. Objetivo que quieres evaluar (ejemplo: incorporar a las personas mayores al tejido asociativo de la alcaldía).

---

---

---

2. La aspiración o indicador que determinaría su satisfacción (ejemplo: incorporar un mínimo de cinco personas mayores como promotores en algunos de los programas de la alcaldía).

---

---

---

3. Tema, problema, potencialidad, preocupación que ha hecho que planteemos este objetivo (ejemplo: existencia de una alta marginación y segregación de las personas mayores en el espacio público).

---

---

---

4. Teoría del cambio al que responde este objetivo (ejemplo: cuanta más participación de las personas mayores, menores problemas de discriminación y vejeísmo).

---

---

---

5. Los recursos previstos para la consecución del objetivo (ejemplo: diez horas semanales de un profesional en trabajo de campo permitió detectar a las personas mayores interesadas).

---

---

---

6. Posibles obstáculos o resistencias que pueden dificultar la consecución del objetivo.

---

---

---

Fuente: Rebollo, et al. (2016). *Guía Operativa de la Evaluación de la Acción Comunitaria*. IGOP-UAB.

7. Posibles elementos facilitadores que pueden contribuir a la consecución del objetivo.

---



---



---

8. Impacto que esperamos que tenga la consecución del objetivo (ejemplo: reducción del aislamiento y discriminación de las personas mayores).

---



---



---

## SEGUNDA PARTE

Responde las afirmaciones que se presentan a continuación de acuerdo con la escala siguiente y escribe lo que se solicita.

### Escala de valoración

1	2	3	4	---
En desacuerdo/No se cumple	Parcialmente de acuerdo/ Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo/Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo/Se cumple plenamente	No lo sé/No tengo suficiente información

Grado de acuerdo	1	2	3	4	--
1. Hemos llegado a las personas que habíamos definido en el objetivo.					
2. La aspiración prevista o indicador se ha cumplido.					
<b>Los elementos determinantes fueron:</b>					
3. El objetivo planteado se ha alcanzado.					
<b>Los elementos que incidieron en el logro fueron:</b>					
4. Se han utilizado los recursos previstos para el desarrollo de la acción.					
<b>Explique por qué.</b>					
5. El tiempo para la consecución del objetivo ha sido el previsto.					
<b>Explique por qué.</b>					
6. La consecución del objetivo a tenido el impacto esperado.					
<b>Hubo condicionantes externos positivos o negativos. ¿Cuáles? Hubo impactos no previstos. ¿Cuáles?</b>					
7. Por el impacto logrado, podemos decir que la teoría de cambio era correcta.					
<b>Explique por qué.</b>					

## Cuestionario de evaluación de la participación comunitaria\*

### Datos de identificación

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Responsable(s) de la actividad: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador(a): \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### PRIMERA PARTE

#### Completa la siguiente información.

Promotores y organizadores (los que participen activamente en los diferentes espacios de planificación, seguimiento y trabajo del programa o proyecto).

Tipo	Nombre	Total
Servicios públicos		
Entidades prestadoras de servicios		
Asociaciones		
Grupos locales		
Personas que participan a título personal		

### SEGUNDA PARTE

Responde las afirmaciones que se presentan a continuación de acuerdo con la escala siguiente.

#### Escala de valoración

1	2	3	4	---
En desacuerdo/No se cumple	Parcialmente de acuerdo/ Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo/Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo/Se cumple plenamente	No lo sé/No tengo suficiente información

Fuente: \*Rebollo, et al. (2016). *Guía Operativa de la Evaluación de la Acción Comunitaria*. IGOP-UAB.

<b>Grado de acuerdo</b>	1	2	3	4	--
1. Disponemos de un sociograma actualizado (mapa de actores) en torno a la acción comunitaria.					
2. Tenemos definidos unos objetivos concretos y una estrategia clara para trabajar.					
3. El perfil de los participantes o beneficiarios responde a los objetivos del programa o proyecto (estamos llegando a las personas a las que queríamos llegar).					
4. Las entidades identificadas en el cuadro inicial de este cuestionario participan activamente en:					
a. la elaboración del diagnóstico comunitario y el seguimiento del programa o proyecto.					
b. el diseño y ejecución del programa o proyecto.					
c. la evaluación del programa o proyecto.					
d. la gestión económica del programa o proyecto.					
5. Las personas usuarias o beneficiarias del programa o proyecto tienen un papel relevante en:					
a. la planificación y el seguimiento del programa o proyecto.					
b. la ejecución, asumiendo responsabilidad y tareas, del programa o proyecto.					
c. la evaluación del programa o proyecto.					
d. la gestión económica del programa o proyecto.					
6. En nuestras formas de trabajar en el día a día:					
a. hacemos formación dirigida a los promotores y organizadores del programa o proyecto.					
b. hacemos rotación de responsabilidades o tareas entre los participantes.					

<b>Valora los aspectos siguientes de la participación comunitaria dentro del programa o proyecto</b>	1	2	3	4	--
1. El traspaso de información de unos servicios a otros.					
2. El traspaso de información entre entidades y servicios.					
3. La tarea de registrar y documentar el desarrollo del programa o proyecto (elaboración de actas, recopilaciones de acuerdos, entre otras).					
4. La información a los participantes sobre el programa de actividades.					
5. La información a los participantes sobre cómo podrían implicarse más en el proyecto o programa comunitario.					
6. La transparencia y el acceso a la información de los participantes.					
7. La elaboración de diagnósticos compartidos.					
8. La capacidad de hacer una difusión diferenciada de la actividad pensando en la diversidad de los posibles participantes.					
9. La incorporación de los usuarios o beneficiarios en la evaluación del programa o proyecto.					
10. Que la ciudadanía no organizada pueda hacer propuestas.					
11. El diálogo entre promotores y organizadores (servicios públicos, asociaciones de barrio).					
12. La incorporación de los usuarios o beneficiarios en tareas organizativas.					
13. La toma de decisiones de manera conjunta entre los organizadores y promotores.					
14. La incorporación de los saberes ciudadanos en el diseño de los programas, proyectos o actividades.					

<b>El programa ha permitido</b>	1	2	3	4	--
1. Que nos expliquemos unos a otros qué estamos haciendo.					
2. Que colaboremos con los proyectos de los demás.					
3. Que pensemos y hagamos cosas conjuntamente.					

**TERCERA PARTE**

**Valora el grado de participación de los colectivos en el programa o proyecto, según los diversos ámbitos de participación señalados.**

**N = Nada o casi nada; P = Poco; M = Mucho**

	Elaboración de Diagnósticos			Elaboración de Propuestas			Organización de Actividades			Asistencia a Actividades		
	N	P	M	N	P	M	N	P	M	N	P	M
Niñas y niños												
Adolescentes												
Jóvenes												
Adultos (mujeres y hombres)												
Personas mayores (mujeres y hombres)												
Inmigrantes (mujeres y hombres)												
Personas que pertenecen a asociaciones y grupos												
Otros												

## Evaluación de impactos en la comunidad-población\*

### Datos de identificación

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Responsable(s) de la actividad: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador(a): \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

1. ¿Crees que en el último año ha aumentado o ha disminuido la participación de los vecinos y vecinas en las actividades comunitarias del barrio?

- Ha aumentado, participa más gente.
- Ha disminuido, participa menos gente.
- Más o menos se mantiene igual.
- No sabe / No contesta.

2. Si piensas en los grupos sociales que aparecen en la siguiente lista, ¿cuál dirías que ha sido su dinámica de participación en actividades comunitarias en el barrio en el último año? Responde con base en la siguiente escala.

1	2	3				
La participación de personas de este colectivo ha ido en aumento en el último año.	La participación de personas de este colectivo ha disminuido en el último año.	La participación de personas de este colectivo se ha mantenido igual en el último año.				
Colectivo				1	2	3
Jóvenes (mujeres)						
Jóvenes (hombres)						
Niñas						
Niños						
Personas mayores (mujeres)						
Personas mayores (hombres)						
Inmigrantes (mujeres)						
Inmigrantes (hombres)						
Personas que pertenecen a asociaciones o grupos						
Personas jubiladas (mujeres)						
Personas jubiladas (hombres)						

\*Fuente: Rebollo, et al. (2016). *Guía Operativa de la Evaluación de la Acción Comunitaria*. IGOP-UAB.

3. ¿Cuál es tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

Responde con base en la siguiente escala.

1	2	3	4
En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

En el último año	1	2	3	4
Se nota que hay más vida social y asociativa en el barrio.				
Han surgido nuevas asociaciones o grupos.				
Hay más vecinos y vecinas participando en las asociaciones y grupos.				
Las asociaciones y grupos del barrio hacen más cosas juntas.				
Han aumentado los conflictos entre asociaciones y grupos del barrio.				
Las asociaciones y grupos del barrio organizan actividades que antes no se hacían.				
Se han conseguido mejoras para el barrio gracias al papel activo de las asociaciones y grupos.				

4. Si piensas en el barrio y en los cambios que se han producido en los últimos 12 meses. ¿Qué cosas dirías que han mejorado y que provocan que en el barrio se viva mejor?

---



---



---

5. Desde tu punto de vista, en los últimos doce meses ¿cuáles son las mejoras que se han producido en el barrio?

---



---



---

6. Desde tu punto de vista, en los últimos 12 meses, ¿cuáles son las cosas que han empeorado en el barrio y hacen que se viva peor?

---



---



---

7. Desde tu punto de vista, ¿cuáles son las causas de dicho empeoramiento?

---



---



---

8. ¿Cuáles crees que han sido las principales aportaciones de la acción comunitaria desarrollada?

---



---



---

9. Completa la siguiente frase: Si esta acción comunitaria no se hubiera producido...

---



---



---

## Guía para la presentación de programas o proyectos sociales susceptibles de ser financiados

No.	Pregunta	Descripción
1	Nombre del programa/proyecto.	
2	¿El programa o proyecto es nuevo?	
3	¿El programa o proyecto se encuentra en ejecución?	
4	Lugar donde se ejecutará el programa/proyecto.	
5	Haga un resumen del programa/proyecto al que se dirigirán los recursos solicitados.	Aspectos principales del programa/proyecto; problemática a abordar, objetivos, estrategias y presupuesto.
<b>Sobre los objetivos del proyecto</b>		
6	Mencione el objetivo general del programa/proyecto.	Se trata del cambio sostenible y a largo plazo (impacto) que se busca generar en la población atendida mediante el programa/proyecto.
7	Mencione los objetivos específicos del programa/proyecto.	Se refiere a los primeros cambios (resultados o efectos) que busca generar en la población atendida mediante el programa/proyecto. Un buen objetivo específico deberá estar redactado de manera clara, medible, alcanzable, realista, y delimitado en el tiempo.
8	Mencione los bienes y/o servicios que serán proporcionados a la población atendida por el programa/proyecto.	Se refiere a los productos del proyecto, entendidos como los servicios o bienes que serán proporcionados a la población con quien se planea trabajar.
9	Señale el número de personas que serán atendidas directamente por el programa/proyecto.	No incluya aquella población que será atendida por otros programas o proyectos.
10	Seleccione los Objetivos de Desarrollo Sostenible, metas e indicadores a los que contribuye el programa/proyecto.	Para cada indicador seleccionado, indique la meta a la que se compromete.
11	Con base en los cambios que pretende lograr en la población objetivo complete el siguiente cuadro.	Enliste los productos y servicios que se proporcionarán a la población atendida para el cumplimiento de las metas e indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible seleccionados.
<b>Sobre la problemática a atender</b>		
12	¿Cuál es la problemática o necesidad que el programa/proyecto busca resolver?	Se refiere a la situación o condición negativa existente en un grupo poblacional que pretende resolver mediante el programa/proyecto. El problema nunca debe expresarse como la falta de una solución o servicio.
13	Explique cuáles son las principales causas y efectos de la problemática que el programa/proyecto busca resolver.	Son aquellas causas (inmediatas y estructurales) que provocaron la problemática y sus consecuencias (o efectos) del mismo. También se identifica a los actores (personas, grupos o instituciones) involucrados en el problema. Es usual que el análisis de causas-efectos se realice con la técnica árbol de problemas.
14	¿Cuenta con un diagnóstico documentado de la problemática que se busca resolver mediante el programa/proyecto? Describa las conclusiones del diagnóstico.	El diagnóstico de la problemática por lo general responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema? ¿Quiénes y cuántos lo padecen? ¿A qué territorio afecta el problema? ¿Cómo podría evolucionar el problema si no es atendido? Un diagnóstico documentado, además de estar registrado por escrito, alude a estudios y datos estadísticos provenientes de fuentes primarias y secundarias.
15	¿El diagnóstico fue actualizado en los últimos cinco años?	
16	Describa las características de la población objetivo del programa/proyecto. Indique las fuentes de información utilizada.	Se trata de información relevante sobre la población que será atendida directamente por el programa/proyecto. Por ejemplo: fortalezas, vulnerabilidades, nivel socioeconómico, condiciones demográficas, discapacidad, origen étnico, género, escolaridad, situación laboral, etc. Mencione las fuentes de información utilizadas (entrevistas a población objetivo, estudios socio económicos, estadísticas oficiales INEGI, investigaciones, entre otras).

Fuente: NMP (s/f). *Guía de Apoyo para el Diseño, Evaluación y Seguimiento de Proyectos*. Nacional Monte de Piedad, IAP.

No.	Pregunta	Descripción
17	Explique cómo serán atendidas las causas raíz (o estructurales) de la problemática.	Las causas raíz (o estructurales) suelen ser situaciones que son difíciles de modificar –podrían ser políticas, condiciones macroeconómicas, culturales, entre otras—. Usualmente, para generar cambios a nivel estructural, se realizan acciones de incidencia. No es necesario que responda a esta pregunta si su programa/proyecto no pretende abordar las causas raíz del problema.
18	Mencione las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil que proporcionan servicios similares a los de su programa/proyecto en la misma zona de trabajo.	Podría tratarse también de quienes atienden los mismos aspectos de la problemática social con servicios diferentes.
19	Si existen otras instituciones que proporcionan servicios similares a los de su programa/proyecto, explique brevemente por qué aún es necesaria su intervención.	¿Qué hace que su programa/proyecto sea una mejor alternativa que los servicios similares que ya se están prestando por parte de otros?
<b>Sobre la hipótesis de cambio y los supuestos teórico-metodológicos</b>		
20	¿La institución cuenta con una teoría de cambio documentada? Describala brevemente.	La teoría de cambio es un mapa de acción que describe los cambios que una institución busca generar en la población y las estrategias necesarias para lograrlo. Una teoría de cambio se inspira en una 'hipótesis de cambio' y hace explícitos sus elementos, así como las relaciones de causalidad entre los mismos.
21	¿La institución cuenta con una metodología de trabajo documentada? Describala brevemente.	La metodología de trabajo describe la(s) estrategia(s) que una institución implementa para atender una problemática. Puede ser propia (de la organización) o adaptada.
22	Describa las experiencias exitosas o los enfoques teóricos que dan soporte a su metodología de trabajo.	Un enfoque teórico es una posición o punto de vista desde el que se analiza una situación con la intención de comprenderla, interpretarla y resolverla.
23	¿La institución cuenta con un manual de los procedimientos que realiza con la población objetivo? Describa el contenido del documento.	Se refiere al documento que describe a detalle cada uno de los procedimientos por realizar con la población atendida. Usualmente incluye los siguientes elementos: pasos del procedimiento, responsables, tiempo, herramientas o instrumentos.
<b>Sobre el monitoreo y la evaluación</b>		
24	Describa brevemente la estrategia de seguimiento y evaluación del programa/proyecto.	Se refiere a las acciones que la institución llevará a cabo para dar seguimiento del avance en la entrega de los bienes/servicios del programa/proyecto en tiempo y forma, y valorar en qué medida si los resultados (efectos) e impactos se lograron.
25	Describa a continuación el método de evaluación y los medios de verificación de cada indicador.	Enliste los indicadores de productos (bienes y servicios), resultados (o efectos), e impactos que serán medidos. Método de evaluación es el conjunto de técnicas e instrumentos que serán utilizados para medir cada indicador. Medios de verificación son los elementos generados para evidenciar el cumplimiento de los objetivos.
26	Describa brevemente la información que registra de la población atendida.	Se refiere a todos los datos que su institución obtiene y registra de la población atendida.
27	¿Da seguimiento a la población atendida una vez que concluye la prestación del servicio? Describa cómo lo hace.	Por 'concluida la prestación del servicio' se entiende el momento en que la persona deja de ser sujeto de atención permanente de la organización.
28	¿Cuenta con algún tipo de línea base del programa/proyecto? Mencione las conclusiones.	Es el estudio inicial que define el estado del problema al inicio de un programa o proyecto. Es un punto de referencia para valorar si hubo cambios después de un periodo y en qué medida.
29	¿Cuenta con algún tipo de evaluación externa del programa/proyecto? Mencione las conclusiones y el responsable de la evaluación.	Una evaluación externa es implementada por un tercero contratado por la misma institución, un donante o <i>pro bono</i> . Solamente se toman en cuenta evaluaciones de los efectos después de ejecutados los programas/proyectos.
<b>Sobre la sostenibilidad y los derechos humanos</b>		
30	¿Cuál es la estrategia del programa/proyecto para asegurar que los cambios generados en la población sean sostenibles?	Se refiere a las acciones que la institución llevará a cabo para garantizar que los resultados perduren en el tiempo y para asegurar la no dependencia del servicio proporcionado.
31	Explique cómo involucra a la población objetivo en las distintas etapas del programa/proyecto.	La participación de la población objetivo en el programa/proyecto puede implicar: rol en la toma de decisiones, corresponsabilidad en el proceso de desarrollo, involucramiento en alianzas, protagonismo en la esfera pública.

No.	Pregunta	Descripción
32	¿De qué forma incorpora a las familias y otros actores clave (organizaciones, gobierno, redes, líderes, etc.) en el programa/proyecto?	Se refiere a las acciones que se llevan a cabo con las personas del entorno de la población objetivo o actores del ámbito público que complementan a la intervención.
33	¿Qué acciones específicas para la promoción de derechos contempla el programa/proyecto?	Son las acciones específicas que el programa/proyecto implementa con otros actores para contribuir a la restitución de los derechos humanos de la población atendida. Los actores pueden ser: públicos, privados, de la sociedad civil, comunidades, familias e individuos.
34	Considerando que la población con la que trabaja padece múltiples vulnerabilidades, ¿con qué otros actores tiene alianzas o acuerdos de colaboración?	Los acuerdos deberán estar formalizados con acciones que vayan más allá actividades por única ocasión. No se consideran vinculaciones ocasionales y que no aporten de manera clara a los objetivos de la intervención social.
35	¿La institución cuenta con un documento en el que se plasme su política de alianzas? Mencione los aspectos principales de dicha política.	Una política de alianzas marca al menos los criterios y objetivos que rigen el ejercicio de constitución de alianzas con actores externos a la organización.
36	¿La institución participa en alguna red de organizaciones o colectivo de trabajo? Especifique en cuál(es), con qué objetivo y frecuencia.	La participación en la red implica responsabilidades dentro de la misma. No se consideran participaciones en roles de asistente o escucha. La red en la cual se participe deberá tener objetivos claros.
37	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para garantizar la seguridad de la población atendida por el programa/proyecto y asegurar la calidad de los servicios?	
38	¿Cuenta con el equipo necesario para garantizar la seguridad de la población atendida por el programa/proyecto y asegurar la calidad de los servicios?	
39	¿Cuenta con el personal necesario para garantizar el adecuado desarrollo de la población atendida, de acuerdo con sus características específicas?	
40	Explique de qué manera garantiza la protección y el ejercicio de los derechos a partir de los servicios, el tipo de instalaciones, equipo y personal con el que cuenta.	Se refiere a la suficiencia con la que cuenta la organización a partir de sus recursos físicos y humanos para restituir los derechos humanos de las personas a las que presta sus servicios.
41	Enliste los marcos normativos que orientan los servicios del programa/proyecto.	Se refiere a las normas, leyes, reglamentos y documentos oficiales a los que el programa/proyecto se sujeta, en los que se inspira y tiene perfecta alineación.
<b>Declaraciones</b>		
42	Conozco la normatividad (tratados, leyes, reglamentos y programas) que protege los derechos humanos de la población con la que trabajamos, y para la que solicitamos los recursos.	
43	Reconozco que toda la información contenida en este formato es verdadera y puede ser verificada.	

# A modo de cierre

Este manual fue pensado con la idea de que se constituya en una herramienta para el quehacer de los profesionales en desarrollo comunitario para el envejecimiento, así como de todos aquellos que estén interesados en valorar el impacto que tienen las intervenciones sociales que realizan buscando el desarrollo y bienestar de las comunidades.

Ten siempre en cuenta que el fin último de un proyecto comunitario es mejorar las situaciones que afectan a los miembros de una comunidad a través del diagnóstico, planeación, intervención y evaluación de una serie de prácticas, herramientas y estrategias que nos conduzcan a transformar de manera favorable la vida de los seres que habitan en ella.

Por ello, es fundamental establecer acciones que nos conduzcan a valorar los resultados obtenidos de nuestras prácticas de manera organizada y confiable. Esperamos que este manual haya cumplido la tarea de ayudarte a diseñar y ejecutar tu plan de seguimiento y evaluación, de juzgar si los cambios ocurridos a partir de tu proyecto fueron producto de tu intervención, así como de comprender la medida en que estos fueron favorables o no.

Finalmente, los aportes teóricos, metodológicos e instrumentales que contiene el documento persiguen la idea de modificar la visión asistencialista que muchos de los programas dirigidos a las personas mayores aún poseen. De esa manera, se transitará hacia un enfoque distinto en el que sean las mismas personas de la comunidad quienes discutan y decidan qué tipo de proyectos son los que necesitan para lograr un verdadero desarrollo y fomenten su autonomía comunitaria.

# Referencias

- Aguilar, J. (2011). Evaluación participativa. En *Herramientas para el diseño de proyectos sociales* (pp. 91-102). Universidad de La Rioja.
- Aguilar, M. y Ander-Egg, E. (2001). *Diagnóstico social. Conceptos y metodología*. Lumen Humanitas.
- Almeida, E. y Sánchez, M. (2014). *Comunidad: Interacción, conflicto y utopía. La construcción del tejido social*. Universidad Iberoamericana Puebla/Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente/Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Ander-Egg, E. (2000). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. 2. El método del desarrollo de la comunidad*. Grupo Editorial Lumen.
- Ascencio, C. (2016). Adecuación de la planeación didáctica como herramienta docente en un modelo universitario orientado al aprendizaje. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(3), 109-130.
- Ávila, G. (2017). Los instrumentos y técnicas como cuestiones indisolubles en el corpus teórico metodológico del accionar del Trabajador Social. *Revista Margen de Trabajo Social y Ciencias Sociales-Argentina*, 86, 1-10.
- Ávila, G. (2021). Diagnóstico social en trabajo social: conceptos clave y metodología para su elaboración. *Revista Margen de Trabajo Social y Ciencias Sociales-Argentina*, 100, 1-28.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (1997). *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. BID.
- Briones, G. (2018). *Evaluación de programas sociales*. Trillas.
- Buades, J. y Giménez, C. [coord.] (2013). *Hagamos de nuestro barrio un lugar habitable. Manual de intervención comunitaria en barrios*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Casas, C. (2014). *Desarrollo Social y Comunitario*. Trillas.
- Castro, F. (2015). Comunidad y diversidad cultural. Una reflexión desde el paradigma inmunitario de Roberto Esposito. En F. Castro y F. García [coords.]. *El concepto de comunidad en las ciencias humanas y sociales contemporáneas*. (pp. 53-65). Universidad Iberoamericana.

Castro, M. y Lazcano, A. (2014). Desarrollo comunitario y trabajo social en México, un análisis conceptual. En M. Castro; R. García; I. Aguillón; L. Zavala [coords.]. *Trabajo social y desarrollo comunitario en México* (pp. 15-25). Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Chapela, L. (2004). ¿Qué es una comunidad? En M. García [coord.]. *Salud comunitaria y promoción de la salud* (pp. 85-103). Universidad de la Ciudad de México.

Cohen, E. y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo XXI.

Domínguez, R. y Casellas, L. (2011). *Guía para construir el sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto de intervención social*. Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo.

Esteve, M. y Masedo, A. (2006). Evaluación de programas sociales. En M. Hombrados, M. García y T. López [coords.]. *Intervención social y comunitaria*. Ediciones Aljibe.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Fernández-Ballesteros, R. [ed.] (1996). *Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Síntesis.

Gomezcésar, I. y Ochoa, C. (2021). *Cuautepec. Actores sociales, cultura y territorio*. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Gomezjara, F. (2010). *Técnicas de desarrollo comunitario*. Fontamara.

González, A. (2004). *Tras las huellas del futuro. Ensayos*. Universidad Nacional Autónoma de México.

González, C. (2019). Desarrollo comunitario: un campo en construcción. En M. Martínez y J. Vivaldo [comps.]. *Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento en Tlaxcala. Bases conceptuales y fundamentos metodológicos* (pp. 95-111). Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

Grajales, C. (s/f). *Evaluación de proyectos sociales*. Sistema de Universidad Abierta. ENTS, UNAM.

Iacub, R. y Arias, C. (2017). La gerontología comunitaria: poder, comunidad y vejez. En I. Fergusson y C. Rojas [comps.]. *Gerontología. Actualizaciones y temas emergentes* (pp. 45-65). Universidad Católica del Maule.

Izquierdo, B. (2008). De la evaluación clásica a la evaluación pluralista. *Empiria. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 16, 115-134.

Jara, O. (2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *Revista Internacional sobre Investigación en Educación Global y para el Desarrollo*, 1, 56-70.

Kalpana, G. (2014). Understanding Community and Community Development. En G. Kalpana, V. Pulla, y A. Francis [eds.]. *Community Work. Theories, Experiences and Challenges* (1-15). Niruta Publications.

Kliksberg, B. (2006). Capital social y cultura, claves del desarrollo. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 2, 5-31.

López, J. (s/f). *Guía para el Diseño y Evaluación de los Proyectos*. Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional.

Malgesini, G. (2013). Guía para la intervención comunitaria. En J. Buades y C. Giménez [coord.] (2013). *Hagamos de nuestro barrio un lugar habitable. Manual de intervención comunitaria en barrios*. Universidad Autónoma de Madrid.

Marchioni, M. (2007). *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria*. Editorial Popular, S. A.

Martínez-Maldonado, M., Vivaldo-Martínez, M., Moreno, V. y Cantón, F. (2019). *Herramientas y técnicas participas para el trabajo comunitario*. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

Masa, M. (2011). Criterios de valor en los proyectos sociales. En E. Raya [coord.]. *Herramientas para el diseño de proyectos sociales* (pp. 49-57). Universidad de la Rioja.

Matos, R. (2005). Enfoques de evaluación de programas sociales. Análisis comparativo. *Revista de Ciencias Sociales*, XI(2), 360-377.

Mori Sánchez, Maria del Pilar. (2008). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. *Liberabit*, 14(14), 81-90.

Nacional Monte de Piedad (NMP) (s.a.). *Guía de apoyo para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos*. Nacional Monte de Piedad.

Nieves, L. y Roselló, E. (2004). *Manual para el trabajo social comunitario*. Narcea Ediciones.

Nieves, M. y Montes, R. [eds.] (2017). *Herramientas prácticas para desarrollar un proyecto de aprendizaje-servicio solidario*. CLAYSS.

Niño-Martínez, C. (2013). *Guía para Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Instituto Nacional de Desarrollo Social.

Nirenberg, O. (2013). *Formulación y evaluación de intervenciones sociales: políticas, planes, programas, proyectos*. Ediciones Novedades Educativas de México, S. A. de C. V.

Perea, O. (s/f). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Plataforma de ONG de Acción Social.

Rebollo, O., Morales, E. y González, S. (2016). *Guía operativa de evaluación de la acción comunitaria*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Reboloso, E., Fernández-Ramírez, B. y Cantón, P. (2008). *Evaluación de programas de intervención social*. Síntesis.

Rivera, F. (2016). Comunidad y autonomía individual. En L. Villoro. *Filosofía, historia y política* (pp. 309-336). Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa/Gedisa.

Severín, E., Peirano, C. y Falck, D. (2012). *Guía básica para la evaluación de proyectos*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Tapia, N. y Montes, R. [eds.] (2016). *Herramientas prácticas para desarrollar un proyecto de aprendizaje-servicio solidario*. Ediciones CLAYSS.

Tejada, J. (2011). La evaluación de las competencias en contextos no formales: dispositivos e instrumentos de evaluación. *Revista de educación*, (354), 341-342.

Trevithick, Pamela (2010). *Habilidades de comunicación e intervención social. Manual práctico*. Narcea.

Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2010). *Por un buen camino. Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos comunitarios*. UNESCO.

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (2015). Plan y Programas de Estudio de la Licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento. UNAM.

Van de Velde, H. (2009). Cuadernos del desarrollo comunitario No. 4: sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales. SEMSE.

Vera, A. y Ávila, M. (2015). La investigación acción-participativa en el desarrollo comunitario. En Buelga, Sofía [et. al.] *Psicología social comunitaria* (pp. 131-153). Trillas.

Vivaldo, J. (2021). La Gerontología Comunitaria desde el Sur Global. En M. Martínez [coord.]. *La descolonización de la investigación, la enseñanza y las prácticas en envejecimiento* (pp. 137-166). Secretaría de Desarrollo Institucional, UNAM.

Vivaldo, J. y Olvera, M. (2019). Organización social y algunas costumbres tlaxcaltecas. En M. Martínez y J. Vivaldo [comps.]. *Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento en Tlaxcala. Bases conceptuales y fundamentos metodológicos* (pp. 133-152). Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

Vivaldo-Martínez, M., González, C. y Martínez, M. (2022). *Guía para el diseño, instrumentación y evaluación de actividades de intervención comunitaria mediadas por entornos virtuales desde el Aprendizaje-Servicio*. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

# Sobre las y el autor

## María de la Luz Martínez Maldonado

Profesora Titular "A" de Tiempo Completo [Definitivo] de la FES Zaragoza- UNAM. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel 1. Licenciada en Psicología, maestra en Psicología Educativa con Orientación en Educación Especial por la UNAM, maestra en Gerontología Social por la Universidad Autónoma de Madrid, y doctora en Ciencias en Salud Colectiva por la Universidad Autónoma Metropolitana. Ha publicado capítulos de libros, artículos en revistas nacionales e internacionales y es editora de tres libros.

## Juan Pablo Vivaldo

Licenciado y maestro en Historia por la Universidad Autónoma Metropolitana. Doctor en Historia por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor de asignatura en el Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE) desde 2012 y en la Licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento, en el campus 3 de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, a partir del 2015. Desde 2018 es representante del CEPE ante el Seminario Universitario Interdisciplinario sobre Envejecimiento y Vejez (SUIEV). Ha colaborado en proyectos de investigación con financiamiento institucional PAPIME y PAPIIT de la DGAPA, UNAM. Sus líneas de investigación son: Historia social y cultural de México (siglos XIX y XX) e Historia de la vejez en México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Nivel 1.

## Carolina Angélica González Cuevas

Es licenciada en Historia por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, maestra en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Tlaxcala y egresada del Doctorado en Ciencias Sociales en la misma institución. Cuenta con diversos diplomados entre los que destacan: Gerontología Social y Comunitaria, Gestión Social y Desarrollo Comunitario. Sus líneas de investigación son: Vejez y Subjetividades, Migración Internacional y Estudios de Género. Es docente de asignatura de la Licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento en la FES Zaragoza de la UNAM. Es colaboradora en proyectos de investigación con financiamiento institucional PAPIME y PAPIIT de la DGAPA, UNAM. Sus publicaciones versan sobre temas de envejecimiento, desarrollo comunitario, género, educación y migración.

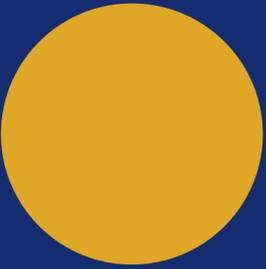
## Marissa Vivaldo-Martínez

Es licenciada en Relaciones Internacionales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, es especialista en Políticas de Cuidado con Perspectiva de Género por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) y cuenta con estudios de Doctorado en Ciencias en Salud Colectiva por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Es miembro del Seminario Universitario Interdisciplinario sobre Envejecimiento y Vejez (SUIEV) de la UNAM. Ha colaborado en diversos proyectos de investigación nacionales y extranjeros, en el diseño de políticas institucionales estatales y de instancias federales y ha sido asesora en el desarrollo de programas y acciones institucionales dirigidas al envejecimiento. Cuenta con publicaciones especializadas en envejecimiento y entre sus líneas de investigación se encuentran el viejismo, los cuidados y la intervención comunitaria.



**FES**  
**ZARAGOZA**





Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza  
Av. Guelatao # 66, Col. Ejército de Oriente,  
Alcaldía Iztapalapa, C.P. 09230, Ciudad de México