



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS I



*Modelo de proyectos sociales enfocado al desarrollo de capacidades orientadas a la  
gestión de bienestar en grupos vulnerados*

**Tesis**

**Que para obtener el grado de maestría en Gestión para el Desarrollo**

Presenta:

**JESÚS SHANE FLORES RESENDIZ PS1943**

Director de tesis:

**DR. ENRIQUE GUTIÉRREZ ESPINOSA**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Abril, 2024



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



## COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 10 de abril de 2024  
Oficio No. D/CIP/TIP/205/2024.

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO**

**C. JESÚS SHANE FLORES RESENDIZ  
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PARA EL DESARROLLO.  
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **MODELO DE PROYECTOS SOCIALES ENFOCADO AL DESARROLLO DE CAPACIDADES ORIENTADAS A LA GESTIÓN DE BIENESTAR EN GRUPOS VULNERADOS**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha abril 10 de 2024, suscrito por el Dr. Enrique Gutiérrez Espinosa, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto a la obtención de grado en el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

**Atentamente**

*"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"*

**Dr. Hugo Adrián Pizaña Vidal**  
Encargado de la Coordinación

C.c.p. Archivo Minutario  
\*HAPV/ssg



FFCA:135

Boulevard Dr. Belisario Domínguez Km 1081, Sin Número Col. Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México,  
C.P. 29050 Tel. 961 61 54249 Ext. 112 , e-mail: posgradofca2018@gmail.com





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

## CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) JESÚS SHANE FLORES RESENDIZ,

Autor (a) de la tesis bajo el título de “ MODELO DE PROYECTOS SOCIALES ENFOCADO AL DESARROLLO DE CAPACIDADES ORIENTADAS A LA GESTIÓN DEL BIENESTAR EN GRUPOS VULNERADOS ”

presentada y aprobada en el año 20 24 como requisito para obtener el título o grado de MAESTRO EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO, autorizo licencia a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 18 días del mes de ABRIL del año 20 24.

  
JESÚS SHANE FLORES RESENDIZ

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

## **Agradecimientos**

Agradecimientos a la organización y administración de la UNACH por brindar esta oportunidad de estudios, así como al Dr. Enrique, Director de tesis, al Dr. Luis y al Dr. Daniel como parte del comité de revisores.

## **Dedicatoria**

Esta maestría ha significado mucho de manera personal porque la he realizado en diferentes momentos de adversidad, de duelos, de trabajo inacabable. Sin embargo, siempre he tenido el amor, comprensión, apoyo y motivación de las personas que quiero y que siempre han estado a mi lado.

Mi madre (Lupiux), Mopu (Laura), Llimis, Sr. Sergio, Sra. Triny y toda la Lagunilla que siempre han estado presentes de manera física y universal. No hay palabras que puedan plasmar lo agradecido que estoy con la vida por permitirme estar con ustedes.

Por los campos floridos.

## Índice

Resumen.....	1
Introducción .....	3
Marco teórico .....	6
Vulnerabilidad social .....	6
Enfoque de capacidades .....	9
Gestión de proyectos sociales .....	10
Etapas de identificación de proyectos .....	12
Etapas de formulación de proyectos.....	13
Etapas de Ejecución y Seguimiento .....	27
Diseño metodológico .....	30
a. Fuentes de información documental .....	30
b. Categorías de análisis.....	30
c. Método de análisis.....	31
Resultados y discusión .....	32
Comparativa de planteamientos de gestión de proyectos .....	32
Etapas de identificación de problemáticas para atenderse .....	33
Etapas de formulación de proyectos sociales .....	34
Etapas de ejecución de proyectos sociales .....	38
Etapas de seguimiento de proyectos implementados .....	38
Análisis de elementos que favorecen la gestión de proyectos y limitaciones en el Enfoque de Marco Lógico.....	38
Elementos metodológicos que favorecen y dificultan la gestión de proyectos sociales.....	38
Etapas de identificación de proyectos sociales.....	39
Limitaciones metodológicas en los enfoques de gestión de proyectos.....	39
Etapas de formulación de proyectos sociales .....	40
Limitaciones metodológicas durante la etapa de planificación de proyectos sociales .....	41
Etapas de ejecución del proyecto .....	41
Limitaciones metodológicas en la etapa de implementación de proyectos sociales.....	42
Etapas de seguimiento y evaluación del proyecto .....	42
Limitaciones metodológicas en la etapa de seguimiento y evaluación de proyectos sociales..	42
Compatibilidad de la gestión de proyectos sociales con el desarrollo de capacidades a personas en situación de vulnerabilidad .....	43
Propuesta de modelo de proyectos enfocados al desarrollo de capacidades orientadas a la gestión de bienestar de grupos vulnerables .....	44

Etapa de identificación de problemática para atenderse .....	44
Etapa de diseño de proyectos sociales .....	49
Etapa de implementación .....	53
Etapa de evaluación de proyectos sociales .....	54
Conclusiones .....	58
Referencias bibliográficas.....	60

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Etapas de gestión de ciclo de proyectos.....	33
<b>Tabla 2.</b> Elementos utilizados en etapa diagnóstica.....	34
<b>Tabla 3.</b> Elementos incorporados en la matriz de marco lógico por cada propuesta.....	35
<b>Tabla 4.</b> Elementos complementarios a la etapa de diseño de proyectos .....	37

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Fases del abordaje de la gestión desde el desarrollo de capacidades .....	5
<b>Figura 2.</b> Fases del abordaje de la gestión desde el desarrollo de capacidades .....	15
<b>Figura 3.</b> Herramienta de planificación de actividades por Gómez y Cámara .....	16
<b>Figura 4.</b> Lectura compleja de matriz de planificación de proyectos .....	17
<b>Figura 5.</b> Matriz de planificación con árbol de objetivos .....	18
<b>Figura 6.</b> Matriz de planificación de proyectos propuesta por Ferrero y de Loma.....	19
<b>Figura 7.</b> Propuesta de modelo didáctico para la planificación de proyectos.....	20
<b>Figura 8.</b> Árbol de objetivos propuesto por García .....	21
<b>Figura 9.</b> Propuesta de presupuesto por Gómez y Cámara .....	22
<b>Figura 10.</b> Cronograma de actividades propuesto por González .....	23
<b>Figura 11.</b> Cronograma de actividades propuesto por Ferrero .....	24
<b>Figura 12.</b> Propuesta de instrumento presupuestal por Ferrero y de Loma .....	25
<b>Figura 13.</b> Propuesta de matriz de planificación de García .....	26
<b>Figura 14.</b> Propuesta de matriz de presupuestación con desglose de financiadores.....	27
<b>Figura 15.</b> Propuesta de informe de seguimiento de proyectos .....	28
<b>Figura 16.</b> Propuesta de herramienta para identificar problemática a atenderse .....	45
<b>Figura 17.</b> Propuesta de elaboración de árbol para identificar objetivos.....	46
<b>Figura 18.</b> Flujograma de análisis de viabilidad de alternativas de proyectos .....	48
<b>Figura 19.</b> Matriz de diseño de proyectos.....	50
<b>Figura 20.</b> Análisis de probabilidad e impacto de factores determinantes .....	51
<b>Figura 21.</b> Matriz de evaluación de factores determinantes .....	52
<b>Figura 22.</b> Plan de gestión de factores determinantes.....	52
<b>Figura 23.</b> Análisis de viabilidad y evaluación de riesgos.....	53
<b>Figura 24.</b> Instrumento de planificación de actividades .....	53
<b>Figura 25.</b> Herramienta de reporte y monitoreo de actividades.....	54
<b>Figura 26.</b> Instrumento de evaluación de objetivo.....	55
<b>Figura 27.</b> Instrumento de evaluación de resultados.....	56

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo central diseñar un modelo de gestión de proyectos sociales enfocado al desarrollo de capacidades para mejorar la condición de vida de grupos vulnerados. En el proceso del desarrollo de la investigación se analizaron cuatro planteamientos de gestión de proyectos. El resultado del análisis comparativo de tales planteamientos fue la obtención de la información suficiente para elaborar o rediseñar, según sea el caso, los instrumentos metodológicos que favorezcan la aplicación de proyectos en el ciclo completo de gestión de manera que se estreche el flujo de procesos en cada etapa ordenada y coherentemente.

La investigación se realizó en tres momentos. El primero se centró en un análisis conceptual para introducir los conceptos de enfoque de capacidades, vulnerabilidad social y gestión de proyectos con enfoque de marco lógico. Dicho análisis conceptual permitió realizar una delimitación teórica de los términos que se utilizaron en el transcurso de la investigación. La finalidad de esta delimitación es la de establecer la base conceptual sobre la que se llevó a cabo el planteamiento de la propuesta del modelo de gestión.

En un segundo momento, la investigación consideró en la realización de un análisis comparativo entre cuatro diferentes perspectivas de gestión de marco lógico. El objetivo propuesto es comparar estas perspectivas para identificar aquellos elementos coincidentes, así como las diferencias existentes entre las mismas. Una vez identificadas las similitudes y diferencias entre las perspectivas de gestión de proyectos aquí consideradas, se profundizó la discusión en el reconocimiento de las virtudes metodológicas de cada una de ellas, así como en el reconocimiento de las limitaciones que, desde esta investigación se detectaron en las diferentes etapas de gestión que cada una de estas perspectivas. A partir del análisis realizado se propuso un modelo de gestión que pueda superar las limitaciones identificadas.

El tercer momento de este trabajo de investigación elaboró la propuesta de modelo de gestión. Como insumos que permitan el planteamiento del modelo de gestión, se retomaron las virtudes de las propuestas analizadas para conservar los elementos que favorecen el ciclo de gestión; y, a partir de la identificación previa de las limitaciones metodológicas realizada en el segundo momento de esta investigación, se planteó, por un lado, la incorporación de nuevos elementos metodológicos que ampliaron el modelo; y por el otro, se propuso el rediseño de

aquellos instrumentos existentes y que, de acuerdo con el planteamiento aquí elaborado, son susceptibles de mejora. El resultado de esta investigación fue un modelo de gestión de proyectos que toma como elementos fundamentalmente al Enfoque de Marco Lógico respaldándose en una base conceptual que lo hace viable, coherente, medible, ordenado y orientado al desarrollo de capacidades de grupos sociales vulnerados.

## **Introducción**

El tema presentado en la investigación es “Modelo de gestión de proyectos sociales enfocados al desarrollo de capacidades que permitan la mejora de condición de vida en grupos vulnerados”, el cual se relaciona con el antecedente que he tenido como profesionalista, ya que desde el año 2008 a la fecha, el desempeño laboral que he tenido ha sido en organizaciones de la sociedad civil o instituciones que centran su trabajo en el desarrollo comunitario y a lo largo de este andar, se ha observado la necesidad de un modelo de gestión de proyectos de ciclo completo que permita el desarrollo de capacidades para favorecer la condición de vida de personas en situación de vulnerabilidad.

El modelo que tomará como referencia la presente investigación es el Enfoque de Marco Lógico, debido a que el enfoque mencionado es utilizado por la mayoría de Las Organizaciones de la Sociedad Civil, organizaciones privadas e incluso organizaciones gubernamentales como modelo de gestión. Sin embargo, al momento de incorporar la información obtenida desde la aplicación de los instrumentos para realizar el planteamiento o ejecución del proyecto, no toda la información está relacionada y en ocasiones llega a carecer de sentido, por tal razón, el problema que se abordará a lo largo de la investigación es definir ¿Cuál modelo de gestión de proyectos sociales podría utilizarse para el desarrollo de capacidades que permitan la mejora de condición de vida de grupos vulnerados?

Existen en la actualidad diversas herramientas que apoyan al diseño de proyectos en sus 4 etapas de gestión, orientadas al desarrollo de diagnósticos, planteamiento, ejecución, monitoreo y evaluación. Sin embargo, al utilizar estas herramientas que cumplen una función específica no siempre se encuentran en armonía y se genera información insuficiente o información de relevancia queda fuera del planteamiento del proyecto a que la etapa que continua en el ciclo de gestión no está diseñada para incorporar toda la información recabada con anterioridad, lo que da como resultado al final un proyecto que no contempló la totalidad de datos relevantes, o la aplicación no generó el impacto esperado

Debido a esa carencia metodológica, es importante desarrollar un modelo que permita la armonización de las 4 etapas de la gestión de proyectos, incorporando información suficiente y confiable para la construcción e implementación de propuestas que generen resultados esperados, en este caso, los resultados esperados están ligados a la mejora de la condición de vida de grupos en situación de vulnerabilidad.

Dado que el interés planteado en el abordaje de la presente investigación es a nivel de diseño de un modelo de gestión, no se centrará la información recabada en un grupo específico dado que la intención es que el modelo que se proponga sea replicable por cualquier organismo que se interese en la gestión de proyectos sociales enfocados al desarrollo de capacidades que permitan la mejora de condición de vida de grupos en situación de vulnerabilidad, y se pretenden lograr los siguientes objetivos:

- Diseñar una propuesta metodológica para la implementación de diagnósticos comunitarios que permitan la identificación de necesidades que atañen a un grupo específico.
- Proponer una herramienta que sirva para plasmar claramente una solución al problema o necesidades detectadas por el grupo.
- Plantear una estrategia que favorezca la operatividad del proyecto con la intervención del grupo afectado por el problema o necesidades detectadas.
- Construir un mecanismo de evaluación de resultados del proyecto, considerando mediciones cuantitativas y cualitativas relacionadas con la percepción de calidad de vida del grupo participante.

Ahora bien, una vez determinado lo referente al modelo de gestión de proyectos, se considerarán dos conceptos de relevancia para el planteamiento de la investigación y éstos son el concepto de vulnerabilidad retomado principalmente de Pizarro R (2001), y el enfoque de capacidades de Amartya Sen. Estos conceptos cobran relevancia en la presente investigación debido a que el modelo de gestión de proyectos propuesto deberá responder al desarrollo de capacidades para transformar la realidad de las personas involucradas.

¿Qué se entenderá por vulnerabilidad social? La vulnerabilidad social será considerada como la obstaculización, limitación o reducción de las capacidades humanas. Es decir, cuando una persona o un grupo de personas no tienen la posibilidad de expresar o desarrollar las capacidades que son de su necesidad o interés, hablamos de que es posible que se esté viviendo una situación de vulnerabilidad social.

En ese sentido se puede observar que el concepto de vulnerabilidad social se encuentra estrechamente ligado al enfoque de capacidades, pero ¿qué son las capacidades sociales? El

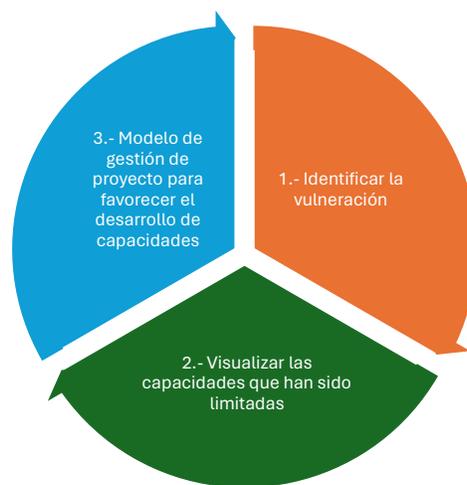
enfoque que se considerará para hablar de las capacidades sociales se refiere a las capacidades de hacer y las capacidades de ser, con esto nos referimos a los elementos personales o colectivos a desarrollarse o experimentarse que permitan desempeñar acciones de ejecución, por ejemplo, habilidades para generar recursos que permitan una vida con las necesidades resueltas.

Cuando las capacidades de hacer se encuentran plenamente ejercidas, se puede considerar que existe un camino para desarrollar las capacidades de ser, y con esto entendemos a desarrollar elementos individuales o colectivos que permitan tener una vida con las características que se aprecian y se valoran, teniendo así la posibilidad de experimentar una vida en plenitud y libertad.

Teniendo el planteamiento a manera de introducción de los conceptos que se abordarán durante la investigación, se presenta la siguiente figura:

**Figura 1.**

*Fases del abordaje de la gestión desde el desarrollo de capacidades*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

## **Marco teórico**

La investigación que se presenta abordará los conceptos de vulnerabilidad social y el enfoque de capacidades humanas con la finalidad de delimitar el marco conceptual a utilizarse, y de esta manera dar claridad de la información obtenida para este proceso investigativo. No se tiene la intención de profundizar en la discusión de estos conceptos, sólo se pretende definir la dirección de éstos para identificar la relación que se tiene con el eje de esta investigación, que es la propuesta de un modelo de gestión de proyectos sociales para el desarrollo de capacidades.

El eje de la investigación que se le dará mayor profundidad es lo relacionado con el modelo de gestión de proyectos sociales, ya que partiendo de la revisión documental se identificarán las generalidades, virtudes de las etapas del ciclo de proyectos y sus áreas de mejora que es de donde surgirá la propuesta de esta investigación sobre el modelo de gestión de proyectos sociales enfocados al desarrollo de capacidades que permitan la mejora de condición de vida en grupos vulnerados.

## **Vulnerabilidad social**

El presente apartado se centrará en delimitar el enfoque de vulnerabilidad social desde el cual se abordará el concepto, mismo se ocupará a lo largo del trabajo de investigación y se establecerá la relación que existe con la gestión de proyectos sociales.

Valdés (2021) en su análisis genealógico del concepto de vulnerabilidad, sostiene que el concepto de vulnerabilidad surge en la década de los años 70s y su utilidad principalmente estaba orientada al abordaje de problemáticas derivadas de fenómenos naturales y las problemáticas de recuperación de la población afectada. Valdez realiza un análisis cronológico del uso del concepto de vulnerabilidad, señalando que a partir de la década de los años 80s el concepto comienza a utilizarse para hacer mención de fenómenos socioeconómicos de desigualdad y de pobreza, posicionándose el concepto como un referente analítico de la realidad social utilizado por los principales organismos internacionales como el Banco Mundial, Naciones Unidas entre otras.

Mantiene Valdés (2021) que el concepto de vulnerabilidad social se extiende en su uso dentro de las ciencias sociales en los años 2000, manteniendo el sentido de perjuicio generado por situaciones socioeconómicas. Así mismo, Valdés (2021) analiza el uso de desigualdades sociales contra el concepto de vulnerabilidad social, considerando que el primer concepto conserva mayores características de ambigüedad e interpretación, mientras que el concepto de

vulnerabilidad puede definirse con mayor claridad y mantiene elementos predictivos y de anticipación.

Dentro del análisis conceptual que realiza Valdés (2021), se plantea que en la vulnerabilidad social se identifica el riesgo y la noción de contingencia ante situaciones que pueden resultar perjudiciales para la población que viva determinados acontecimientos y la capacidad de respuesta que se tenga ante ellos. Es así como se identifica un elemento intrínseco a la vulnerabilidad social y éste el elemento “riesgo”. Al identificarse el riesgo como un elemento central de la vulneración social, se obtienen elementos de predictibilidad, así como un análisis preventivo del impacto que podría causar en las sociedades en caso de presentarse.

Pizarro (2001) en su estudio acerca de la vulnerabilidad social y sus desafíos, realizando una caracterización de lo que podemos entender como vulnerabilidad, siendo la siguiente:

El concepto de vulnerabilidad social tiene dos componentes explicativos. Por una parte, la inseguridad e indefensión que experimentan las comunidades, familias e individuos en sus condiciones de vida a consecuencia del impacto provocado por algún tipo de evento económico-social de carácter traumático. Por otra parte, el manejo de recursos y las estrategias que utilizan las comunidades, familias y personas para enfrentar los efectos de ese evento. (p.11)

La explicación que da Pizarro (2001) acerca de la vulneración social permite iniciar un ejercicio reflexivo, en el que nos dice que la vulnerabilidad social parte de la seguridad e indefensión individual o colectiva, sin embargo, ese no es el único elemento, sino que también deben considerarse los recursos y estrategias que se utilizan por los individuos o colectividades para afrontar el evento generador de inseguridad e indefensión. Con esto podemos identificar que la vulnerabilidad de las capacidades individuales o colectivas limitadas que no son suficientes para sobrepasar la situación de adversidad.

Pizarro (2001) realiza una distinción entre pobreza y vulnerabilidad social, manteniendo lo siguiente:

Se señaló que pobreza no es lo mismo que vulnerabilidad social. Mientras la primera se refiere a la escasez de ingresos monetarios para cubrir las necesidades básicas alimentarias y no alimentarias de los hogares, la vulnerabilidad hace énfasis en el impacto que provocan eventos económico-sociales extremos sobre las capacidades. (p. 39)

De acuerdo con lo comentado por Pizarro (2001), la vulnerabilidad no puede entenderse sólo como la carencia de satisfactores o bienes utilitarios, sino que debe identificarse la relación que se tiene entre la carencia de esos satisfactores y el impacto de esta carencia con la disminución del bienestar o la obstaculización para el ejercicio y desarrollo de las capacidades.

Dentro del análisis genealógico de vulnerabilidad social que realiza Valdez (2021), puede leerse que la vulnerabilidad social se identifica desde una mirada externa, es decir, se categoriza a la población en un marco de vulnerabilidad si se observa que se encuentra con riesgos o fragilidad desencadenados por la vivencia de una situación perjudicial. Desde el enfoque que plantea Pizarro (2001), la vulnerabilidad se relaciona con las dificultades que se presentan para el ejercicio de satisfactores y disminución del bienestar, por lo que se rescata el hecho de que la vulnerabilidad es expresada por la población que vive determinadas características, y no es un atributo que se asigna desde juicios del exterior.

Se entiende, entonces, que la vulnerabilidad social es la reducción, limitación u obstaculización del ejercicio de las capacidades. Cuando las personas se enfrentan con la imposibilidad de ejercer sus capacidades de manera plena, se podría considerar que estas personas se encuentran en riesgo de afrontar una situación de vulnerabilidad social.

El concepto de condición de vida se aborda desde la concepción de florecimiento humano de Julio Boltvinik (2005). Mientras que para el concepto de vulnerabilidad social o grupos vulnerados (concepto que pretende distinguirse de nociones acerca de vulnerabilidad individual) además del propio Boltvinik se propone emplear la propuesta de Pizarro (2001). La intención del abordaje de estos conceptos en la investigación es identificar en dónde se centra la vulnerabilidad social y condiciones de vida que degradan la integridad de las personas causando insatisfacción y disminución del bienestar social.

Se propone utilizar el concepto de condición de vida en contraste a calidad de vida, ya que el último concepto tiende a utilizarse desde la adquisición de satisfactores materiales y desde ahí se identifica si las personas o familias se encuentran fuera o dentro del umbral de la pobreza. El objetivo es explorar el concepto de condición de vida para plantear la pobreza desde enfoques que trascienden al poder adquisitivo y se integran otros elementos de bienestar, como la satisfacción de necesidades afectivas, sociales o espirituales.

## **Enfoque de capacidades**

Respecto a la investigación documental desarrollada para la construcción del concepto de enfoque de capacidades, se abordará desde la teoría capacidades de Amartya Sen. El objetivo de la delimitación del concepto de capacidad es contrastar un enfoque de calidad de vida que se centre en la posibilidad de generación de ingresos económicos y su nivel de consumo. El concepto de enfoque de capacidades que se utilizará trasciende la esfera económica y se centra en el bienestar humano contemplando aspectos emocionales, biológicos, sociales y afectivas que apuntan a la plenitud.

El concepto de capacidades es un eje rector en la presente investigación, ya que como lo menciona Urquijo (2014) cuando retoma la idea de que el enfoque de capacidades que plantea Sen, es una visión de análisis que permite identificar la manera en que factores sociales como la desigualdad, el acceso a la salud, la injusticia social o la pobreza entre otros, puede influir de manera directa en el bienestar individual.

Robeyns y Byskov (2023) sostienen que el enfoque de capacidades establece una crítica a las limitadas bases informacionales de los modelos económicos tradicionales y de las explicaciones evaluativas (i.e el utilitarismo y el recursismo [*resourcism*]). Lo que está ausente en los modelos tradicionales, argumenta Amartya Sen, es una noción de las actividades que somos capaces de emprender ('haceres') y de los tipos de personas que somos capaces de ser ('seres'). Sen llama a esta noción capacidades. Las capacidades son las libertades reales [o actuales] que la gente tiene para alcanzar sus haceres y sus seres potenciales Robeyns y Byskov (2023).

En el enfoque de capacidades como lo plantea Robeyns y Byskov (2023), y también presenta Urquijo (2014), rompe con la tradición de análisis en donde el bienestar individual podía medirse dependiendo la cantidad de elementos utilitarios que las personas eran capaces de poseer, su poder adquisitivo o sus fuentes de ingreso. Ya que, desde el planteamiento del enfoque de capacidades, se busca identificar la posibilidad de libertad con la que una persona puede alcanzar aquello que valora.

En el análisis que realiza Urquijo (2014) acerca de las capacidades, se entiende que una persona con carentes posibilidades para ejercer libremente lo que valora, es un efecto de desigualdad, ausencia de bienestar y una precaria calidad de vida que se puede vivir en la sociedad. Pero también puede comprenderse a la inversa siguiendo la misma dinámica de entendimiento, en

que individuos que no han tenido la posibilidad de desarrollar sus capacidades de hacer y ser, conforman sociedades injustas y desiguales.

Se entiende entonces que las capacidades de hacer y de ser, tendrán como efecto la libertad plena de las personas para llevar el tipo de vida que considera valiosa. Ahí se precisa que la satisfacción personal no está ligada al poder adquisitivo o a los satisfactores que puede conseguir con los ingresos que cuenta, sino que el bienestar está ligado a las capacidades individuales que ha podido desarrollar en sociedad para poder hacer lo que considera valioso y ser una persona plenamente satisfecha.

Articulando el enfoque de capacidades con el concepto de vulnerabilidad social planteado previamente, se entenderá que la vulneración social es el resultado de la imposibilidad, por obstáculos sociales como las injusticias, pobreza o desigualdad, para que las personas desarrollen sus capacidades de hacer y de ser, por lo tanto, la imposibilidad de elegir libremente un estilo de vida que considera valioso.

Tomando como insumo principal del análisis la estrecha relación que existe entre determinadas características sociales que imposibilitan el desarrollo humano, con las dificultades para el desarrollo de capacidades que permitan el bienestar, se analizará consecutivamente diversas propuestas para la transformación social y se favorezca el bienestar desde el desarrollo de capacidades y la libertad plena de los individuos.

### **Gestión de proyectos sociales**

En el presente apartado se analizarán diferentes propuestas de gestión de proyectos sociales diseñados para la transformación de realidades apuntando hacia al desarrollo social, de esta manera se articula el apartado de gestión de proyectos con el apartado de vulneración social y el enfoque de capacidades abordados con anterioridad, ya que con la ejecución de los proyectos se pretende contribuir al desarrollo comunitario, favoreciendo el desarrollo de capacidades y en consecuencia el bienestar.

La revisión bibliográfica acerca de la gestión de proyectos sociales desde el Enfoque del Marco Lógico se centra en el estudio de las propuestas surgidas desde instituciones representativas dedicadas al desarrollo social en México y en la región latinoamericana. Los criterios empleados para seleccionar esta documentación son primero, el papel que estas instituciones han tenido como entidades dedicadas al desarrollo social, local o regional; y, segundo, el papel que éstas han tenido en la homologación de lo que actualmente conocemos como el enfoque del marco lógico. El

objetivo de esta revisión es el de identificar los elementos principales que integran el ciclo de proyectos con enfoque de marco lógico. Para ello se plantea la realización de un estudio comparativo de la documentación recopilada para identificar las coincidencias entre las propuestas abordadas, así como el recibimiento y las actitudes hacia el empleo de este enfoque dentro de las agencias mencionadas.

Durante el análisis de gestión de proyectos sociales se analizará la estructura que se propone por diferentes instancias u organismos nacionales e internacionales para la gestión de proyectos sociales. Se requiere hacer inicialmente la precisión de que los proyectos sociales tienen una esencia y estructura diferente a otros proyectos, como los proyectos de desarrollo económico, proyectos de inversión, proyectos de desarrollo en infraestructura, proyectos artísticos, entre otros.

Los proyectos sociales también son conocidos, entre otros nombres, como proyectos de desarrollo, sin embargo, no se debe limitar el término de desarrollo a una idea de desarrollo económico o incremento del poder adquisitivo, y se propone entender el desarrollo en proyectos sociales como lo planteado por Ferrero (2009):

[E]l desarrollo tendrá por objetivos favorecer el desarrollo humano (educación, salud, promoción efectiva de la mujer, medio ambiente...), superar desigualdades y erradicar situaciones de pobreza, disminuir las dinámicas de dependencia de los pueblos, asegurar y ampliar los derechos humanos y consolidar la paz. Este proceso de desarrollo no puede imponer limitaciones al desarrollo de otras culturas, y debe basarse en la participación ciudadana y contribuir a aumentar el papel de la sociedad civil y el proceso participativo de ésta. (p. 20)

Los proyectos sociales tienen la intención de transformar una esfera de la realidad social que previamente ha sido identificada como problemática o vulneradora por las personas involucradas. Los proyectos sociales o proyectos de desarrollo como también son llamados tienen diferentes propuestas de estructura del ciclo de gestión, sin embargo, el planteamiento que se emplea con mayor divulgación incorpora las siguientes etapas: “[I]dentificación, formulación (preparación) ejecución y seguimiento” (Malta, 2003, p.7).

Los proyectos sociales o proyectos de desarrollo se gestionan desde diversos enfoques con el propósito de otorgar estructura coherente y secuencial a las estrategias que darán respuesta a necesidades o problemáticas identificadas, mismas que servirán como guía metodológica que se

apega a diversos parámetros o estándares. En esta investigación se centrará en el enfoque de marco lógico, ya que como se menciona por de Ferrero (2009):

El Marco Lógico se adaptó por USAID, la agencia de cooperación norteamericana, a finales de los años 60. Desde entonces lo han utilizado la mayoría de los principales organismos de cooperación internacional, ya que su propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. (p. 61)

Debido a que la gestión de proyectos con un enfoque de marco lógico se ha convertido en la estructura principal que se solicitan las principales gubernamentales, internacionales o nacionales, es la estructura que se estará analizando en la presente investigación, y de esta manera considerar el enfoque de análisis, diseño, implementación y ejecución de proyectos sociales con mayor aplicabilidad en el contexto de desarrollo comunitario.

Comenzando con el análisis de la estructura del enfoque del marco lógico, se retomará de definición que plantean Gómez y Cámara (2003):

El Enfoque de Marco Lógico (EML) es un método de planificación por objetivos que, por su utilidad para la gestión del ciclo del proyecto y especialmente para la identificación y diseño de las intervenciones, constituye el procedimiento predominantemente utilizado por las principales agencias nacionales y organismos internacionales de cooperación al desarrollo. (p. 9).

Independiente si los proyectos a desarrollarse se elaboran desde un enfoque de marco lógico, éstos pueden tener diferente estructura en el planteamiento de estos. Tal como lo plantea Navajo (s.f.) donde plantea que el ciclo de proyectos de la comisión europea se constituye por: Programación, identificación, formulación, financiación, ejecución y evaluación.

Una vez que se ha plasmado de manera general el enfoque de marco lógico aplicado para la gestión de proyectos sociales, se continuará por plantear los elementos de mayor relevancia que integran las etapas del ciclo del proyecto, retomando la estructura señalada por Malta (2003) de identificación, formulación y seguimiento. Esta estructura es la que se tomará como referencia para plasmar características de cada una de las fases del ciclo del proyecto.

### **Etapas de identificación de proyectos**

La etapa de identificación de proyectos es crucial en la gestión, ya que de la información que se genere de esta etapa, se sostendrá la información que se realice en la fase de diseño de proyectos sociales. Es importante que se realice esa precisión, ya que es recurrente que al hablar de gestión

de proyectos con enfoque de marco lógico, se pretenda trabajar de manera directa con la formulación, sin embargo, la etapa de identificación debe brindar los insumos de información para avanzar con el planteamiento del proyecto.

Para Malta (2003) “El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarlo” (p. 15). En ese sentido, los proyectos de desarrollo o proyectos sociales son una propuesta para transformar una necesidad o problemática, y dichas necesidades o problemáticas son tan diversas como las características de la población en donde se pretende operar el proyecto.

No cabe duda de que en este análisis de la identificación juega un papel básico la precisión, justificación y tipificación del colectivo de beneficiarios (¿para quién?, ¿con quién?) al que iría destinada la acción de cooperación, así como de aquellas otras categorías poblacionales que, de un modo u otro, forman parte del contexto de la intervención. (Camacho *et al.*, s.f.)

Camacho *et al.* (s. f.) plantea que la fase de identificación en el ciclo del proyecto con enfoque de marco lógico contiene a su vez 4 elementos que integran esa etapa de diagnóstico, y los elementos son: Análisis de participación, análisis de problemas, análisis de objetivos y análisis de alternativas.

Se puede concluir el apartado del acercamiento a la etapa de identificación la relevancia de esta fase ya que su aplicación incorrecta afectará el diseño de un proyecto apegado a las características de la población, sus problemáticas, necesidades y también sus recursos para poder hacer frente a éstas.

La etapa de identificación que se utilizará para el análisis contiene cuatro elementos que plantean Camacho *et al* (s. f.). Se elige la estructura antes mencionada, ya que contiene los elementos que se utilizan con mayor frecuencia por los organismos u organizaciones que tienen su función en el desarrollo social y comunitario.

### **Etapa de formulación de proyectos**

La etapa de formulación de proyectos es donde se plasmará la problemática que se abordará resultante del análisis de información de la etapa diagnóstica, planteando el cambio de la realidad que se pretende alcanzar a manera de objetivo y la forma en cómo se abordará la problemática a manera de actividades.

En el apartado de formulación de proyectos identificarán diferentes planteamientos realizados por instituciones o especialistas dedicados al desarrollo social y comunitario, con la intención de

identificar similitudes y diferencias que se encuentran en las diversas propuestas de la etapa de planteamiento de proyectos sociales con enfoque de marco lógico.

La etapa de formulación de proyectos sociales con enfoque a marco lógico es en donde pueden identificarse mayores similitudes con las diversas propuestas, ya que se utiliza un esquema característico llamado matriz del marco lógico, y aunque se modifica el nombre de algunos de sus componentes, la idea central se mantiene.

Gómez y Cámara (2003) explican que la matriz del marco lógico es un cuadrante con componentes verticales y componentes horizontales en donde se plasmarán los elementos de mayor relevancia para el planteamiento de proyectos sociales.

En la estructura de la matriz del marco lógico Gómez y Cámara (2003) proponen que su planteamiento debe considerar un orden en los componentes que constituyen la matriz y que éstos deben leerse de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha. Teniendo en la estructura vertical los siguientes componentes: actividades, resultados, objetivo específico y objetivo general. Resaltado que el desarrollo de los componentes verticales debe estar en función al objetivo general que se pretende alcanzar y el cual da sentido al proyecto, ya que es la realidad que se pretende transformar.

Continuando con el planteamiento de Gómez y Cámara (2003) en la formulación de proyectos sociales, establecen que los componentes que integran la matriz del marco lógico en la secuencia horizontal son los siguientes: Logística vertical/ resumen descriptivo, indicadores verificables objetivamente, Fuentes de verificación e Hipótesis/ factores externos/ supuestos.

Para concluir el planteamiento de formulación de proyectos propuesto por Gómez y Cámara (2003), se presentará la siguiente figura en el que pueden identificarse de manera clara los componentes que integran la matriz del marco lógico, así como la estructura de su organización:

**Figura 2.**

*Fases del abordaje de la gestión desde el desarrollo de capacidades*

Lógica vertical/Resumen descriptivo	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Hipótesis/Factores externos/Supuestos
Objetivo/s General/es			
↑ Objetivo específico			
↑ Resultados			
↑ Actividades			
	← Recursos		

(Gómez y Cámara, 2003, p.27)

Agregando elementos a la fase de planeamiento de proyectos con enfoque de marco lógico, Gómez y Cámara (2003) plantean la incorporación de un instrumento que complemente a la matriz de marco lógico, y ese instrumento funcionará para plasmar de manera detallada las tareas que se realizarán para el cumplimiento de las actividades, y a cada actividad se desglosa información relacionada con los insumos y recursos necesarios para su implementación, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 3.**

*Herramienta de planificación de actividades por Gómez y Cámara*

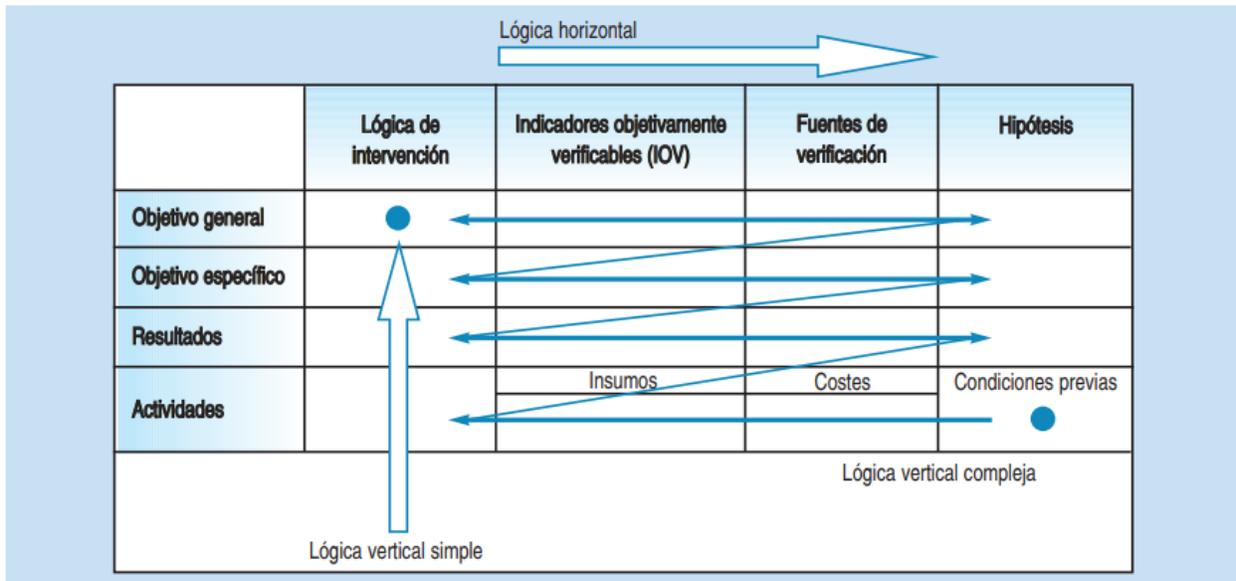
<b>Actividades</b> → <b>Tareas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costes</b>
<b>Actividad 1</b> Tarea 1.1. Tarea 1.2. Tarea 1.2.		
<b>Actividad 2</b> Tarea 2.1. Tarea 2.2. Tarea 2.2.		
<b>Actividad 3</b> Tarea 3.1. Tarea 3.2. Tarea 3.2.		

(Gómez y Cámara, 2003, p.48)

González (2007) presenta una propuesta de gestión de proyectos con una herramienta que llama “matriz de planificación de proyectos” que contiene los mismos elementos que la matriz de marco lógico propuesta por Gómez y Cámara (2003). Y si bien los elementos que componen ambas propuestas de matriz de marco lógico o de planificación de proyectos son similares, González (2007) profundiza en la explicación de su llenado e interpretación, a la que ha llamado “lectura vertical compleja”, relacionando los elementos de manera horizontal y vertical, otorgando un planteamiento en el que todos los elementos se relacionan entre sí, como se presenta en la siguiente figura:

**Figura 4.**

*Lectura compleja de matriz de planificación de proyectos*

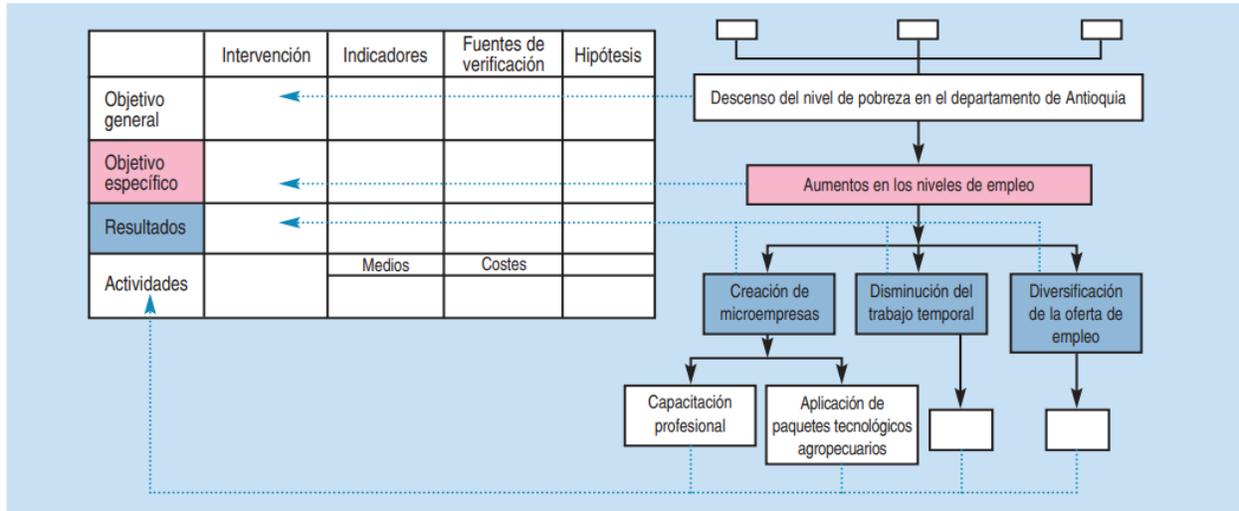


(González, 2007, p. 36)

Otro elemento explicativo que plantea González (2007) consiste en la relación que existe entre la fase diagnóstica del proyecto y el planteamiento del proyecto en la matriz de planificación. González propone que en la fase diagnóstica se emplee una herramienta llamada árbol de problemas, en donde se centrará en la identificación del problema, sus causas y sus consecuencias. En la fase del planteamiento del proyecto, se retomará el problema central de la fase diagnóstica, se plasmará en positivo y se trasladará a la matriz de planificación de proyectos como objetivo general. Las causas primarias analizadas de mayor relevancia se trasladarán a los objetivos específicos y las causas secundarias se trasladan al cuadrante de resultados de la matriz de planificación de proyectos, como se presenta en la siguiente figura:

**Figura 5.**

*Matriz de planificación con árbol de objetivos*



(González, 2007, p. 39)

Dando continuidad al ejercicio comparativo entre los estudiosos de la gestión de proyectos, Ferrero (2009) retoman en su trabajo la propuesta hecha por González (2007) respecto al llenado de información en la matriz de planificación de proyectos, como se muestra a continuación.

**Figura 6.**

*Matriz de planificación de proyectos propuesta por Ferrero y de Loma*

<b>LÓGICA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES VERIFICACIÓN</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<b>OBJETIVO GLOBAL</b> El Objetivo Global al cual se espera que el proyecto vaya a contribuir significativamente	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo global.	Descripción de la fuente de información que permite verificar los indicadores	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones necesarias para sostener los objetivos a largo plazo
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto. El propósito inmediato del mismo	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo específico	Descripción de la fuente de información que permite verificar los indicadores	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto que tienen que prevalecer para lograr el objetivo del proyecto
<b>RESULTADOS</b> Los resultados que la gestión del proyecto debería poder garantizar y que se consiguen como consecuencia de realizar las actividades	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se producen los resultados	Descripción de la fuente de información que permite verificar los indicadores	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para lograr el objetivo inmediato
<b>ACTIVIDADES</b> Las acciones concretas que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados	<b>MEDIOS</b> Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades	<b>costes</b> Valoración económica de los medios necesarios	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para producir resultados

(Ferrero, 2009, p. 86)

En el ejercicio de análisis y comparación de los planteamientos realizados por estudiosos de gestión de proyectos sociales, se retoma la propuesta de García (2012) que, como alternativa a la matriz de planificación de proyectos, sugiere una herramienta a la que llama “modelo didáctico” tomando como base el modelo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) adaptado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el modelo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECI).

El principal aporte que sugiere García consiste en trasladar las actividades anteriormente ubicadas en la estructura vertical de la matriz, a los elementos de la estructura horizontal, como se muestra a continuación:

**Figura 7.**

*Propuesta de modelo didáctico para la planificación de proyectos*

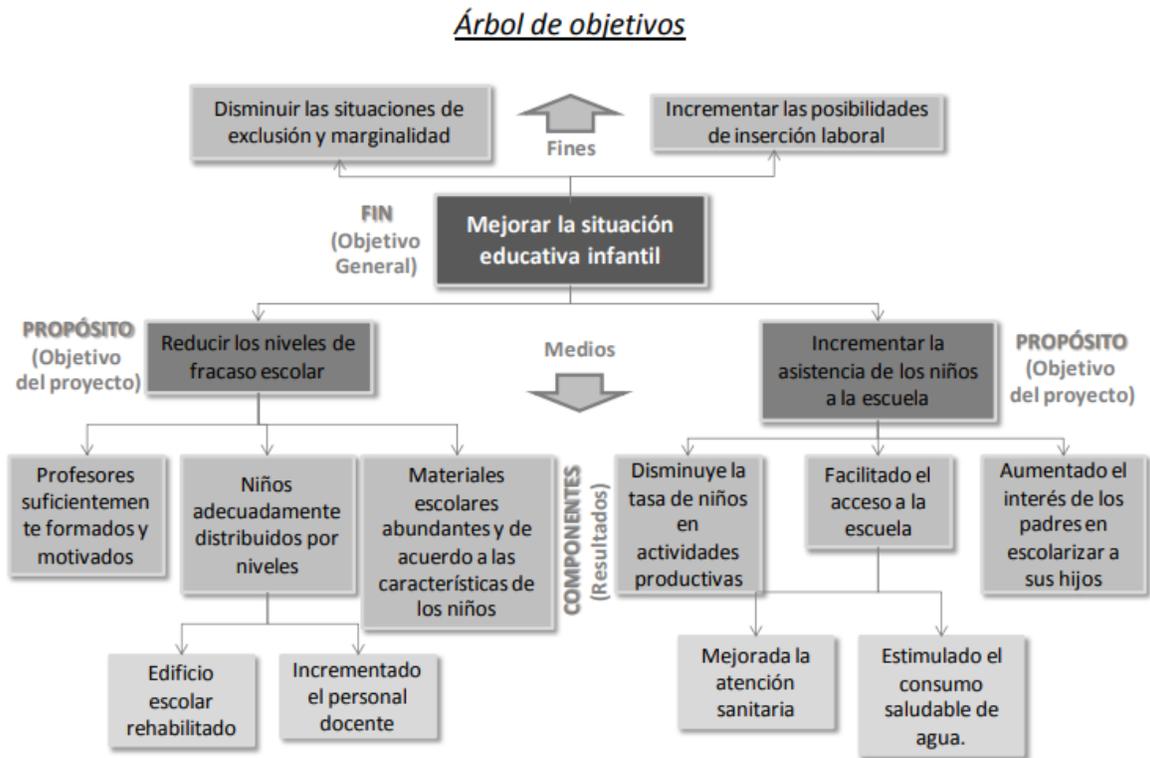
<b>MODELO DIDÁCTICO</b>						
	<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>			
<b>Fin</b> (Objetivo general)						
<b>Propósito</b> (Obj. Específico)						
<b>Componentes</b> (Resultados)	1.-			<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	
				1.-	Humanos	
					Materiales	
					Financieros	
	2.-				2.-	Humanos
						Materiales
					Financieros	
	2.-				1.-	Humanos
					Materiales	
				Financieros		
				2.-		

(García, 2012, p. 42)

Es relevante la propuesta de García (2012) que es la que se aprecia con mayores cambios respecto a las previamente analizadas, y también puede identificarse precisiones respecto a la articulación de información recabada en la etapa diagnóstica con el llenado de la matriz de modelo didáctico. García (2012) sugiere que retomando el problema central del ejercicio diagnóstico se plasme como objetivo general, al que también llama “fin”. Los objetivos específicos García (2012) los retoma de las causas de primer nivel de la fase diagnóstica y los componentes o resultados los retoma de las causas de segundo nivel del ejercicio diagnóstico como se identifica a continuación:

**Figura 8.**

*Árbol de objetivos propuesto por García*



(García, 2012, p.27)

En el apartado de planteamiento de proyectos sociales, se identificaron que las propuestas de Gómez y Cámara (2003), González (2007) y Ferrero y de Loma (2009) relacionadas con la matriz de marco lógico, o también llamada matriz de planificación de proyectos, presentan cambios mínimos en cada una de ellas. Mientras el planteamiento realizado por García (2012) modifica el orden de la presentación de información y reacomoda la columna de “recursos” por cada actividad.

A pesar de que se esperaría que el planeamiento de proyectos con enfoque de marco lógico mantendría similitudes que caracterizan el enfoque utilizado, llama la atención que una propuesta desarrollada en la década de los años setenta, se aprecian cambios mínimos treinta años después.

Posterior a la construcción de la matriz de planificación del proyecto Gómez y Cámara (2003) proponen la elaboración del presupuesto por actividades y la elaboración de un cronograma de actividades realizando una calendarización trimestral, como se presenta a continuación:

**Figura 9.**

*Propuesta de presupuesto por Gómez y Cámara*

Resultados/ Actividades	Unidad	Nº unidades	Coste unitario(S)	Coste total(S)	Cofinanciadores			Periodo de ejecución			
					A	B	C	1T	2T	3T	4T
<b>R1. Aumentada la utilización de nuevas tecnologías de difusión</b>				<b>18.800</b>	<b>6.050</b>	<b>11.250</b>	<b>1.500</b>				
1.1. Equipa- miento del departamento de difusión	Computador	3	1.500	4.500	6.050				X		
	Impresora láser	1	1.200	1.200	4.500						
	Scanner	1	350	350	1.200						
1.2. Curso de formación				<b>12.750</b>		<b>11.250</b>	<b>1.500</b>	X			
	Horas/ profesional de docencia	50	75	3.750		3.750					
	Alquiler local	1	1.500	1.500			1.500				
	Material didáctico	10	100	1.000		1.000					
	Billetes avión i/v	10	575	5.750		5.750					
	Per diem	10	75	750		750					

(Gómez y Cámara, 2003, p. 49)

Siguiendo una propuesta parecida a la de Gómez y Cámara, González (2007) identifica la necesidad de la elaboración de un presupuesto, sin embargo, se limita a expresar que el instrumento que se utilizará para plasmar el presupuesto del proyecto dependerá de las solicitudes de las instancias financiadoras.

En donde González (2007) realiza una aportación que contribuye a la etapa de planteamiento del proyecto es en la presentación de un cronograma de las actividades planteadas

en la matriz de planificación de proyectos, tomando como referencia el enfoque del diagrama de Gantt como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 10.**

*Cronograma de actividades propuesto por González*

	Año / mes						Responsable
	1	2	3	4	5	6	
<b>Actividades</b>							
<b>Resultado 1</b>							
A.1.1. Sensibilización y capacitación en Teoría de Género al personal de la ONG local							
A.1.2. Desarrollo de 96 jornadas de sensibilización en Equidad de Género en 8 comunidades							
<b>Resultado 2</b>							
A.2.1. Selección de mujeres y hombres participantes							
A.2.2. Establecimiento de 100 fincas familiares							
A.2.3. Capacitación técnica en actividades productivas							
<b>Resultado 3</b>							
A.3.1. Apoyo a la conformación de comités de comercialización comunitarios							
A.3.2. 10 jornadas de A.capacitación sobre funciones de los comités							
A.3.3. Plan de Capacitación en manejo y presentación de productos para la venta							

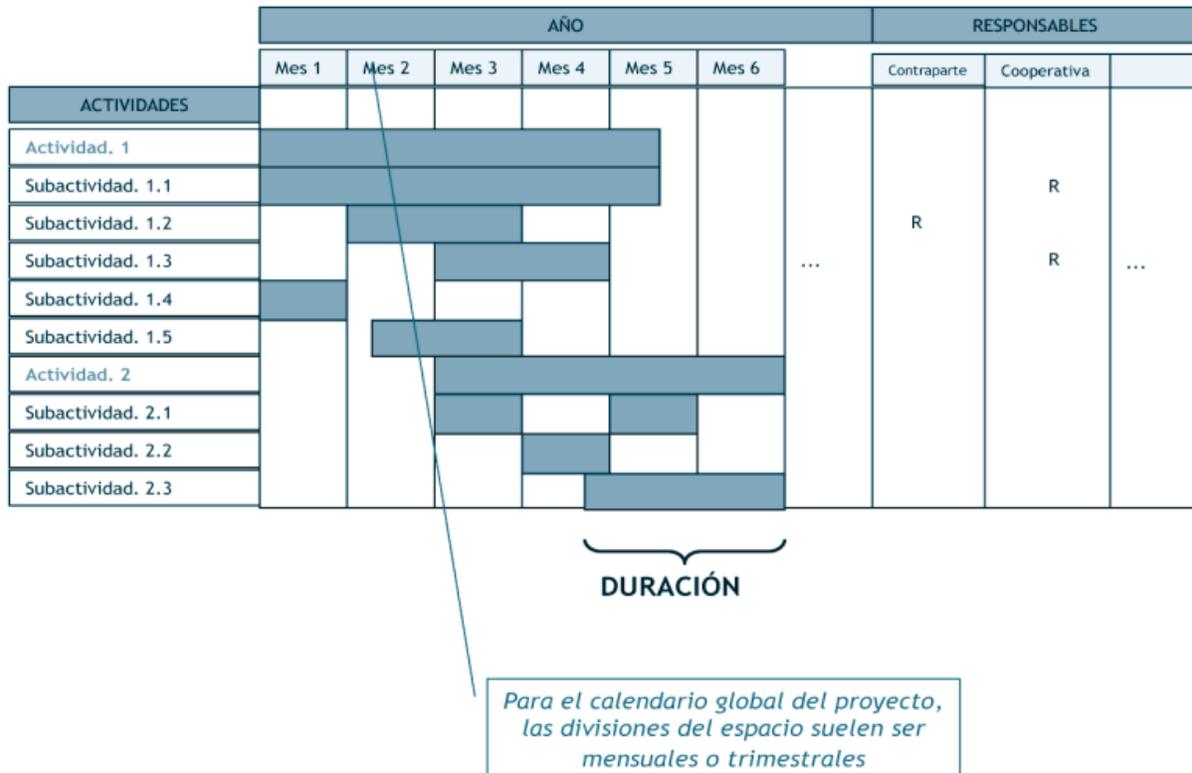
(González, 2007, p. 44)

En la etapa de formulación de proyectos sociales Ferrero (2009) proponen una fase diferenciada a esta etapa, la cual llaman “fase de programación en el EML” y se compone de dos etapas principales: programación de actividades y elaboración de presupuesto.

Ferrero (2009) proponen una alternativa de planeación de actividades tomando como referencia el diagrama de Gantt, incorporando atributos como el periodo de ejecución de actividades y tareas, asignando responsables de su ejecución como se observa en el siguiente gráfico:

**Figura 11.**

*Cronograma de actividades propuesto por Ferrero*



(Farrero, 2009, p. 96)

Complementando la fase de programación del enfoque de marco lógico Ferrero (2009) proponen una alternativa de presupuestación, en donde se tomará como insumo de información las actividades y tareas plasmadas en la calendarización antes descrita, y considerando los recursos necesarios considerados en los cuadrantes de medios y costes en la matriz de planificación de proyectos. Una diferenciación que puede identificarse en la propuesta de instrumento presupuestal es la separación de gastos directos e indirectos, en donde los gastos directos están relacionados con la puesta en marcha y ejecución del proyecto, y en los gastos indirectos se consideran gastos administrativos, como se muestra a continuación:

Figura 12.

Propuesta de instrumento presupuestal por Ferrero y de Loma

3.- DESCLOSE PRESUPUESTARIO, desglosado por cofinanciadores (cuando estos deberá por un sortarse cada una de las partidas)

PARTIDAS	AECI			TOTAL AECI	ONGD Española	OTROS	TOTAL
	1-12 Meses	13-24 Meses	25-30 Meses				
<b>A. GASTOS DIRECTOS</b>							
A.I. Identificación y Ejecución							
A.II. Adquisición/Arrendamiento Terrenos y/o inmuebles							
A.III. Infraestructura, Construcción y Reforma inmuebles							
A.IV. Equipos, Material y Suministros							
A.V. Personal Local							
A.VI. Personal Expatriado							
A.VII. Fondo Rotatorio							
A.VIII. Sensibilización en España vinculada al proyecto							
A.IX. Auditorías externas al proyecto							
<b>TOTAL GASTOS DIRECTOS</b>							
% sobre Gastos Directos							
<b>B. GASTOS INDIRECTOS</b>							
B.I. Gastos administrativos de ONGD Española							
B.II. Gastos administrativos de ONGD Local							
<b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS</b>							
% sobre Total AECI				≤8%			
<b>TOTAL GENERAL PTS/EUROS</b>							
% sobre Totales				≤80%			

(Ferrero, 2009, p. 97)

Como última propuesta a analizarse en la etapa de formulación de proyectos, se identifica que el instrumento que presenta García (2012) contiene un elemento de tiempo que permite mayor detalle en la calendarización, ya que propone que la calendarización se ejerza de manera semanal, colocando las actividades diseñadas en la matriz del marco planificación de proyectos, como se presenta a continuación:

**Figura 13.**

*Propuesta de matriz de planificación de García*

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes ...			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
...																
...																
...																

(García, 2012, p. 53)

En la propuesta del ejercicio para presupuestar el costo del proyecto, García (2012) plantea una alternativa que mezcla elementos que sugieren Gómez y Cámara (2003) y Ferrero (2009). La propuesta de García (2012) contiene elementos como cofinanciadores identificados en la propuesta de Gómez y Cámara (2003), y también contiene elementos como la separación de gastos directos e indirectos que plantea Ferrero y de Loma. La propuesta de García (2012) es la que se muestra a continuación:

**Figura 14.**

*Propuesta de matriz de presupuestación con desglose de financiadores*

CONCEPTO / ACTIVIDAD	COFINANCIADORES				TOTAL
	OSC	Gobierno	Empresas	Otros	
Gastos directos					
...					
...					
Gastos indirectos					
...					
...					
<b>TOTAL</b>					

(García, 2012, p. 55)

Tras el análisis de las propuestas planteadas previamente, se identifica que no hay diferencias sustanciales entre ellas, ni en el instrumento de cronograma, como tampoco en la propuesta de instrumentos para presupuestar el costo del proyecto, ni se identifican otro tipo de instrumentos que complementen la etapa de formulación de proyectos.

### **Etapa de Ejecución y Seguimiento**

La etapa de ejecución y seguimiento se entiende como la implementación del proyecto, y es cuando se ha diseñado un proyecto para transformar una realidad y se la logrado su financiación para realizar la estrategia plasmada en la matriz de diseño de proyecto. Se logra identificar desde lo investigado, que Gómez y Cámara (2003), González (2007) y Ferrero (2009) no proponen alguna estrategia o instrumentos para la implementación y seguimiento del proyecto, cerrando la propuesta de gestión de proyectos con la etapa de diseño.

Por otra parte, García (2012) realiza una propuesta de monitoreo de que permite dar seguimiento a las actividades realizadas en determinado tiempo, y su efecto que se ha generado en los resultados, o también llamados componentes, como se presenta en el gráfico llamado “informe de seguimiento”

**Figura 15.**

*Propuesta de informe de seguimiento de proyectos*

*Informe de seguimiento*

<b>Porcentaje de desarrollo del proyecto:</b>		<b>Fecha de evaluación:</b>		
45%		15 octubre 2011		
COMPO- NENTE 1	Actividad 1	Grado de cumplimiento		Aprendizajes / correcciones
		Esperado	Real	
	Cursos de adaptación pedagógica	45%	45%	Los cursos se realizaron a tiempo y en forma.
	<b>Actividad 2</b>			
	Establecer un sistema de incentivos económicos para los profesores	75%	30%	No se pudieron realizar los contactos adecuados con la Secretaría de Educación Pública por exceso de burocracia, lo que retrasó el proceso de negociación de incentivos.  ➔ Necesidad de buscar una persona que conozca los procesos de la SEP.
	<b>Actividad 3</b>			
COMPO- NENTE 2	Actividad 1			
	<b>Actividad 2</b>			

(García, 2012, p. 60)

En la propuesta de García (2012) se traslada información generada en la matriz de planificación de marco lógico y se realiza su llenado con la información resultante de la implementación del proyecto. Es un seguimiento operativo que se aplica en diferentes periodos

del proyecto con énfasis a monitorear actividades y sus resultados, por lo que no se evalúa en cumplimiento de objetivos.

Derivado de la información analizada de los estudios realizados por Ferrero (2009), González (2007), Malta (2003) y García (2012), se identifican amplias similitudes debido a que trata de un enfoque en particular: marco lógico. Puede identificarse que el EML posibilita la flexibilidad para adaptar los instrumentos que se requieren para que éstos se vinculen completamente con las características de los proyectos a implementarse y de los requerimientos de las entidades financiadoras.

Con lo analizado en los estudios de gestión de proyectos, se obtiene información para la identificación de características, similitudes y diferencias que permitirán la realización de una alternativa recuperando las bondades y áreas a mejorar de los trabajos revisados.

## **Diseño metodológico**

La metodología para aplicarse será mediante la recopilación de datos, y ésta se realizará a través investigación documental. Esta investigación contempla una revisión bibliográfica acerca de la gestión de proyectos sociales desde el enfoque del marco lógico que incluye, primero, una descripción de la estructura de este enfoque. Esta revisión bibliográfica aportará al análisis de investigación la posibilidad de identificar los elementos que se contemplan de manera generalizada en el ciclo de gestión proyectos, identificando sus características, elementos que lo componen y especificaciones para su aplicabilidad, así como sus limitaciones.

### **a. Fuentes de información documental**

Se revisará información documental relacionada con la gestión de proyectos sociales con Enfoque de Marco Lógico, señalando las similitudes y diferencias que se identifican en las diversas propuestas. Se analizarán los componentes que integran las propuestas a estudiarse, los cuales se utilizan en las diferentes etapas de gestión de proyectos sociales con el enfoque abordado.

### **b. Categorías de análisis**

Las variables de estudio que se abordarán son dos, una de ellas es la vulnerabilidad social y la segunda categoría en el concepto de capacidades. La vulnerabilidad social se estudiará para entender cuáles son las características o circunstancias sociales que afectan el bienestar de las personas que serán participantes de los proyectos sociales. Es fundamental el análisis de las vulneraciones sociales debido a que la finalidad de los proyectos a implementarse será la de transformar la realidad que se percibe como vulneradora.

El enfoque de capacidades se incluirá como una categoría de análisis que permita posicionar a la población participante en los proyectos sociales como agentes de su desarrollo, participando de manera activa en los procesos de transformación de la realidad que se percibe como vulneradora, delimitando así a los proyectos sociales y reduciendo el riesgo de asumirlos como acciones de solución de problemas desde el exterior.

El punto de coincidencia de las categorías de análisis de vulnerabilidad social y concepto de capacidad con la gestión de proyectos con Enfoque de Marco Lógico se construye metodológicamente de la siguiente manera:

1.- Identificación de vulneraciones sociales existentes en la población que se involucrará en el proyecto a implementarse. Estas vulnerabilidades se plasmarán como “Problemas” sistematizados en la etapa diagnóstica.

2.- El enfoque de capacidades se relaciona con la identificación de vulnerabilidades sociales, debido a que se considera una vulneración a la imposibilidad de ser y de hacer lo que se considera valioso para disfrutar una vida plena. En ese sentido, las capacidades a desarrollarse deben transformar la realidad que se percibe como vulneradora.

3.- Los proyectos sociales con Enfoque de Marco Lógico a implementarse, tendrán como eje rector el favorecimiento del ejercicio de las capacidades, y las capacidades se centrarán en la transformación de las vulnerabilidades, aportando de esta manera elementos sociales y personales que se orienten al bienestar.

### **c. Método de análisis**

La investigación se realizará desde el análisis cualitativo relacionando las categorías de vulnerabilidad social y las capacidades con la gestión de proyectos con Enfoque de Marco Lógico. Partiendo del análisis cualitativo se analizarán diferentes planteamientos de la estructura de proyectos sociales con Enfoque de Marco Lógico, seguido de analizar los elementos que se plasman en cada una de las propuestas para comparar similitudes y diferencias de los trabajos analizados. Por último, se presentará un modelo de gestión de proyectos sociales con Enfoque de Marco Lógico que conserve aquellos elementos que se consideran factibles, así como modificando elementos de las propuestas estudiadas para favorecer la implementación de los proyectos y generando instrumentos que complementen el ciclo de gestión de los proyectos sociales.

## **Resultados y discusión**

En el apartado de resultados y discusión se confrontó la información analizada en apartados anteriores, y la disertación tomó como eje direccional lo relacionado con la gestión de proyectos sociales, articulando la reflexión con el enfoque de desarrollo de capacidades a grupos vulnerables.

Acorde a lo analizado, se abordaron las similitudes y diferencias que se plantean en las diferentes propuestas, para posteriormente discutir acerca de los elementos que favorecen la gestión de proyectos, así como de los elementos carentes o con posibilidad de transformarse para favorecer la gestión.

Por último, se planteó una propuesta retomando los elementos planteados por las diversas propuestas de gestión de proyectos analizadas, y se modificaron e incorporaron elementos que complementaron el modelo de gestión, favoreciendo su implementación y los resultados obtenidos por el proyecto.

## **Comparativa de planteamientos de gestión de proyectos**

Las propuestas de gestión de proyectos que se retomarán para el ejercicio de análisis de resultados son las planteadas por Gómez y Cámara (2003), González (2007), Farrero (2009) y García (2012).

El primer ejercicio comparativo se realizó identificando si las propuestas antes mencionadas contienen los elementos de las etapas de gestión del ciclo de proyectos que propone Malta (2003) que consta de: “[I]dentificación, formulación (preparación) ejecución y seguimiento” con la finalidad de verificar si los planteamientos consideran la totalidad de los momentos que constituyen el ciclo de gestión.

En la tabla de manera horizontal se ubicaron a los autores de las propuestas a analizarse y en la estructura vertical se identificarán las etapas de gestión del ciclo de proyecto, colocando una marca de identificación en cada etapa que se cumple con la propuesta planteada.

**Tabla 1.***Etapas de gestión de ciclo de proyectos*

	Gómez y Cámara (2003)	González (2007)	Farrero y de Loma (2009)	García (2012)
Identificación	✓	✓	✓	✓
Formulación	✓	✓	✓	✓
Ejecución	✓	✓	✓	✓
Seguimiento				✓

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En la tabla de etapas de gestión de ciclo de proyectos se identifica que de las cuatro propuestas analizadas solamente la de García (2003) considera elementos específicos para la etapa de seguimiento, mientras que los planteamientos de Gómez y Cámara (2003), González (2007) y Farrero y de Loma (2009) concluyen la gestión de ciclo de proyectos en la ejecución, por lo que se considera que García (2012) realiza una propuesta con mayores elementos, y se interpreta que favorece la gestión de los proyectos operados desde ese enfoque.

### **Etapas de identificación de problemáticas para atenderse**

Analizada la estructura de gestión de proyectos con las etapas que cada una de las propuestas incorpora, se realizó un análisis de resultados que incluya cada una de las etapas del ciclo de gestión de proyectos, señalando las características de cada propuesta.

El análisis de información se concentrará en la siguiente tabla, en la que de manera vertical se encontrarán a los autores de las diversas propuestas y en la estructura horizontal se identificarán los principales elementos planteados para desarrollar la etapa de identificación de proyecto.

**Tabla 2.***Elementos utilizados en etapa diagnóstica*

Autores	Elementos utilizados			
Gómez y Cámara (2003)	Análisis de participación	Análisis de problemas	Análisis de objetivos	Análisis de alternativas
González (2007)	Análisis de participación	Análisis de problemas	Análisis de objetivos	Análisis de alternativas
Farrero y de Loma (2009)	Análisis de participación	Análisis de problemas	Análisis de objetivos	Análisis de estrategias
García (2012)	Análisis de participación: beneficiarios y actores	Análisis del contexto y problemas	Análisis de objetivos	Análisis de alternativas y prioridades

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El planteamiento que realizan los autores para la implementación de la etapa diagnóstica en el ciclo de proyectos es básicamente el mismo, partiendo de un análisis de personas involucradas, árbol de problemas, árbol de objetivos y análisis de alternativas. Estos elementos constituyen a la propuesta del Enfoque de Marco Lógico y los autores lo retoman sin efectuarse alguna modificación.

### **Etapas de formulación de proyectos sociales**

En la etapa de formulación de proyectos el análisis será diferente a los de las etapas anteriores, ya que un elemento característico de la gestión de proyectos con enfoque de marco lógico es la matriz de marco lógico, por lo tanto, cada una de las propuestas incorporará dicha matriz en su planteamiento. De tal manera, que se partirá asumiendo la utilización de la herramienta de matriz de marco lógico, y el análisis comparativo se realizará en función a los componentes que las constituyen.

La tabla de análisis se compone de dos columnas, en la primera de ellas se nombrará a los autores de las propuestas y en la segunda columna se incorporarán los elementos que se integran en la matriz de marco lógico de cada una de ellas.

**Tabla 3.**

*Elementos incorporados en la matriz de marco lógico por cada propuesta*

Autores	Elementos de matriz de marco lógico
Gómez y Cámara (2003)	<p>Estructura horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores objetivamente verificables</li> <li>• Fuentes de verificación</li> <li>• Hipótesis/ factores externos/ supuestos</li> <li>• Recursos (sólo aplica a horizontalmente a actividades)</li> </ul> <p>Estructura vertical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo general</li> <li>• Objetivo específico</li> <li>• Resultados</li> <li>• Actividades</li> </ul>
González (2007)	<p>Estructura horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lógica de intervención</li> <li>• Indicadores objetivamente verificables</li> <li>• Fuentes de verificación</li> <li>• Hipótesis</li> <li>• Insumos, costes, condiciones previas (sólo aplica a horizontalmente a actividades)</li> </ul> <p>Estructura vertical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo general</li> <li>• Objetivo específico</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados</li> <li>• Actividades</li> </ul>
Farrero y de Loma (2009)	<p>Estructura horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención</li> <li>• Indicadores</li> <li>• Fuentes de verificación</li> <li>• Hipótesis</li> <li>• Medios y costes (sólo aplica a horizontalmente a actividades)</li> </ul> <p>Estructura vertical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo general</li> <li>• Objetivo específico</li> <li>• Resultados</li> <li>• Actividades</li> </ul>
García (2012)	<p>Estructura horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen narrativo</li> <li>• Indicadores</li> <li>• Medios de verificación</li> <li>• Actividades (sólo aplica a horizontalmente a componentes)</li> <li>• Recursos humanos, materiales, financieros (sólo aplica a horizontalmente a actividades)</li> </ul> <p>Estructura vertical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin (Objetivo general)</li> <li>• Propósito (Objetivo específico)</li> <li>• Componentes (Resultados)</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La información analizada en la etapa de diseño de gestión de ciclo de proyecto por las diferentes propuestas permite observar pocas diferencias en la matriz del marco lógico, siendo lo esperable ya que dicho elemento es el característico para el planteamiento de proyectos desde el enfoque de marco lógico. La propuesta que se identifica con mayor innovación es la planteada por García (2012) en la que se modifica la ubicación de las actividades, trasladándose de la estructura vertical, a la estructura horizontal.

En las propuestas analizadas, los autores anexan herramientas complementarias a la matriz del marco lógico para anexarse a la etapa de planificación, coincidiendo en dos instrumentos: cronograma y presupuesto, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4.**

*Elementos complementarios a la etapa de diseño de proyectos*

Gómez y Cámara (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto del proyecto</li> <li>• Cronograma de actividades</li> </ul>
González (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma con enfoque de diagrama de Gantt</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>
Farrero y de Loma (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de programación en EML</li> <li>• Elaboración de presupuesto</li> </ul>
García (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma</li> <li>• Presupuesto del proyecto</li> </ul>

*Nota:* Fuente: Elaboración propia

Las propuestas de gestión de ciclo de proyecto abordadas en la investigación contienen elementos que son muy similares, los cuales se resumen en una matriz de planificación de proyecto o matriz de marco lógico, que a pesar de que propuestas como la de García (2012) presenta algunas innovaciones en su planteamiento, todas ellas contienen los mismos elementos. Así también, los anexos que se proponen son similares, siendo estos el cronograma de actividades y el presupuesto

del proyecto. Éste último se destaca por ser el que mayores diferencias alberga entre las diversas propuestas.

### **Etapas de ejecución de proyectos sociales**

En la etapa de implementación del proyecto no se ahondará, ya que las cuatro propuestas analizadas coinciden en el planteamiento que en la implementación del proyecto se aplicará lo plasmado en la matriz del marco lógico, centrándose en el desarrollo de actividades acorde al cronograma, y la suma de lo obtenido por las actividades será suficiente para alcanzar los resultados esperados y que estos resultados responderán al objetivo específico que se planteó.

Se coincide también en que el proyecto será implementado siempre y cuando se cuente con las fuentes de financiamiento proyectadas en el presupuesto.

### **Etapas de seguimiento de proyectos implementados**

En lo que se plantea como etapa de seguimiento se observa que solamente García (2012) realiza un planteamiento en el que se identifica de manera clara una estrategia que apunta al seguimiento de actividades, incluso proponiendo un instrumento al que le llama “Informe de seguimiento” que contiene el grado de cumplimiento, así como los ajustes y aprendizajes obtenidos.

En los trabajos realizados por Gómez y Cámara (2003), González (2007) y Ferrero (2009) se logra identificar reconocen la importancia de la etapa evaluativa, sin embargo, no se presentan instrumentos o herramientas para aplicar la etapa de seguimiento.

### **Análisis de elementos que favorecen la gestión de proyectos y limitaciones en el Enfoque de Marco Lógico**

En el presente apartado se abordaron las propuestas realizadas por los estudiosos de gestión de proyectos sociales, centrandose el análisis en los elementos que integran cada una de las etapas del ciclo del proyecto, identificando aquellos que favorecen el proceso en el ciclo de gestión, así como identificando limitaciones en los planteamientos, que generen incertidumbre en el proceso o dificulten su implementación.

### **Elementos metodológicos que favorecen y dificultan la gestión de proyectos sociales**

Para el desarrollo del análisis de elementos que favorecen la gestión del ciclo de proyectos desde un enfoque de marco lógico, se realizaron por separado en cada una de las cuatro etapas del

ciclo de gestión, incluyendo los elementos que plantean cada uno de los autores, englobándolos en un análisis general.

### **Etapa de identificación de proyectos sociales**

En la etapa de identificación o también conocida como etapa diagnóstica existen grandes similitudes entre los planteamientos, con diferencias en los instrumentos aplicados para el análisis situacional, pero coincidiendo en la intencionalidad de etapa, utilizando la información de forma coincidente en la etapa próxima.

Involucramiento de actores: Un elemento favorecedor es la etapa de gestión de identificación es la inclusión de las personas involucradas en el proyecto, las cuales son consultadas en diferentes niveles según su grado de participación e impacto que se les generará con la implementación del proyecto social. Su involucramiento permite tener una visión multidireccional en las problemáticas y posibilidades de transformación de la realidad, favoreciendo al mismo tiempo la apropiación de la propuesta.

Definición de instrumentos diagnósticos: Un elemento favorecedor en la etapa diagnóstica es la clara definición del instrumento llamado árbol de problemas, el cual ha sido ampliamente utilizado debido a que permite su aplicación con el involucramiento de los actores de la comunidad, así como su articulación en la siguiente etapa de la gestión de proyectos.

El instrumento diagnóstico llamado “árbol de problemas” tiene la virtud de recolectar información que posteriormente se utilizará para su análisis en el “árbol de objetivos” con agilidad y precisión, permitiendo reflexionar acerca de la precisión con la que se está interpretando la realidad.

Así también, los instrumentos diagnósticos antes mencionados, permiten incorporar la información recopilada y analizada en la matriz de planificación de proyectos o también llamada matriz de marco lógico. La practicidad con la que puede utilizarse la información recopilada en los ejercicios diagnósticos es una virtud que favorece el proceso de gestión.

### **Limitaciones metodológicas en los enfoques de gestión de proyectos**

Validación de viabilidad del proyecto: Si bien es cierto que dentro de los instrumentos utilizados en la etapa diagnóstica se propone un ejercicio de análisis de alternativas para seleccionar la propuesta de mayor factor de éxito, se estudiarán carencias en su aplicación para evaluar su viabilidad no solamente considerando la naturaleza del problema y abordaje, sino

incorporando dentro de la discusión las posibilidades de la agencia de desarrollo comunitario que gestionará el proyecto. Es decir, la solución que se propone para abordar el problema puede que sea la de mayor idoneidad, sin embargo, existe la posibilidad de que la entidad que implementará el proyecto no compagine operativamente con las alternativas seleccionadas.

Actualización de análisis de participación: Las propuestas abordadas plantean el análisis de involucrados, sin embargo, en las herramientas que se plantean se identifican diferencias significantes entre cada una de ellas, pero conservan una misma intención: comprender los posicionamientos de las personas con las que el proyecto se relacionará en diferentes niveles y posturas, por ejemplo: Actores para ser consultados, actores para ser informados, actores principales, aliados, beneficiarios, opositores entre otros.

La debilidad identificada en el análisis de participación consiste en que metodológicamente se propone realizar el mapeo en la etapa inicial de la gestión del proyecto, incluso antes del análisis de las problemáticas y de los objetivos, lo que puede derivarse en la omisión de actores al no actualizarse el involucramiento de aquellos que tal vez en un primer momento no fueron considerados, propiciando un riesgo en la implementación.

### **Etapa de formulación de proyectos sociales**

Como se ha mencionado con anterioridad, la etapa de formulación es la que presenta mayores coincidencias en las diversas propuestas, esto tiene su razón de ser en que los proyectos gestionados con el enfoque aquí planteado tienen un elemento característico como matriz de marco lógico o matriz de planificación de proyectos, por lo que se entiende las similitudes en las propuestas y en seguida se analizarán las aportaciones que se identifican para favorecer el ciclo de gestión, así como aquellas características que dificultan el proceso.

Instrumento homologado: La matriz de planificación es ampliamente conocida en el ámbito de gestión de proyectos y aunque alberga componentes controversiales, conocer la estructura del resumen de planificación de proyectos como se encuentra en la matriz de marco lógico, favorece la lectura y el entendimiento de la propuesta debido a que se conoce la integración de sus componentes y la manera de interpretarlos.

Otra virtud relacionada con que la matriz de planificación sea un instrumento homologado radica en que agentes financiadores al conocer el instrumento, solicitarán que los proyectos se diseñen con los parámetros que se atañen a la matriz de planificación, lo que hace posible que las

agencias de desarrollo puedan adelantar la etapa de diseño de proyectos aun sin ubicar a las entidades que brindarán los recursos para su aplicación.

### **Limitaciones metodológicas durante la etapa de planificación de proyectos sociales**

Componentes controversiales: La matriz de planificación de marco lógico se compone de diversos elementos previamente descritos, y algunos de ellos son controversiales o confusos durante el proceso de estructuración y que deriva en confusiones en la implementación e incluso en la evaluación, uno de estos componentes son los supuestos, hipótesis o también llamados factores externos ya que falta precisar cuáles son los criterios particulares con que deben contar y su relevancia y función dentro de la etapa de planificación. Es decir, no se identifica con claridad metodológica cuál es el tratamiento que se dará a dichos supuestos o hipótesis, o las decisiones a tomarse entorno a éstos.

Otros componentes que generan confusión para el planteamiento de proyectos son los indicadores, ya que algunas propuestas sugieren la redacción de éstos de la siguiente manera: # de niños mejoran su estado nutricional. Tal planteamiento contiene una ausencia de índole cuantitativa que se notará al momento de continuar con la gestión de las siguientes etapas.

En el planteamiento de actividades dentro de la matriz del marco lógico las cuatro propuestas omiten que se vinculen a éstas los indicadores y medios de verificación, sustituyéndolos por medios y costos necesarios para su desarrollo. La ausencia de información en los componentes de indicadores y medios de verificación propicia la incertidumbre operativa y dificulta los procesos de gestión subsecuentes.

### **Etapa de ejecución del proyecto**

La etapa de ejecución del proyecto o también llamada etapa de implementación es básicamente la realización de actividades planteadas en la matriz del marco lógico una vez que se hayan obtenido los recursos para su operación. Dadas las características de la matriz de planificación del marco lógico, permite identificar las actividades a realizar de manera clara, y complementando la matriz de planificación de marco lógico con alguna herramienta a manera de cronograma, se obtienen las siguientes características que favorecen el proceso de implementación:

Claridad en actividades y requerimientos: En la matriz de planificación de proyectos se identifican con precisión las actividades a realizarse, así como los recursos necesarios para la implementación, lo que favorece el proceso de implementación.

Coherencia en la secuencia del proyecto: En la matriz de planificación se puede dar lectura a los resultados esperados con el desarrollo de las actividades y el objetivo final del proyecto, lo que permite que durante la implementación del proyecto las actividades puedan direccionarse para lograr los resultados esperados.

### **Limitaciones metodológicas en la etapa de implementación de proyectos sociales**

Planificación de operación: La información a consultarse en la matriz de planificación de proyectos puede resultar insuficiente durante el proceso de implementación, debido a las características estratégicas del planteamiento en las que las actividades suelen plasmarse de manera general, por lo que se identifica ausencia de un instrumento complementario a la matriz de planificación en las que se plasmen en periodos de tiempo cortos las acciones a realizarse por actividad desarrollada.

Monitoreo de gestión: En las propuestas de gestión de proyectos que fueron analizadas, a excepción de la propuesta de García (2012), se identifica la ausencia de instrumentos que permitan el monitoreo de avance en la realización de actividades, y de esta manera implementar medidas correctivas en la ejecución del proyecto e incluso la realización de modificaciones en la información plasmada en la etapa de diseño de los proyectos.

### **Etapa de seguimiento y evaluación del proyecto**

La etapa de evaluación del proyecto es la etapa final en el ciclo de gestión, en la que se evaluará el alcance que de éste en relación con el objetivo específico que se planteó en la etapa de diseño del proyecto. Se identifica el siguiente elemento que favorece el proceso de evaluación.

Gestión centrada en objetivos: Las propuestas de gestión de proyectos que fueron analizadas centran su planteamiento centrado en objetivos, lo que permite que durante el proceso de implementación y posteriormente en la etapa de evaluación se cuente con indicadores claros, los cuales se deben analizar para identificar lo alcanzado con la implementación del proyecto.

### **Limitaciones metodológicas en la etapa de seguimiento y evaluación de proyectos sociales**

Instrumento de evaluación: En las propuestas estudiadas en gestión de proyectos, se nota la ausencia de instrumentos que permitan realizar un análisis evaluativo de los alcances de la ejecución del proyecto, así como la presentación de resultados y uso de datos obtenidos en la

evaluación, por lo que limita la posibilidad de identificar si se ha logrado transformar la realidad de acuerdo con lo esperado o si es necesario darle continuidad a la atención de la problemática.

### **Compatibilidad de la gestión de proyectos sociales con el desarrollo de capacidades a personas en situación de vulnerabilidad**

La gestión de proyectos sociales desde los enfoques que se han analizado en la presente investigación se orienta a la transformación de la realidad social que se reconoce como problemática en diferentes ámbitos del área de desarrollo humano, entre ellos el acceso a salud, educación, alimentación, inseguridad, bienestar psicosocial, acceso a agua, entornos seguros y sitios de esparcimiento, entre otros. Es decir, la estructura de identificación de problemas permite localizar aquellas partes de realidad que se desean transformar, convirtiendo una situación problemática en una posibilidad de bienestar.

En la etapa de identificación de proyectos es necesario el involucramiento de diferentes actores comunitarios, y desde la participación comunitaria se analizan los problemas a resolverse con el proyecto y la manera en que se abordará la problemática identificada, por lo que la realidad con posibilidad de transformación es reconocida por la población a la cual se dirigirá el proyecto, y no es una propuesta unidireccional, lo que permite que la problemática que atenderá el proyecto sea una necesidad plenamente identificada por una parte de la población en donde implementará el proyecto.

Los proyectos gestionados desde un enfoque de marco lógico se centran en el cumplimiento de objetivos, y los objetivos desde este enfoque se obtienen de la realidad problemática que pretende transformarse, por lo tanto los proyectos de desarrollo social gestionados desde un enfoque de marco lógico funcionan para favorecer condiciones de vida al transformar situaciones problemáticas en realidades que favorecen la parte de la población afectada por la problemática identificada.

Desde la identificación de problemas se identificarán aquellas capacidades de ser y de hacer que son obstruidas, negadas o limitadas según el contexto en el que las personas se desarrollan y pueden ser capacidades de naturaleza diversa tales como acudir a la escuela, acceder a alimentos de calidad para mantenerse sanos, realizar actividades económicamente redituables que se valoran, convivencia con seres queridos entre otras, que al no ejercerse libremente dichas capacidades el

desarrollo humano también esta siendo limitado y por ende se presentan características de vulneración al limitarse la posibilidad de vivir una vida que se considera valiosa.

Desde la perspectiva planteada la articulación entre gestión de proyectos sociales con el desarrollo de capacidades que permitan la mejora de condiciones de vida en grupos vulnerables es estrecha y se puede considerar un enfoque con posibilidad de favorecer el bienestar individual, relacional y social.

### **Propuesta de modelo de proyectos enfocados al desarrollo de capacidades orientadas a la gestión de bienestar de grupos vulnerables**

En apartados anteriores se ha profundizado en las características de proyectos sociales, identificando en cada etapa del ciclo de gestión de proyectos los elementos que favorecen el proceso de implementación, así como algunas limitaciones que se observan con la posibilidad de mejora, por lo que a continuación se realizará una presentación de alternativa de instrumentos que sugieren favorecer el proceso de gestión de proyectos sociales.

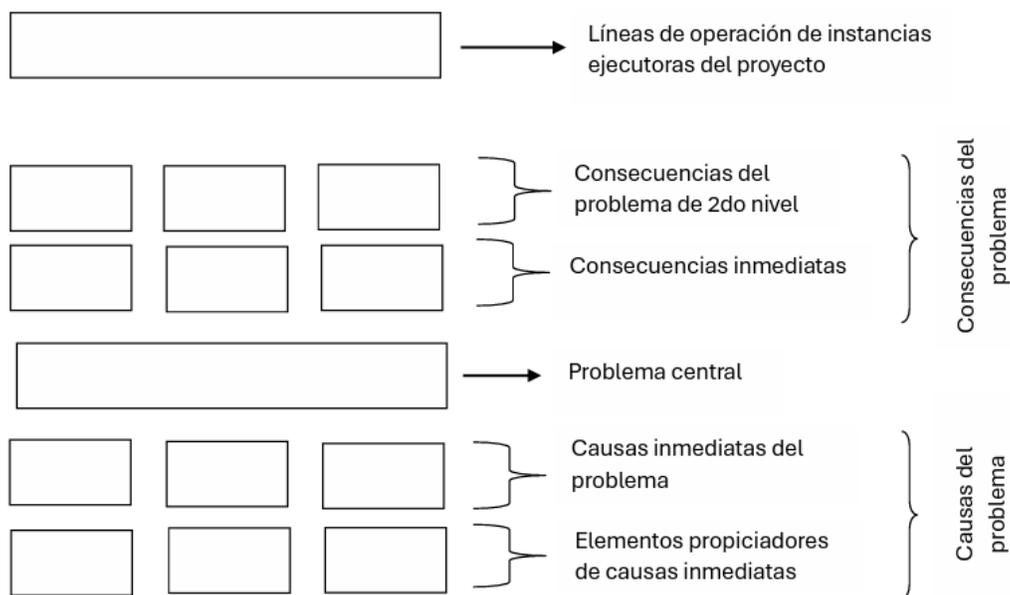
### **Etapa de identificación de problemática para atenderse**

Durante la implementación de la etapa diagnóstica o también llamada etapa de identificación de proyectos el instrumento conocido como árbol de problemas es ampliamente conocido por los elementos que ofrece al momento de su aplicación, así como la organización y utilización de la información que se recaba con él. Se propone una ligera modificación en la que se especifique las líneas operativas que podrán operarse por el organismo ejecutor o financiador, y de esa manera ampliar las posibilidades de su viabilidad.

**Figura 16.**

*Propuesta de herramienta para identificar problemática a atenderse*

**Árbol de problemas**



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

Posterior al árbol de problemas se propone el análisis de información para el diseño del árbol de objetivos en el cual se identificará el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados y los fines del proyecto. En el instrumento que se presenta no se incorporan cambios con relación a las propuestas estudiadas.

El instrumento consiste en analizar la información que se obtuvo del diagnóstico inicial con el que se conformó el árbol de problemas, y el problema central se planteará en positivo para validarse con las personas involucradas como objetivo general del proyecto.

Las causas inmediatas del problema identificadas en el árbol de objetivos se plantearán en positivo y se validarán con el grupo de involucrados como proyectos independientes y se nombrarán como "alternativas de proyectos". Cada una de las alternativas serán analizadas por las personas involucradas y se priorizarán las que sean de mayor viabilidad operativa y atiendan en mayor dimensión el problema identificado. Cada una de las alternativas seleccionadas se podrán desarrollar cada una por separado como proyectos a ejecutarse con objetivos específicos.

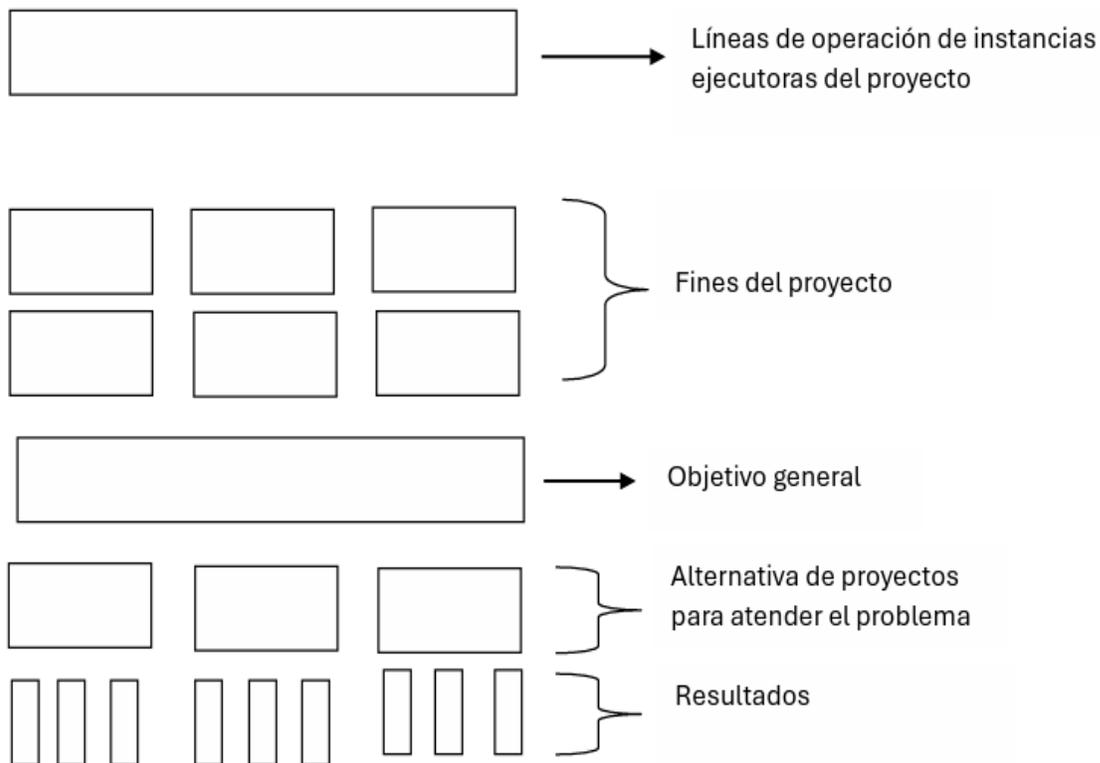
Los elementos propiciadores de causas inmediatas del problema identificadas en el instrumento diagnóstico inicial se organizarán identificando entre tres a cinco elementos propiciadores por cada una de las causas identificadas, analizándose por el grupo de personas involucradas y se validarán como resultados esperados de cada proyecto a implementarse.

Revisados los planteamientos emitidos en el análisis de objetivos, se identificarán los proyectos a diseñarse con sus objetivos y resultados. Contando con la información plenamente analizada, ajustada y validada por las personas involucradas se procederá a la siguiente etapa de la gestión de proyectos sociales.

En la siguiente figura se muestran los elementos básicos para la comprensión del árbol de objetivos.

**Figura 17.**

*Propuesta de elaboración de árbol para identificar objetivos*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

Realizado el árbol de objetivos podemos identificar las alternativas de proyectos se propone retomar el análisis de involucrados para identificas su posible participación e involucramiento en los siguientes niveles:

Vinculación de involucrados con el proyecto

Consultados	Informados	Usuarios	Aliados	Donantes	Opositores
<u>1.-</u>	<u>1.-</u>	<u>1.-</u>	<u>1.-</u>	<u>1.-</u>	<u>1.-</u>
<u>2.-</u>	<u>2.-</u>	<u>2.-</u>	<u>2.-</u>	<u>2.-</u>	<u>2.-</u>
<u>3.-</u>	<u>3.-</u>	<u>3.-</u>	<u>3.-</u>	<u>3.-</u>	<u>3.-</u>

Nivel y tipo de involucramiento

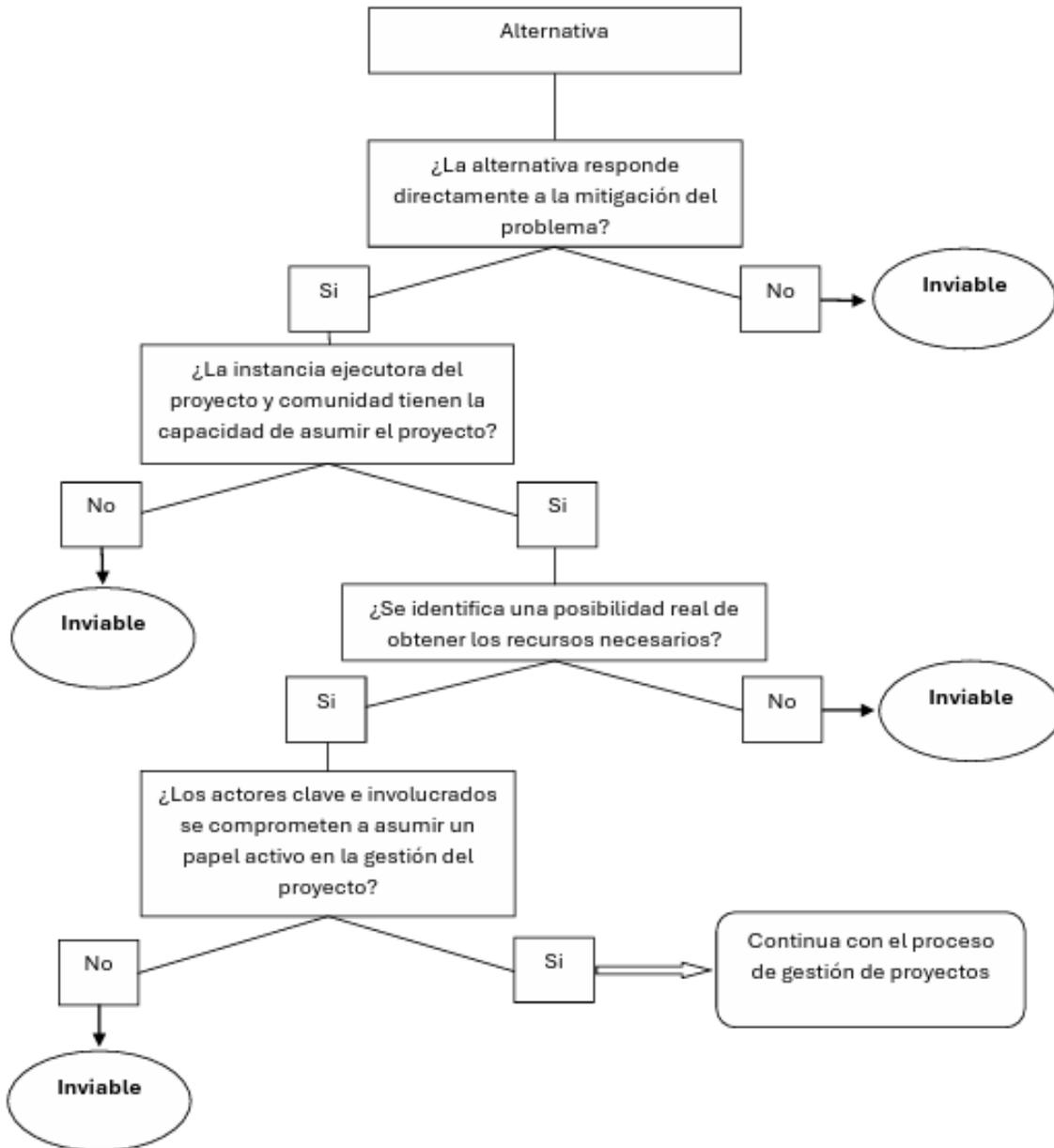
Involucrado/ Consultados	Nivel de involucramiento	Descripción del involucramiento
<u>1.-</u>		
<u>2.-</u>		
<u>3.-</u>		

En la herramienta de nivel y tipo de involucramiento se colocará en la primera columna en nombre del actor involucrado de acuerdo con su vinculación con el proyecto. En la columna de nivel de involucramiento se coloca un número del 1 al 5, en el que el número 1 significará un involucramiento mínimo y el número cinco será para aquellos actores plenamente involucrados. En la columna de descripción del involucramiento se realizará una breve descripción se la manera en la que se visualiza su involucramiento.

Al tener una aproximación de los actores involucrados con el proyecto, de manera preferentemente grupal se les invitará a realizar el análisis de alternativas del proyecto tomando como referencia el flujograma que se presenta a continuación.

**Figura 18.**

*Flujograma de análisis de viabilidad de alternativas de proyectos*



*Nota:* Fuente: Elaboración propia

El flujograma que se presenta tiene la finalidad de generar el análisis crítico con cuestionamientos obligados para evaluar la viabilidad de las alternativas proyectos y dar continuidad a la etapa de diseño. Las alternativas del proyecto para atender el problema que resultan como productos del análisis de objetivos son analizadas con el flujograma de viabilidad

de alternativas y de ese análisis se determina aquellas que continúan en el proceso de gestión, y se ubican como objetivos específicos en la matriz de diseño de proyectos.

### **Etapas de diseño de proyectos sociales**

Es sabido que la matriz de gestión de proyectos o matriz de marco lógico es característica del enfoque ya que resulta funcional por su capacidad de integrar la información, por lo que de manera general se conservará en la presente propuesta de gestión de proyectos, en la cual únicamente se presentan tres cambios en el planteamiento.

Uno de los cambios que se presentan es el nombre, ya que será llamada matriz de diseño de proyectos y en ella se albergan dos cambios más, uno de ellos es la manera en que se presentará el objetivo general, ya que al considerarse que con el proyecto planteado atenderá una parte específica del problema analizado, resulta común que el objetivo específico a alcanzarse con la ejecución del proyecto contenga los mismos elementos de indicadores visualizados en el objetivo general, por lo que éste se plasmará colocando los rasgos de mayor relevancia en donde el proyecto de orientará.

Otra de las modificaciones que se proponen son al modificar el enfoque de la definición de los supuestos o también llamados hipótesis y se sustituirán por los elementos llamados “factores determinantes” los cuales serán considerados como riesgos latentes que cuentan con la capacidad de alterar el resultado del proyecto.

A continuación, se presenta la propuesta de la matriz de diseño de proyectos. La estructura de la matriz de planeación que se propone contiene similitudes a las propuestas abordadas durante la investigación, y se mantienen la mayoría de los elementos con orden similar de lectura vertical y lectura horizontal.

**Figura 19.**

*Matriz de diseño de proyectos*

Objetivo General

--

	Narración	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Factores determinantes
Objetivo específico				
Resultado 1 (No menos de 3 y no más de 5)				
Resultado 2				
Resultado 3				
Actividad 1 (No menos de 3 y no más de 5)				
Actividad 2				
Actividad 3				

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Anexo a la matriz de diseño de proyectos, se utilizará una herramienta de análisis de riesgos empleada para evaluar los factores determinantes con dos indicadores, uno de ellos centrado en la probabilidad de ocurrencia y otro indicador de impacto. El análisis se realizará dando un valor numérico a los indicadores, en donde el número uno será el más bajo y número cinco el más alto. Es decir, en el valor de ocurrencia el número uno se interpretará como poco probable y el valor cinco como muy probable. Al tener el análisis de riesgo con los elementos de probabilidad e impacto, se procede a realizar una descripción de viabilidad de proyecto con el enfoque de gestión

de riesgos, identificando los riesgos con posibilidad de mitigación, erradicación o relevancia de impacto.

Como ha sido mencionado, para los factores determinantes se evaluarán dos indicadores, uno de ellos es indicador de probabilidad y otro de ellos es indicador de impacto, y los parámetros a utilizarse para la valoración numérica serán los expresados a continuación:

**Figura 20.**

*Análisis de probabilidad e impacto de factores determinantes*

PROBABILIDAD		IMPACTO	
5	Riesgo inminente de ocurrencia	5	El daño trascenderá al ámbito del proyecto, considerándose a personas involucradas y entidad ejecutora.
4	Alta probabilidad de ocurrencia	4	El objetivo del proyecto se ve comprometido, sin posibilidad de ajustar la operación para alcanzar el cumplimiento de lo establecido
3	Probabilidad moderada de ocurrencia con posibilidad similar de que el riesgo no se presente	3	El cumplimiento del objetivo puede verse afectado, con posibilidad de replantear la operación para solventar el riesgo
2	Probabilidad baja de ocurrencia con posibilidad de erradicar el riesgo	2	El impacto afectará mínimamente el objetivo, con alta posibilidad de ajustar operación para solventar el riesgo
1	La probabilidad de ocurrencia es mínima	1	El impacto se verá reflejado en los resultados del proyecto, sin comprometer el cumplimiento del objetivo. Alta posibilidad de realizar ajustes operativos para gestionar el riesgo.

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

**Figura 21.**

*Matriz de evaluación de factores determinantes*

Factor determinante	Probabilidad	Impacto	Análisis

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores determinantes permitirá identificar riesgos que comprometen la ejecución del proyecto, a las personas involucradas o las entidades financiadoras o ejecutoras, en el que si se detecta que un factor determinante es altamente probable que ocurra y el impacto ocasionado es elevado, se pueden tomar decisiones como la reorientación e incluso cancelación del proyecto.

Identificados los factores determinantes con la evaluación de riesgos, se propone la implementación de un plan de mitigación para reducir el riesgo de ocurrencia o minimizar el impacto, sugiriendo la siguiente herramienta.

**Figura 22.**

*Plan de gestión de factores determinantes*

Factor determinante relevante	Plan de mitigación de riesgos

Analizados los factores de ocurrencia y los efectos de mitigación, se plantea realizar un último ejercicio de análisis en el que se evalúa la intensidad de los riesgos con los niveles mínimo, manejable y crítico. Siendo que los riesgos mínimos y manejables pueden asumirse, sin embargo, si algún riesgo se identifica como crítico, se sugiere analizar la viabilidad del proyecto.

**Figura 23.**

*Análisis de viabilidad y evaluación de riesgos*

Factor determinante	Nivel de riesgo		
	Mínimo	Manejable	Crítico

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Etapa de implementación**

Se propone la utilización de un instrumento que favorezca la organización de actividades a implementarse durante el proyecto. Es e relevancia que el instrumento de planificación sea de ágil elaboración y fácil lectura, como la propuesta que se presenta a continuación

**Figura 24.**

*Instrumento de planificación de actividades*

Actividad	Tareas	Insumos	Responsable	Fecha
1.-	1.-			
	2.-			
	3.-			
	4.-			
2.-	1.-			
	2.-			
	3.-			
	4.-			
	5.-			

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La implementación de actividades debe ser acompañada de un instrumento que permita el monitoreo de avance y de logros con enfoque en lo operativo, es decir, que centre el análisis en el cumplimiento de actividades y tareas y no en los resultados o alcance de objetivos, debido a que éstos últimos requieren de un enfoque distinto e instrumentos que atiendan tales características.

**Figura 25.**

*Herramienta de reporte y monitoreo de actividades*

Actividad	
Tareas realizadas	
Indicadores de cumplimiento planificados	
Descripción actividad realizada con descripción de indicadores alcanzados	
Tipo de evidencias que se adjuntan	

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **Etapas de evaluación de proyectos sociales**

Es la etapa final del proyecto, y es de gran importancia generar una evaluación del proyecto que permita identificar si el objetivo se ha cumplido, y así transformar una realidad compleja en favorecedora para el desarrollo de las personas. Es importante diferenciar entre el seguimiento y la evaluación, debido a que el seguimiento se realiza durante el proceso y una de las finalidades es implementar acciones oportunas para resolver dificultades presentadas durante el periodo de ejecución. A su vez, la evaluación se realiza cuando el proyecto ha terminado su implementación o el tiempo de cumplimiento plasmado en el cronograma ha vencido.

En la evaluación del proyecto las posibilidades de realizar ajustes programáticos son mínimas y se centra en el análisis de objetivos y resultados, mientras que en el monitoreo o seguimiento puede realizarse en toda la etapa de ejecución, centrándose principalmente en cumplimiento de tareas y actividades por lo que las acciones correctivas son posibles de implementarse.

La propuesta que se presenta en seguida es una posibilidad de instrumento a implementarse para la etapa evaluativa del proyecto social.

**Figura 26.***Instrumento de evaluación de objetivo*

Objetivo específico:	
Indicador numérico planificado	
Indicador numérico logrado	
Indicador cualitativo planificado	
Atributo cualitativo logrado	
Medios de verificación que se anexan explicando diferencia entre los planificados y los presentados	
Descripción del logro obtenido al término del proyecto	
Dificultades vivenciadas en el desarrollo del proyecto	
Visualización de continuidad del proyecto	

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Los proyectos sociales con enfoque de marco lógico toman como eje rector el cumplimiento de objetivos y lo relacionado con el proyecto debe girar entorno al cumplimiento de éstos, no obstante, pueden evaluarse otros elementos al concluir el proyecto, por ejemplo: los resultados. En la lectura del marco lógico las actividades deben lograr resultados y la suma de

resultados cumplidos deberían resultar en objetivo alcanzado, por lo tanto, la evaluación de resultados es indispensable para la valoración final del proyecto. Es posible cumplir con los indicadores cuantitativos y de calidad de los resultados planteados en la etapa de diseño, sin embargo, al evaluar el objetivo éste puede no haberse alcanzado. En ese ejemplo se podría considerar que la etapa de diseño de proyectos no fue acertada y el no cumplimiento de lo esperado por el proyecto corresponde a deficiencias en la etapa de planeación.

A continuación, se presenta un instrumento de evaluación de resultados para aplicarse en la etapa final de la implementación del proyecto.

**Figura 27.**

*Instrumento de evaluación de resultados*

Descripción del resultado esperado:	
Indicador numérico planificado en resultado	
Indicador numérico logrado en resultado	
Indicador cualitativo planificado en resultado	
Atributo cualitativo logrado en resultado	
Medios de verificación que se anexan explicando diferencia entre los planificados y los presentados	
Descripción de resultado alcanzado	
Dificultades vivenciadas en el desarrollo del proyecto relacionadas con el alcance del resultado	

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Los instrumentos presentados a lo largo del trabajo de investigación realizan aportaciones a las fases de gestión de proyectos sociales con enfoque de marco lógico. Se señalan las virtudes identificadas en los instrumentos estudiados, así como limitaciones detectadas en cada uno de ellos, concluyendo de esta manera la metodología de investigación elegida para el desarrollo del trabajo que se presenta.

## **Conclusiones**

En el presente trabajo de investigación se propuso un modelo de gestión de proyectos sociales tomando como referencia el análisis de propuestas que emplean el ciclo de proyectos desarrollados desde un enfoque de marco lógico. En esta investigación se realizó un estudio comparativo de cuatro diferentes perspectivas del marco lógico. A partir de este estudio se obtuvo información que permitió la generación de instrumentos aplicables a las etapas de gestión de proyectos. Lo anterior con el objetivo de mantener la gestión dentro de un enfoque de marco lógico, pero tal que la propuesta desarrollada permita solventar las carencias metodológicas abordadas en las perspectivas estudiadas.

A lo largo de la investigación se da respuesta al objetivo de la investigación al proponer los elementos que se integran a las etapas de diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento de proyectos desde un enfoque de marco lógico, así como al planteamiento de rediseñar los instrumentos existentes en las perspectivas analizadas; de tal manera que el modelo resultante, al tiempo que es congruente con dicho enfoque, aporta los insumos que incrementan la viabilidad del diseño para la implementación de proyectos sociales.

El modelo de gestión de proyectos sociales que se propone en este trabajo investigativo cumple con los criterios que se incorporan dentro de la problemática abordada. De acuerdo con estos criterios, la gestión de proyectos se concibe para dar respuesta al desarrollo de capacidades que favorecen la condición de vida de grupos vulnerados. Con base en estos criterios se plantea la siguiente estructura de gestión: 1.- Identificación de la necesidad social, 2.- Detección de vulneraciones que surgen de la necesidad social, 3.- Alternativa de disminución de vulneraciones desde el desarrollo de capacidades 4.- Implementación de propuesta y 5.- Evaluación de impacto del proyecto. La propuesta presentada permite por tanto la gestión de proyectos sociales que deberán estrechar la relación entre las cuatro etapas de este proceso por medio de la incorporación y el rediseño de instrumentos de análisis de necesidades sociales, planteamiento e implementación del proyecto y evaluación de resultados.

Queda pendiente para futuras investigaciones la realización de un trabajo exhaustivo de implementación y evaluación del modelo de gestión de proyectos aquí propuesto frente a otras alternativas de gestión. Otro apartado pendiente es el de profundizar en el marco teórico que sustenta el presente modelo. Ambas cuestiones deberán contribuir a la identificación de sus

alcances y fortalezas dentro de las áreas de oportunidad que permitan incrementar su viabilidad y funcionalidad para transformar realidades sociales vulneradoras

## Referencias bibliográficas

- Boltvinik, J. (2005). *Ampliar la mirada. Un nuevo enfoque de la pobreza y el florecimiento humano*. Papeles de población, 11.
- Dieterlen, P. (2003). *La pobreza: un estudio filosófico*. Instituto de Investigaciones Filosóficas, UNAM; Fondo de Cultura Económica.
- Ferrero y de Loma-Osorio, G. (2009). *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- García J. (2012). *Elaboración de proyectos de desarrollo para Organizaciones de la Sociedad Civil. Basado en el enfoque de marco lógico*. Secretaría de Desarrollo Social de Nuevo León.
- Gómez Galán, M. y Sainz Ollero, H. (1999) *El ciclo de gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo: aplicación del marco lógico*. Madrid, España: CIDEAL.
- González L. (2007). *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias económicas.
- Malta J. (2003). *Gestión de Proyectos en Desarrollo Local*. Ideas litográficas.
- Navajo P. (s. f.) *Gestión del ciclo del proyecto*.  
[https://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/Documentos/1/0\\_32605\\_1.pdf](https://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/Documentos/1/0_32605_1.pdf).
- Pizarro, R. (2001). *La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina*. Organización de las Naciones Unidas; CEPAL.
- Robeyns, I. y Byskov, M. (2023). *The Capability Approach*. En Zalta, E. y Nodelman, U. (eds.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2023 Edition)  
<<https://plato.stanford.edu/archives/sum2023/entries/capability-approach/>>.
- Urquijo M. (2014). *La teoría de las capacidades de Amartya Sen*. Facultad de Humanidades, Universidad del Valle.

Valdés, Gazquez, M. (2021). Vulnerabilidad social, genealogía del concepto. *Gazeta de Antropología*, 37(1). <http://hdl.handle.net/10481/68424>