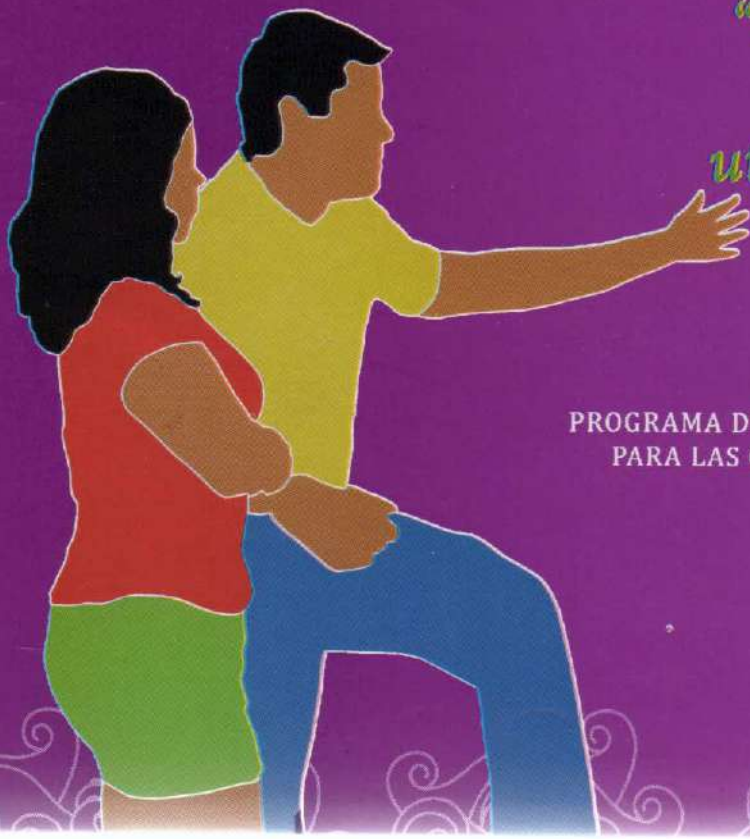


ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

*“Aprendiendo a elaborar
proyectos sociales
utilizando la metodología
del marco lógico”*



PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO
PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL 2011

Coordinación docente:
INSTITUTO GRISELDA ÁLVAREZ A.C.

*“Aprendiendo a elaborar
proyectos sociales
utilizando la metodología
del marco lógico”*

PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO
PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL 2011

**Coordinación docente:
INSTITUTO GRISELDA ÁLVAREZ A.C.**



ÍNDICE

Presentación	05
Objetivo del manual	07
1. <i>Transversalización de la perspectiva de género</i>	08
1.1 <i>Conceptos básicos</i>	08
1.2 <i>¿Que es la transversalización?</i>	09
2. <i>Metodología del Marco Lógico</i>	11
2.1 <i>Análisis de involucrados</i>	15
2.2 <i>Análisis de problemas</i>	19
2.3 <i>Análisis de objetivos</i>	21
2.4 <i>Análisis de alternativas</i>	23
3. <i>Matriz de Marco Lógico</i>	28
3.1 <i>Objetivo de desarrollo</i>	29
3.2 <i>Objetivo del proyecto</i>	29
3.3 <i>Resultados/productos esperados</i>	30
3.4 <i>Actividades</i>	30
3.5 <i>Indicadores</i>	32
3.6 <i>Medios de verificación</i>	33
3.7 <i>Factores externos/supuestos</i>	33
4. <i>Monitoreo, seguimiento y evaluación</i>	39
4.1 <i>El monitoreo / seguimiento</i>	40
4.2 <i>La evaluación</i>	41
4.3 <i>Monitoreo y evaluación con perspectiva de género</i>	44
5. <i>Anexos</i>	45
5.1 <i>Cuadro de homologación de conceptos</i>	45
5.2 <i>Caja de Herramientas</i>	48
6. <i>Bibliografía</i>	49



THE UNIVERSITY OF CHICAGO
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

MEMORANDUM FOR THE RECORD
DATE: 1954
SUBJECT: [Illegible]

[Illegible text]

[Illegible text]

Presentación

Este cuadernillo de trabajo tiene como propósito ser un material de apoyo durante la impartición del módulo-taller sobre **elaboración de proyectos sociales con perspectiva de género**, así como servir de material de consulta para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la elaboración de sus proyectos sociales.

Lo anterior se enmarca en el esfuerzo del Instituto Nacional de Desarrollo Social quien mediante su Programa de Fortalecimiento y Profesionalización Institucional, busca poner al alcance de las y los integrantes de las OSC herramientas teórico-metodológicas que contribuyan al fortalecimiento institucional de las organizaciones y al cumplimiento de sus objetivos en su quehacer cotidiano.

La importancia de fortalecer a las OSC en la elaboración de proyectos sociales desde la metodología del marco lógico responde a la necesidad de generar prácticas autogestivas, el desarrollo institucional, y la procuración de recursos financieros y materiales, para esto la capacitación de recursos humanos para que desarrollen conocimientos, habilidades y destrezas en la presentación de sus proyectos es el propósito

central de este módulo de profesionalización.

La elaboración de proyectos sociales es un proceso de abstracción y síntesis donde se definen, ordenan y valoran las ideas y la mejor manera de presentarlas.

Una propuesta de proyecto no es sólo un documento diseñado para un organismo financiador, sino una guía que orienta la ejecución y la evaluación de la iniciativa. Existe una gran diversidad de formas y estructuras para elaborar un proyecto de las cuales la Metodología del Marco Lógico es la más recurrente entre los planificadores y cada vez más requerida por los organismos financiadores, ya que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los mismos.

La incorporación de la perspectiva de género en la elaboración de proyectos sociales se hace de manera transversal, visibilizando en todo el proceso los sesgos de género que reflejan desigualdad o inequidad, y así anticipar las consecuencias que puedan tener las iniciativas (o acciones dentro del proyecto) en las relaciones de género.

La inclusión de la perspectiva de género en la formulación de proyectos sociales no es un "agregado" que se pueda "anexar" o "pegar" a una propuesta previamente elaborada... los principios de igualdad-equidad y la forma en que el proyecto contribuye a su logro, son elementos que deben estar

presentes de manera coherente, integral y transversal en todo el proyecto. 1

El presente cuadernillo de trabajo se desarrolla en cuatro capítulos, abordando los siguientes ejes temáticos: transversalización de la Perspectiva de género, componentes del marco lógico, matriz del marco lógico y monitoreo y evaluación.

En el primer capítulo se revisan los conceptos básicos sobre transversalización de la perspectiva de género y como es que esta perspectiva permite que los proyectos sociales contribuyan a la construcción de sociedades equitativas e incluyentes.

En el segundo se desarrollan los componentes del Marco Lógico: árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas de solución y análisis de involucrados.

El tercero se refiere a la matriz de Marco Lógico donde se presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto (indicadores, objetivos, medios de verificación, etc.), instrucciones y recomendaciones para su llenado.

Por último, el cuarto capítulo es monitoreo y evaluación donde se enfatiza la importancia de este proceso para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar

medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

En cada capítulo se incluyen un cuadro con "preguntas de verificación" con la intención de reforzar la transversalización de la perspectiva de género y otros recuadros que servirán de guía para desarrollar un ejercicio práctico.

Al final del presente documento se podrá consultar una "Caja de herramientas" que contiene las direcciones electrónicas donde se pueden consultar y /o descargar documentos y materiales sobre la elaboración de proyectos sociales con perspectiva de género.

El Instituto Griselda Álvarez A.C. tiene una amplia experiencia en la impartición de talleres de capacitación en formulación de proyectos con perspectiva de género y en esta ocasión tiene la oportunidad de compartir con otras OSC los conocimientos y herramientas que a lo largo de ocho años de trabajo ha venido acumulando en la elaboración y publicación de metodologías, materiales de capacitación y propuestas novedosas para la capacitación y formación en distintos temas.2

1 Lo que comienza bien termina mejor: Elaboración de propuestas con enfoque de género. Aguilar Lorena, Serie: "Hacia la Equidad", Unión Mundial para la Naturaleza IUCN, Fundación Arias Para la Paz y el Progreso Humano, INMUJERES, México 2002, pp5

2 Para mayor información consultar www.griseldaalvarez.org

Objetivo del manual

Que las y los participantes adquieran herramientas técnicas y metodológicas para la elaboración de proyectos orientados a la consecución de su objeto social, y formularlos en los términos óptimos para su presentación ante potenciales donantes o socios.

La metodología utilizada es la del marco lógico, incorporando de manera transversal la perspectiva de género.

1.- Transversalización de la perspectiva de género

1.1 Conceptos básicos

Género, es una construcción social de un conjunto de ideas y tradiciones que nos asignan a unos y otras desde el momento del nacimiento, de acuerdo a si somos niños o niñas; “[...] es la manera como cada sociedad simboliza la diferencia sexual y fabrica las ideas de lo que deben ser los hombres y las mujeres”³.

Por eso cuando escuchemos la expresión **género femenino**, es importante entender que ésta se refiere a la asignación social (atributos, normas, comportamientos) de un grupo cultural, definida para las mujeres de ese grupo, ocurre lo mismo con la expresión **género masculino**, pues a los varones también se les ha asignado social y culturalmente un papel. La asignación de lo femenino y lo masculino cambia de una cultura a otra y de una época histórica a otra.

Sobre la construcción de lo femenino y lo masculino se pueden hacer algunas reflexiones:

- Las actividades que hacen las mujeres son reconocidas socialmente como complementarias a las que hacen los hombres y no tienen la misma valoración.

- Aunque las mujeres se han incorporado en un alto porcentaje al espacio “productivo” y comparten responsabilidades económicas en el mantenimiento del hogar, su participación ha sido limitada y mal remunerada por diversas causas y, una de las principales, ha sido la discriminación que éstas viven en los ambientes laborales por el solo hecho de ser mujeres.⁴

- Los roles y estereotipos de género como construcción social, han servido para ubicar a las personas en dos mundos y, según el sexo al que pertenezcan, tienen mayor acceso a uno que a otro. El espacio público y el privado son dos espacios que a veces parecen irreconciliables para una sola persona.

- No existe una corresponsabilidad en las funciones domésticas, esto quiere decir que a pesar de que las mujeres están incursionando en el mercado laboral (con todas las desventajas que han encontrado en éste) no han tenido la misma respuesta por parte de los hombres: ellos no están participando en la misma proporción de las responsabilidades domésticas.⁵

³ Lamas, Marta, La perspectiva de género: una herramienta para construir equidad entre mujeres y hombres. México, 1997, DIF, Pág. 54.

⁴ Para mayor información, consultar las estadísticas que presentan de manera regular la Organización Internacional del Trabajo (OIT), El Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas para las Mujeres (UNIFEM), entre otras.

⁵ Consultar la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo en: www.inmujeres.gob.mx

- Las brechas de género son una evidencia estadística que nos sirve como argumento para revelar que la construcción social del género ha provocado este tipo de desigualdades sociales, que tienen que ver con la pertenencia a un sexo; dichas desigualdades se traducen en la subordinación de las mujeres frente a los hombres.

- En función de las desigualdades existentes por cuestiones de sexo, hombres y mujeres tienen necesidades e intereses particulares que se deben observar de manera separada. En el análisis de género se valora cuál es la condición y la posición de las mujeres con respecto a los hombres, debido a que éstas han estado viviendo históricamente una situación de subordinación.

- De la condición y posición de género se derivan las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres y los hombres en una comunidad. Lo anterior nos llevará a establecer las medidas necesarias para corregir las desigualdades presentes en un grupo social.

- Cuando se reconocen las desigualdades y brechas de género, se puede iniciar un proceso que revierta tal situación para contribuir en la búsqueda de una sociedad más justa y en condiciones de igualdad .⁶

Así entonces ¿qué es la **perspectiva de género**?, “es una mirada analítica que indaga y explica como las sociedades construyen sus reglas, valores, prácticas, procesos y subjetividad dándole de nuevo un sentido a lo que son las mujeres y los hombres y las relaciones que se producen entre ambos...la perspectiva de género no alude exclusivamente a asuntos de mujeres, sino a los procesos sociales y culturales que convierten a la diferencia sexual en la base de la desigualdad de género”.⁷

1.2 ¿Qué es la transversalización?

Para considerar la transversalización en la elaboración de proyectos sociales es fundamental verla en todo el ciclo de vida del proyecto, es decir, si el diagnóstico participativo, y la etapa de análisis de la metodología del marco lógico se realizan de manera adecuada, el diseño y planificación del proyecto, en el llenado y construcción de la matriz, forzosamente tendrá incluida la perspectiva de género.

⁶ En este punto se hace referencia a la igualdad de trato, de derechos y de oportunidades para hombres y mujeres.

⁷ Inmujeres, Guía metodológica para la sensibilización en género. La perspectiva de género. México 2008

El lenguaje incluyente es otro elemento importante para la transversalización por ello sugerimos que en la redacción del documento del proyecto se deje de lado el lenguaje sexista y la utilización de términos en masculino, bajo el “supuesto” de que engloban a ambos géneros: “niños”, “alumnos”, “padres de familia”.

Enfatizamos que la utilización de un lenguaje incluyente es solamente “un elemento más” que no se traduce necesariamente en la real y efectiva incorporación de la perspectiva de género.

“Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros.”⁸

En resumen colocarse los “lentes” de la perspectiva

de género nos lleva a estar atentas y atentos siempre para que los proyectos sociales que diseñamos contribuyan a la eliminación de las desigualdades entre los géneros y a desmontar las relaciones de poder y dominación.

⁸ <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>

2. Metodología del Marco Lógico

Una herramienta muy conocida a nivel nacional e internacional, que nos facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de **proyectos**, es la **Metodología de Marco Lógico**. Dicha herramienta está centrada en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Antes de empezar a explicar la Metodología de Marco Lógico, tenemos que definir qué es un **proyecto social**.

- **Un proyecto** es un conjunto de actividades interrelacionadas, a ser llevadas a cabo bajo una gerencia unificada,
- para lograr un objetivo específico mediante la utilización de recursos, en un período determinado y en una región geográfica delimitada; dirigido a un grupo meta o de beneficiarios;
- el proyecto continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo y sus efectos perduran una vez finaliza su ejecución.

Las acciones de un proyecto se derivan de los programas planteados por un plan, y que tienen como finalidad satisfacer determinadas necesidades

económico, político, social, cultural, ambiental etc.

El proyecto es definido como la unidad más pequeña que se puede planificar, ejecutar y evaluar en forma independiente. La célula básica de cualquier plan de desarrollo está compuesta por proyectos.

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, de manera que un programa está constituido por un conjunto de proyectos.

Los enfoques de la planeación con perspectiva de género se inician desde la visión de **mujeres en el desarrollo** mejor conocido como **MED**. Es un enfoque que privilegia sólo los apoyos a mujeres sin revisar aspectos que conduzcan a la igualdad.

El enfoque de género y desarrollo (GED) aparece a finales de los setenta, cuestionando lo incorrecto de centrarse sólo en las mujeres de manera aislada y dejar de lado las relaciones de poder, el conflicto y las relaciones de género. Con este enfoque se aspira a mejorar la posición de las mujeres con relación a los hombres, de manera que beneficie y transforme a la sociedad en su conjunto. 9

Gráfica de Plan, programas y proyectos.



PG: Programas específicos
P: Proyectos

La Metodología de Marco Lógico fue diseñada para responder a tres problemas comunes que se presentaban de manera regular en los proyectos:

- La formulación de las propuestas de desarrollo carecían de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Los proyectos no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- No existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

La Metodología contempla dos etapas que se desarrollan paso a paso en el diseño del ciclo de vida del proyecto: la primera es conocida como la etapa analítica, en la cual se identifica el problema y las alternativas de solución; la segunda tiene que ver con la elaboración de la matriz de marco lógico. En este capítulo se explicará con detalle las herramientas analíticas que se emplean en la primera etapa.

⁹ Instituto Nacional de las Mujeres. Elaboración de proyectos de desarrollo social. Segunda Edición. México 2007. Pág. 23

Primera etapa

¿En qué consiste la identificación del problema y alternativas de solución?

Esta es una etapa en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla.

Como paso previo a el análisis es de suma importancia contar con un diagnóstico participativo, es decir conocer cual es la situación/contexto ante la que se desea intervenir, no solo a partir de los ojos de quienes están diseñando el proyecto, sino también es indispensable que las y los involucrados y/o destinatarios/as del proyecto participen en la identificación diagnóstica.

El diagnóstico participativo nos arroja información sobre: a) espacio geográfico o simbólico, b) perfil sociodemográfico de la población identificando necesidades y características específicas de hombres y mujeres e identificando necesidades generacionales, d) Condiciones sociales, económicas y políticas, e) educación, empleo, cultural, vivienda, f) participación social y política de las y los ciudadanos, g) anteriores formas de resolver el problema o atender la necesidad, entre otros que se requieran para las especificidades del objeto social de cada OSC.

■ Ejercicio

Diagnostico- identificación de la problemática.

En los recuadros podrás colocar información diagnóstica básica sobre el contexto y población con la que interviene la OSC.

Espacio geográfico o espacio simbólico.

Perfil de las beneficiarias/destinatarias.

Perfil de las beneficiarios/destinatarios.

Condiciones económicas, de salud, educativas y culturales de las y los beneficiarios y del contexto, poniendo énfasis en las diferencias entre mujeres y hombres. Es importante observar si estas condiciones reproducen o no roles y estereotipados de género.

Participación social y política en el contexto y de las y los participantes.

Anteriores formas de resolver el problema o atender la necesidad.

Elementos importantes a identificar a partir del quehacer y abordaje institucional de cada OSC. (Indicadores, programas e información general sobre: salud sexual y reproductiva, derechos humanos, participación juvenil, educación ambiental, discapacidad, proyectos productivos etc.)

En la etapa analítica se contemplan cuatro tipos de análisis:

2.1 Análisis de involucradas e involucrados.

Es un proceso a través del cual se identifican y clasifican a las y los participantes en una visión de conjunto sobre todas las personas, grupos y organizaciones relacionadas directa o indirectamente con el proyecto.

La metodología del marco lógico define como factor importante la participación de los principales involucrados desde el inicio del proceso, por lo tanto identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar su dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto, permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación y concertar acuerdos entre las y los involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de las y los beneficiarios...

El análisis de involucrados además de que nos permite identificar cuáles son los grupos afectados por el problema, para invitarlos a que participen en el proceso de formulación, ejecución y evaluación del proyecto, ayuda a determinar dentro de dichos grupos el que acabará convirtiéndose en los beneficiarios/as directos del futuro proyecto.

Para este análisis, se recomienda que primero se identifiquen a todos los grupos afectados por el problema (la información se obtiene del diagnóstico participativo) que se detecta en la localidad, para definir cuáles son sus intereses (relacionados con su quehacer) y los aportes que éstos puedan hacer a la solución del mismo, como se observa en el siguiente cuadro.

■ Ejercicio

Análisis de involucradas e involucrados.

Grupos Actores individuales, grupales, institucionales, redes, financiadoras etc., que se encuentran vinculados a la problemática o necesidad.	Intereses Aquellos beneficios que el actor pueda obtener una vez que la problemática este resuelta o la necesidad atendida.	Aportes Recursos económicos en especie, formativos, etc., que puedan acercar los actores para resolver la problemática o atender la necesidad.
1.Organización civil que diseñará el proyecto.		
2.Mujeres y/ hombres que afecta directamente el problema o necesidad.		
3.Instancias de gobierno.		
4.Otras OSC		
5.Actores sociales que fortalecen la equidad de género.		
6.		
7.		
8.		

En un segundo momento, se complementa el anterior cuadro con otro análisis que dé cuenta de la influencia y la importancia de cada actor social, con respecto al problema de estudio.

El siguiente cuadro nos arroja información para identificar que:

- Las involucradas/os ubicados en la cuadrícula de importancia alta e influencia baja, generalmente pasarán a ser las beneficiarias/os directos de la intervención.
- Las involucradas/os ubicados en la cuadrícula importancia baja e influencia baja, probablemente serán potenciales beneficiarias/os indirectas/os, o los neutrales de la acción de desarrollo.
- Las involucradas/os ubicados en la cuadrícula de importancia alta e influencia alta serán nuestras potenciales contrapartes.
- Y las involucradas/os ubicados en la cuadrícula de importancia baja e influencia alta serán nuestros potenciales oponentes en la ejecución del proyecto.

■ **Ejercicio**

Influencia e importancia de las y los involucrados.

	INFLUENCIA ALTA Los actores que cuentan con recursos (económicos, políticos, materiales, etc.) para influir positiva o negativamente en posibles iniciativas.	INFLUENCIA BAJA Estos actores no cuentan con recursos suficientes o se requiere fortalecerlos para que intervengan en la solución de problemas o atención de necesidades.
IMPORTANCIA ALTA Aquellaos actores que se vinculan de manera más directa con el problema o necesidad y que es indispensable su presencia y participación en la iniciativa a desarrollar en posibles iniciativas.		
IMPORTANCIA BAJA Aquellaos actores que el vínculo es más lejano con la problemática o necesidad y que contrario al anterior su participación no será tan indispensable en posibles iniciativas.		

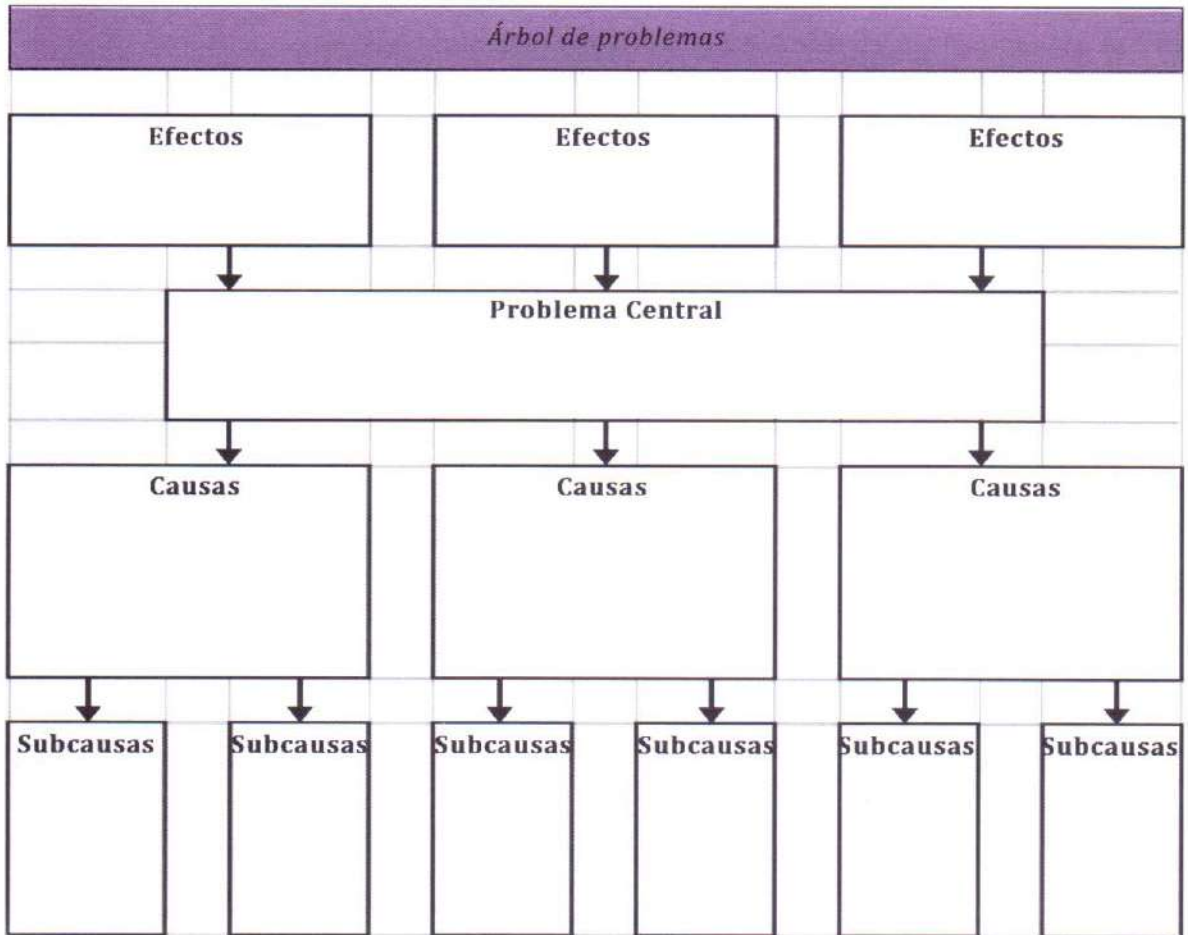
2.2 Análisis de problemas

Es conocido como la imagen de la realidad o árbol de problemas, se utiliza como insumo el diagnóstico participativo de la comunidad, se definen los principales problemas y se priorizan según orden de importancia para los y las participantes; dichas problemáticas se organizan en el problema central, sus causas y los efectos. En un árbol, las raíces son las causas más profundas que originan el problema central, el problema central (el más visible) es el tallo y, las ramas, son los efectos (también problemas) que se producen si no se resuelve el problema central. La imagen que permite visualizar el análisis de problemas es la siguiente:

Árbol de problemas

Efectos Aquellos problemas que se generan a corto, y mediano plazo a partir del problema central.			Efectos	
Problema central El problema más visible en el diagnóstico, debe existir una relación con el objeto de intervención de la organización y hacer mención de como afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres.				
Causas Las condiciones (que también son problemas) existentes que propician la generación del problema central.			Causas	
	Subcausas		Subcausas	Subcausas
Cotidianas				

■ Ejercicio

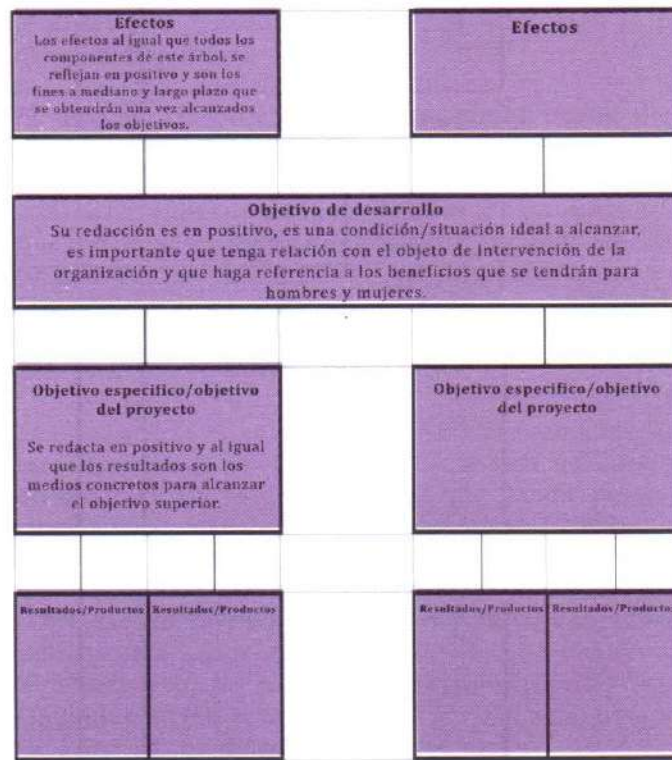


2.3 Análisis de objetivos

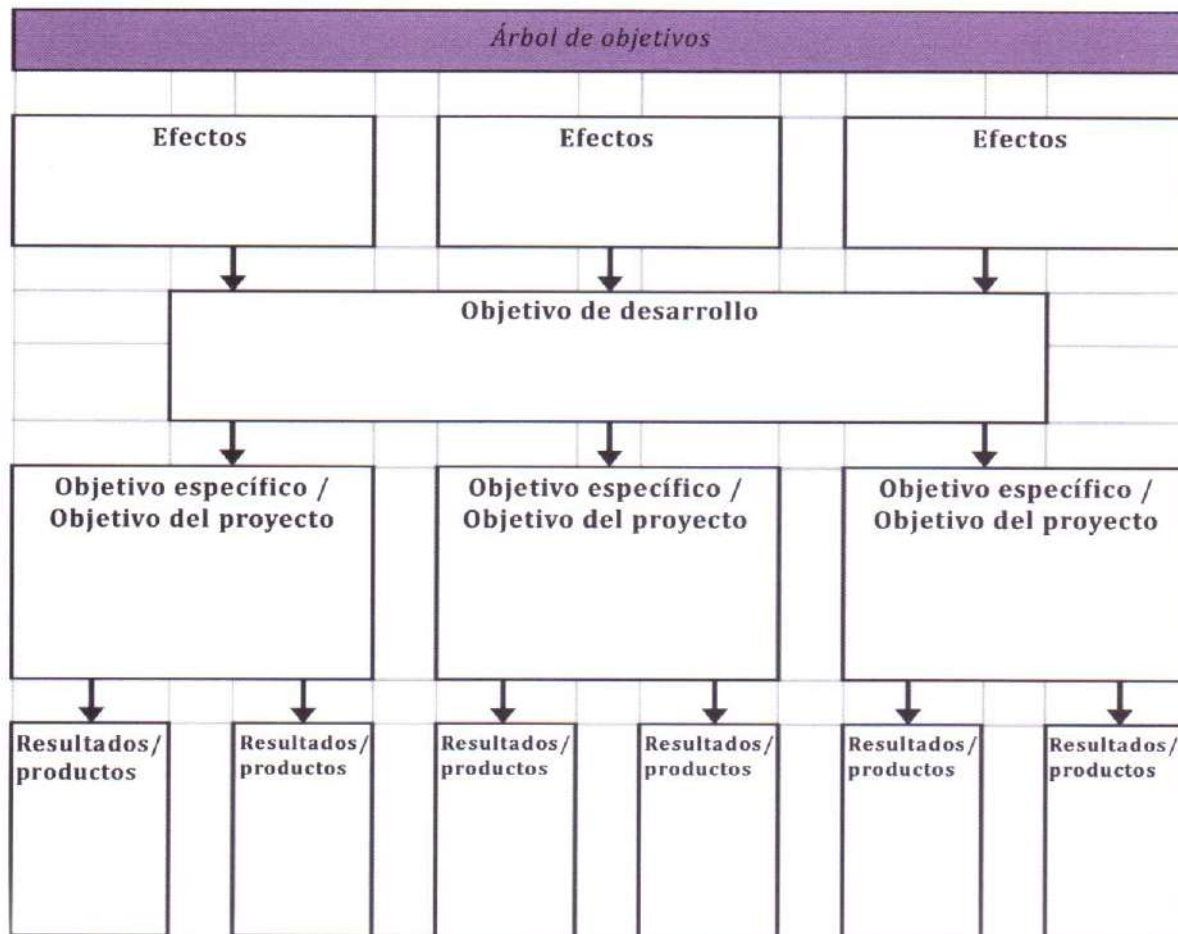
Conocido como la imagen del futuro o árbol de objetivos, permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de situaciones positivas.

Las situaciones positivas son los objetivos, los efectos y el objetivo de desarrollo son los fines y el objetivo específico y los resultados/productos son los medios.

Árbol de objetivos Figura 2



■ Ejercicio



2.4 Análisis de alternativas

Conocido también como análisis de estrategias. Es la comparación de diferentes alternativas para elegir la más viable, en respuesta a una situación precisa.

A partir de lo identificado en las raíces más profundas en el árbol de problemas y de objetivos, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir mitigar el problema central, alcanzando el medio (es decir, el objetivo específico o del proyecto).

El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos visualizados en el árbol de objetivos, se alcanza el objetivo más visible lo cual ayuda a transformar la situación problemática identificada, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema más visible.

Para el análisis de alternativas se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Es un paso esencial y es necesario alcanzar un alto grado de consenso.
- Se debe determinar dentro del árbol de objetivos qué opciones pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, con arreglo a una serie de criterios (específicos en cada caso).

- Tener en cuenta las conclusiones del análisis de involucrados, para determinar la estrategia más adecuada.

El análisis cualitativo y cuantitativo de alternativas nos permite realizar una evaluación general sobre la alternativa más viable de las que se visualizan en el árbol de objetivos.

El análisis de alternativas lo hacemos desde dos vertientes una cualitativa y una cuantitativa las dos desde los mismos criterios asignados por un consenso realizado de todas y todos los involucrados que participaron en este análisis, sin embargo aquí se presenten algunos de ellos que son utilizados de manera universal.

1.El análisis cualitativo:

El valor que se asigna a los criterios para cada una de las alternativas puede ser en una escala de **Bajo / Medio / Alto** y en el caso de los que tienen que ver con tiempo la escala es **Corto / Mediano / Largo**.

Es importante que el valor que se asigna sea un consenso de quienes realizan el análisis, basándose principalmente en como se relacionan el criterio y la alternativa con las condiciones de: objeto social de la OSC, planeación estratégica, infraestructura, tiempo de constitución de la OSC, entre otros.

■ Ejercicio

Criterios	Alternativa 1 (Objetivo específico / Objetivo del proyecto según el árbol de objetivos):	Alternativa 2 (Objetivo específico / Objetivo del proyecto según el árbol de objetivos):	Alternativa 3 (Objetivo específico / Objetivo del proyecto según el árbol de objetivos):
Costos			
Riesgos			
Prioridades de la política de desarrollo			
Tiempo			
Impacto de género			
Concentración sobre grupos prioritarios			
Probabilidad de alcanzar el objetivo			
Viabilidad institucional			
Aprovechamiento recursos locales			

2.El análisis cuantitativo:

Se asigna un valor del 1 al 5 a cada uno de los criterios utilizados, en los que las puntuaciones más elevadas significan una mayor importancia.

La valoración se hace de manera diferenciada según los tipos de criterio, como se muestra en la siguiente tabla.

Cuadro A

Valoración	Ponderación de criterios de impacto negativo como: costo, tiempo y riesgos.	Ponderación de criterios de impacto positivos como: concentración de los beneficiarios, impacto ambiental, impacto de género, prioridades de la política de desarrollo, probabilidad de alcanzar el objetivo, viabilidad institucional, aprovechamiento de recursos naturales
Alto	1	5
Medio alto	2	4
Medio	3	3
Medio bajo	4	2
Bajo	5	1

Una vez que se le asigno un valor del 1 al 5 a cada uno de los criterios se coloca en la columna del coeficiente en el cuadro B, entonces se hace la evaluación de cada una de las alternativas asignándole un valor, en la misma lógica del cuadro A, este valor se coloca en la 1era columna del cuadro B, correspondiente a cada alternativa.

Posteriormente se multiplica el coeficiente otorgado a cada criterio por la cuantificación dada a cada alternativa (1era columna de cada alternativa) según el criterio correspondiente, dando como resultado los números de la 2da columna de cada alternativa del cuadro B.

Por último se suman los números de la 2da columna de cada alternativa. La suma total de estas puntuaciones constituye la valoración final para cada una de las alternativas.

La alternativa que obtenga la máxima puntuación supone que aparece como la más deseable para elaborar el proyecto.

■ Ejercicio

Cuadro B

Criterios	Coeficiente	Alternativa 1:		Alternativa 2:		Alternativa 3:	
Costos							
Riesgos							
Prioridades de la política de desarrollo							
Tiempo							
Impacto de género							
Concentración sobre grupos prioritarios							
Probabilidad de alcanzar el objetivo							
Viabilidad institucional							
Aprovechamiento recursos locales							
			TOTAL		TOTAL		TOTAL

Para concluir la primera etapa, se presenta a continuación, algunas preguntas de verificación que se proponen para tener presente el análisis de género en todo el proceso de identificación de problemas y alternativas de solución del ejemplo que se ha ido desarrollando:

Preguntas de verificación de la incorporación de la Perspectiva de género en la elaboración de:

En el análisis de involucrados

- ¿Las y los agentes interesados invitan a participar a hombres y mujeres de manera equitativa?
- ¿Se analizan los intereses de las y los involucrados desde un enfoque equitativo de acceso y visibilización de mujeres y hombres como protagonistas de su proceso de cambio?
- ¿El análisis de los aportes favorables y desfavorables se realiza desde una lectura de las condiciones diferenciadas de acceso de mujeres y hombres promoviendo un protagonismo como agentes de cambio?

En el árbol de problemas

- ¿En el problema central se identifican causas y efectos de manera diferenciada para hombres y mujeres, independientemente si la problemática plantea como actor principal a mujeres y/u hombres?

En el árbol de objetivos

- ¿Las propuestas de solución además de estar planteadas para intervenir en problemas de grupos y/o comunidades plantean soluciones a los problemas de desigualdad de género a lo interno de las mismas?
- Ante situaciones de desventaja de mujeres en relación a los hombres, ¿se plantean acciones afirmativas que contribuyen a generar condiciones equitativas entre mujeres y hombres?
- ¿Se promueve la participación activa y plena de las mujeres en las acciones y estrategias del proyecto?
- ¿Las mujeres son vistas como parte de los cambios sociales tanto en el contexto público como privado?
- En el medio para lograr los objetivos ¿se visualizan tareas equitativas y no estereotipadas para las mujeres y los hombres de los equipos operativos?

En el análisis de alternativas

- ¿Las percepciones del equipo de trabajo en relación a cada uno de los elementos de análisis responden a intereses equitativos de género?
- ¿Los costos contemplan beneficios económicos equitativos para las mujeres y los hombres que participan en el proyecto?
- Independientemente si mujeres y/u hombres son beneficiarios del proyecto ¿el impacto refleja y promueve igualdad de derechos entre mujeres y hombres?
- ¿Se identifican de manera específica las condiciones legales, económicas, políticas y/o culturales para mujeres y hombres y ante estas se promueve una igualdad de derechos?

3. Matriz de Marco Lógico

Terminada la fase de análisis de la metodología de marco lógico, pasamos a la fase de diseño y planificación del proyecto, para ello utilizamos el instrumento conocido como Matriz del Marco Lógico (Matriz).

La matriz nos sirve de "guía" pues contiene los principales componentes del proyecto, con su llenado obtenemos un documento en el que se sintetizan los análisis previos, lo que permite visualizar de manera panorámica el proyecto, su lógica de intervención, así como sus posibles formas de monitoreo y evaluación.

La matriz es muy útil para ubicar posibles incongruencias entre actividades y objetivos, entre objetivos de distintos niveles etc., por medio de dos tipos de análisis uno vertical y otro horizontal a los que se les conoce como lógicas vertical y horizontal de la matriz del marco lógico.

La lógica vertical establece lo siguiente: las actividades son suficientes para alcanzar ciertos resultados, si se logran esos resultados y se producen los supuestos situados a su nivel, se alcanza el objetivo específico. El logro de ese objetivo específico, unido al cumplimiento de los supuestos colocados en su nivel, supondrá una contribución significativa a un objetivo general (o superior).

Y si se producen los supuestos de ese nivel el objetivo general se habrá alcanzado.

La lógica horizontal indica que: todo resultado u objetivo se expresa mediante, al menos, un indicador verificable objetivamente. Ese indicador debe poder comprobarse mediante una fuente de verificación específica.

Una primera imagen de la matriz identificando la posición de sus elementos es la siguiente:

Elementos del proyecto			
Objetivo de desarrollo	Indicadores	Medios de verificación	Factores externos (Supuestos)
Objetivo de proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Factores externos (Supuestos)
Resultados / Productos	Indicadores	Medios de verificación	Factores externos (Supuestos)
Actividades Cronograma	Recursos / Insumos	Presupuesto	

Elementos de la Matriz del Marco Lógico

En este apartado describiremos brevemente los elementos que contiene la matriz, empezaremos con la lógica vertical que incluye la columna elementos del proyecto (resumen narrativo del proyecto, lógica de la intervención) y la columna de factores externos o supuestos.

Veremos en esta primera parte: Objetivo de desarrollo, objetivo del proyecto, Resultados/productos, Actividades, Cronograma, y Presupuesto.

3.1 Objetivo de desarrollo

Se dice que la metodología del marco lógico es una planificación que se basa en objetivos, el objetivo de desarrollo en el proyecto tiene un carácter general, estratégico, por ende, de largo plazo. Es el propósito último al que el proyecto contribuye, generalmente se enmarca en objetivos de política del país.

Con el objetivo de desarrollo nuestro proyecto sólo contribuye a la solución de problemáticas nacionales, sectoriales o regionales, es una breve descripción de esa contribución.

Algunos elementos a considerar para la definición del objetivo de desarrollo:

1. Tiene que ser congruente a la política de desarrollo nacional tomando en cuenta objetivos prácticos y estratégicos en el marco de la política nacional de género.
2. Debe estar acorde a la misión de la organización que lo implementará.
3. Es una justificación suficiente para desarrollar el proyecto.
4. Contribuye de manera significativa a la solución de problemáticas más amplias.

3.2 Objetivo del proyecto

Es el propósito específico que el proyecto espera lograr en un determinado período, por sí mismo y con sus propios recursos, establece la direccionalidad de la intervención, refleja el efecto directo o resultado esperado al final de la ejecución del proyecto.

Elementos a considerar en su definición:

1. Sólo hay un objetivo por proyecto si existe otro objetivo de este nivel requeriría el llenado de otra matriz.
2. Debe ser claro, concreto y verificable indicando, ¿cuándo se espera lograrlo?, ¿quiénes son los beneficiarios/as?, así como el tipo, cantidad y calidad del cambio que se espera alcanzar.
3. Debe contribuir de manera significativa al cumplimiento del objetivo de desarrollo.

4. Tiene que ser realista, es decir que es probable que sea logrado una vez producidos los resultados del proyecto, pues esta fuera del control inmediato del proyecto mismo.

5. Se formula como un estado ya alcanzado, no como un proceso, es decir no se utilizan verbos en infinitivo.

3.3 Resultados/productos esperados

Son aquellos productos concretos y tangibles que el proyecto debe generar para lograr su objetivo, son bienes y servicios que entrega el proyecto durante o al finalizar su ejecución también son llamados componentes, se desprenden al menos en parte, del propio árbol de objetivos.

Algunas consideraciones para su definición:

1. Cada resultado es un medio necesario para lograr el objetivo del proyecto por lo que es necesario valorar que estén incluidos todos los resultados suficientes para ello.

2. Incluir únicamente los resultados que puedan ser garantizados por el proyecto, sean factibles dentro de los recursos disponibles.

3. Que estén definidos de manera concreta y verificable.

3.4 Actividades

Son las acciones que el proyecto se plantea desarrollar, deben estar claramente vinculadas a la consecución de cada uno de los resultados enunciados. Se presentan en el orden en que se desarrollarán incluyendo la duración de cada una, de esta manera se calcula la duración total del proyecto.

Algunos elementos a considerar:

1. Deben estar incluidas todas las actividades necesarias para producir los resultados esperados.

2. Todas las actividades contribuyen directamente al nivel del resultado superior.

3. Solamente están incluidas las actividades que el proyecto tiene que ejecutar.

4. Planeadas en términos de acciones que se emprenden y no en términos de resultados alcanzados, a diferencia de los objetivos, las actividades son redactadas con verbos en infinitivo.

5. El tiempo disponible para cada actividad deberá ser realista.

6. Las actividades están acordes al contexto en el que serán ejecutadas.

En la definición de las actividades del proyecto es importante que cada una de ellas tenga relación con alguno de los resultados/productos, se pueden y deben incluirse aquellas generales de administración, seguimiento y evaluación necesarias para la ejecución del proyecto.

Cronograma

En la definición de las actividades es altamente recomendable incluir un cronograma de trabajo en el que se presenten las actividades del proyecto en el orden en que ellas ocurrirán. Es necesario incluir detalles sobre la duración de cada una, de esta manera se calcula la duración total del mismo, así como las tareas que se desprenden de esas actividades y responsables de cada actividad.

Propuesta de formato para cronograma:

Actividad	Tareas	Responsable	Mes/ Semana 1	Mes/ Semana 2	Mes/ Semana 3...
Actividad 1 Contratar Personal	Realizar entrevistas	Coordinadora del proyecto	x		
Actividad 2				x	
Actividad 3					x

Presupuesto

Algo sumamente importante es que cada actividad deberá estar acompañada de los recursos/insumos necesarios para su ejecución. Del costeo de esos recursos se desprende el presupuesto del proyecto.

Tener claridad sobre los recursos para el correcto desarrollo de las acciones es fundamental para visualizar de inicio las posibilidades reales de éxito del proyecto.

Algunas recomendaciones para elaborar el presupuesto:

1. Los recursos tienen que estar directamente relacionados con las actividades planificadas, tienen que ser necesarios y suficientes para el desarrollo y ejecución de las actividades.
2. Los recursos estén definidos de manera concreta y verificable, cantidad, calidad, costos.
3. El nivel de detalle sea adecuado y facilite su comprensión.

Tabla sugerida para el presupuesto:

Actividad	Tareas	Recursos/ Insumos requeridos	Costos
Actividad 1 Contratar 10 operadores y operadoras del proyecto	Realizar entrevistas	Papelería, teléfono, internet	\$5000.00
Actividad 2			
Actividad 3			

Ahora veremos los elementos de la lógica horizontal de la matriz que son: indicadores y medios de verificación, para terminar con la columna de factores externos/supuestos.

3.5 Indicadores

Un indicador es una "medida" que establece una relación entre dos o más datos significativos y que proporciona información sobre el avance en el cumplimiento de un objetivo.

Los indicadores son descripciones que presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto, aparecen en cada nivel jerárquico, y se refieren al resultado esperado al completarse un Componente, lograrse el Propósito o lograr una contribución significativa al Fin del proyecto.

Para el caso de las actividades, la columna de indicadores se ocupa del presupuesto de cada actividad.

La construcción de indicadores adecuados es parte fundamental de la metodología de marco lógico, con ella, se posibilita el monitoreo y la evaluación del proyecto.

Debido a su importancia es necesario tomar en cuenta algunos elementos para la definición de nues-

tros indicadores:

1. Deben ser específicos en términos de cantidad, calidad, tiempo, ubicación y grupo beneficiario.
2. Tiene que existir algún medio de verificación de su alcance (estadísticas, observación, registros). De no existir el proyecto tiene que sugerir como se puede generar la información a un costo razonable y figurar como una de las actividades en el cuerpo de la matriz.
3. Deben ser relevantes a las necesidades y capacidades de los usuarios considerando características socio-económicas y de género.
4. Fáciles de formular y utilizar, comprensibles, claros (sin ambigüedades), concretos y fiables.
5. Sensibles a los cambios inducidos por el proyecto.
6. Independientes unos de otros.
7. Pocos pero concentrados en la medición de los aspectos más importantes del proyecto.

En la columna de indicadores es recomendable verificar que:

Los indicadores de Propósito sean una medida del resultado de tener los Componentes en operación no una enumeración de los resultados;

Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;

- Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
- El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas

3.6 Medios de verificación

Los medios de verificación son las fuentes de donde se obtiene la información para corroborar el cumplimiento de los indicadores.

Los medios de verificación deben ser prácticos y económicos su importancia radica en que constituyen la base para supervisar y evaluar el proyecto.

Cada indicador requiere de al menos un medio de verificación y no hay indicador verificable sin medio de verificación fiable.

Las fuentes o medios de verificación pueden ser primarias (internas) o secundarias (externas), cuantitativas y cualitativas.

Las fuentes más comunes de verificación son las encuestas, registros, actas.

Algunas consideraciones para redactar los medios de verificación:

1.La información tiene que estar fácilmente disponible, debe ser confiable, y reflejar realmente el avance del indicador.

2.En caso de requerir la propia generación tiene que aparecer en la parte de actividades del cuerpo de la matriz.

3.Deben estar disponibles, asequibles, adecuados y comprensibles para cualquier evaluador/a, supervisor/a.

3.7 Factores externos/supuestos

Los factores externos, supuestos, riesgos o hipótesis son todas las situaciones y decisiones que tienen que producirse para el alcance de los objetivos de nuestro proyecto pero cuyo cumplimiento se encuentra fuera de nuestra competencia.

Los factores externos son las condiciones suficientes para obtener los resultados, por ello son conocidos como supuestos, definen la sostenibilidad y el alcance y cumplimiento de todo el proyecto, por lo que su especificación tiene gran importancia en el diseño y la ejecución del proyecto.

Para decidir si se incluyen o no se sugiere el siguiente ejercicio:

¿Es una condición externa al proyecto?

Sí

No (No incluir)

¿Es importante, para el desarrollo, ejecución y logro de objetivos del proyecto?

Sí

No (No incluir)

¿Cuál es la probabilidad de que ese factor externo ocurra?

Baja (No incluir)

Media (incluir)

Alta (No incluir)

¿Puede ser rediseñado o reajustado el proyecto?

No (es necesario repensar la intervención)

En resumen los factores externos son situaciones, acontecimientos o decisiones que son necesarios para el éxito del proyecto, pero que escapan al control de la gestión del proyecto.

Elementos a considerar:

1. Los supuestos son formulados como condiciones deseables, positivas, sin importar que se trate de riesgos, o condiciones negativas.
2. Estén adecuados en el nivel del proyecto.
3. No se deben incluir aquellos factores que carecen de importancia para el éxito del proyecto, tampoco aquellos que tienen alta probabilidad de ocurrencia.
4. Si hay factores que son de suma importancia para el proyecto y se considera que su ocurrencia es de muy baja probabilidad se consideran factores letales. y habrá que volver a pensar en el diseño del proyecto

Preguntas de verificación de la incorporación de la perspectiva de género en la elaboración de la Matriz de Marco Lógico

- ¿Se identifican de manera diferenciada las causas y efectos en mujeres y hombres respecto al problema central?
- ¿Los objetivos contribuyen a mejorar las condiciones de mujeres y hombres de manera equitativa promoviendo una igualdad de derechos?
- ¿Se incorporan acciones afirmativas que disminuyen situaciones de desigualdad de mujeres en relación a los hombres?
- ¿Las y los involucrados son vistos como agentes de cambio y se promueve una participación equitativa de mujeres y hombres?
- ¿Los resultados reflejan el logro o avance hacia las necesidades estratégicas y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿Qué factores podrían inhibir la plena participación de las mujeres en el proyecto? ¿Cómo podrían ser superados?
- ¿Las actividades han sido pensadas para dar respuesta a esas necesidades y roles diferenciados?

Últimas consideraciones

A manera de repaso de los contenidos sobre la metodología del marco lógico revisemos nuevamente la matriz para identificar que las actividades contribuyen al logro de los resultados y estos a su vez son suficientes para alcanzar los objetivos.

En la matriz se lee de manera clara cada uno de los recursos e insumos necesarios para realizar cada una de las actividades.

Sabiendo de la importancia de la evaluación del proyecto se han definido con claridad y de forma específica los indicadores, se visualiza la sustentabilidad del proyecto.

■ Ejercicio

Matriz del marco lógico

	Elementos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes (medios) de verificación	Supuestos/Hipótesis factores externos
Objetivo de desarrollo				
Objetivo del proyecto				
Resultados				
Actividades				

■ **Ejercicio**

Matriz del marco lógico

Actividad	Tareas	Responsable	Mes/semana 1	Mes/semana 2	Mes/semana 3	Mes/semana 4
Actividad 1						
Actividad 2						
Actividad 3						
Actividad 4						
Actividad 5						
Actividad 6						
Actividad 7						

■ **Ejercicio**

Presupuesto

Actividad	Tarea	Recurso/Insumos requeridos	Costos
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
Actividad 4			
Actividad 5			
Actividad 6			
Actividad 7			

4. Monitoreo/seguimiento y evaluación.

El objetivo general del monitoreo y la evaluación es "Medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo"¹⁰

El monitoreo y la evaluación están interrelacionados pero no son sinónimos. Se abordan de manera conjunta por ser dos procesos íntimamente entrelazados, en el que el primero alimenta y posibilita al segundo. Se hace la diferencia entre ambos, para efectos analíticos y de implementación.

Mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto), la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos. El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo. La Evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos.¹¹

¹⁰ Manual de seguimiento y evaluación de resultados. PNUD, oficina de evaluación. Página 6.

¹¹ Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas; Serie Manuales 42. Ortigón Edgar, Pacheco Juan Francisco, Prieto Adriana, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL, Santiago de Chile, 2005. Página 49

El monitoreo y la evaluación deben contemplarse desde la fase de diseño de proyecto, estableciendo las herramientas más conocidas como medios de verificación las cuales nos sirven para monitorear los indicadores propuestos en cada parte de la matriz de planificación.

Los indicadores propuestos en la matriz de planificación nos dan información del parámetro o situación que se desea alcanzar al final de la ejecución del proyecto (en el caso del objetivo del proyecto y de los resultados esperados). Cabe destacar que dicho parámetro se establece a partir de una línea base que se construye con la información que nos da el diagnóstico inicial. Por ejemplo: si en el diagnóstico el porcentaje de deserción escolar es del 45% (dato que haría parte de la línea base) un parámetro o meta a alcanzar con la ejecución del proyecto es que se reduzca la deserción escolar de los y las niñas a un 25%.

Los indicadores de las actividades son los presupuestos asignados a cada una. Podemos hacer monitoreo en este nivel (de las actividades) haciendo un seguimiento a la ejecución presupuestal para revisar la correcta inversión de los recursos y, al cronograma que se diseño con tiempos y responsables para verificar que se estén ejecutando las acciones en los plazos previstos.

4.1 El monitoreo/ seguimiento

Es un proceso continuo y sistemático que se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto. Comprueba la eficiencia del proceso de ejecución para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados. Constituye también una serie de pasos para la evaluación, ya que permite el seguimiento cotidiano del proceso y genera información que servirá de insumo para las evaluaciones previstas.

La eficiencia mide la diferencia entre el trabajo planificado y el trabajo ejecutado y por lo tanto nos refiere a la capacidad de realizar el trabajo.



El monitoreo implica identificar logros y debilidades del proyecto a tiempo para tomar las acciones correctivas recomendadas.

Algunos de los medios de verificación para monitorear la eficiencia de nuestro proyecto son el cronograma y el presupuesto, nos indicaran ¿en qué medida? estamos ejecutando de acuerdo a los tiempos y recursos planificados.

El monitoreo responde a las preguntas: ¿El proyecto se está realizando de conformidad con los objetivos planteados?, ¿se alcanzarán los resultados esperados?

Tiene que permitir a todos los agentes interesados (a todos los niveles), asegurarse que las actividades se están ejecutando de acuerdo con lo previsto. De lo contrario se pueden rectificar. El monitoreo es permanente y cubre las actividades, los resultados y la gestión de los recursos.

Fuente: Tomándole el pulso al género; sistemas de monitoreo y evaluación sensibles al género Serie: "Hacia la Equidad", Unión Mundial para la Naturaleza UICN, Fundación Arias Para la Paz y el Progreso Humano, INMUJERES. 2002.

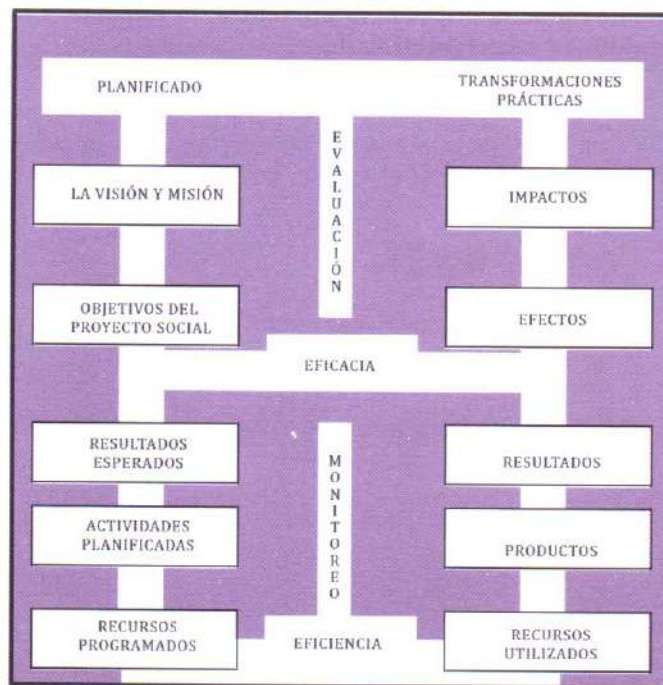
4.2 La evaluación

Es un proceso integral continuo de investigación y análisis donde se aprecia y valora el conjunto de las acciones desarrolladas del proyecto social. Se efectúa antes, simultáneamente y después de su ejecución para extraer conclusiones y deseablemente utilizarlas para la elaboración de nuevas propuestas.

La evaluación es pues una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.

Permite analizar la eficacia del proyecto, y nos indica en qué medida nos acercamos al objetivo general de desarrollo. La eficacia nos indica la fuerza de nuestras acciones, nuestra capacidad de incidir en la realidad con la intención y orientación que deseamos.

El siguiente esquema ilustra la interrelación de los planes, el desarrollo, la evaluación, el monitoreo, la eficacia, eficiencia e impactos.



Fuente: Tomándole el pulso al género; sistemas de monitoreo y evaluación sensibles al género Serie: "Hacia la Equidad", Unión Mundial para la Naturaleza UICN. Fundación Arias Para la Paz y el Progreso Humano, INMUJERES, 2002.

En el enfoque de marco lógico se contemplan como componentes de la práctica evaluativa: la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la viabilidad o sostenibilidad.

La viabilidad o sostenibilidad es un análisis acerca de las posibilidades de continuidad de los efectos positivos del proyecto una vez que éste haya finalizado.

La evaluación debe ser:

Objetiva, debe medir, analizar y concluir con base a la información de los hechos de manera objetiva.

Verificable, que sus resultados puedan ser comprobables.

Confiable, que si se repite, o la hacen otros evaluadores, siempre dará los mismos resultados.

Oportuna, que sus resultados sirvan para la toma de decisiones y no sean presentados de forma extemporánea.

Práctica, que las conclusiones y recomendaciones sirvan para mejorar la puesta en marcha o de nuevos proyectos.

Participativa, que incorpore a las y los beneficiarias/os en todos los momentos de la

evaluación.

Existen distintos tipos de evaluación según la fase del proyecto en la que se aplique. En cada fase—preparación, ejecución y operación—encontramos diferentes tipos de evaluación que tienen por objeto básicamente medir la conveniencia de asignar recursos, de continuar, de modificar, de terminar o de ver lecciones aprendidas respecto al proyecto objeto de la evaluación.

La **evaluación Ex-ante** evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.

La **evaluación Intra**: se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.

La **evaluación post**: corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.

La **evaluación ex-post**: se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados,

consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto. ¹²

TIPOS DE EVALUACIÓN Y CICLO DEL PROYECTO				
Ciclo de vida del proyecto	Tipo de evaluación		Herramientas formales de evaluación	Productos resultados del proceso
Preparación (diseño)	Aprendizaje formativo: "Durante"	Evaluación ExAnte	<ul style="list-style-type: none"> . Marco Lógico . Instrumentos de análisis económico, financiero, ambiental e institucional . Diagnóstico de evaluabilidad . Listado de datos de referencia. 	. Diseño de proyectos mejorados y "evaluables"
Ejecución		Evaluaciones Intra y Post	<ul style="list-style-type: none"> . Matriz de Marco Lógico. . Seguimiento o Monitoreo de la Ejecución. . Evaluación intermedia de ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> . Ejercicios de Proyectos Mejorados . Mejor desempeño de los proyectos
Operación (post proyecto)	Aprendizaje sumativo: "Después"	Evaluación Ex Post	<ul style="list-style-type: none"> . Evaluación Post. . Diseño de proyectos mejorados y "evaluables" . Evaluación Ex Post o de impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> . Fuentes de información mejoradas . Diseño de Proyectos. . Políticas y Estrategias.

Fuente: Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, Oficina de Evaluación, BID.

¹² Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Op. Cit. Pag.52.

4.3 Monitoreo y evaluación con perspectiva de género

Los esfuerzos por incorporar la perspectiva de género en diferentes organizaciones y proyectos se debilita o pierde, al no contar con sistemas de monitoreo y evaluación, que orienten el proceso de construcción hacia la equidad. Es muy frecuente que estos esfuerzos se reduzcan a la incorporación numérica de mujeres.

Si por el contrario nos planteamos este proceso en términos de plazos y metas concretas, con un sistema de monitoreo que asegure su cumplimiento, se empoderan tanto las personas que trabajan en los proyectos, como a la misma organización, haciendo el camino más comprensible y dando seguridad a nuestros pasos hacia una sociedad más igualitaria y democrática.

Esta tarea se inicia desde el proceso de diagnóstico cuyos resultados podemos llamar "análisis de la situación inicial", ya que ofrece una referencia sobre el estado en que se encuentran las relaciones de género en las comunidades, la forma en que se relaciona con los objetivos y metas del proyecto, y como acciones por la equidad pueden fortalecer los resultados esperados. La base para el monitoreo y evaluación diferenciado según género se establece durante el análisis situacional y la planificación del proyecto .¹³

En congruencia y para verificar que nuestro proyecto contemple estas diferencias que pueden aportar el valor agregado a las acciones de desarrollo con igualdad, **los resultados, actividades e indicadores**, planteados en la matriz de marco lógico y que son el punto de referencia para el monitoreo y la evaluación, tienen que ser **formulados de manera diferenciada por sexo** para asegurar que la participación de las mujeres y los hombres no dependa sólo de la consciencia del equipo, sino que sea parte del enfoque institucional y este integrado a los objetivos y proyectos.

¹³ Tomándole el pulso al género; sistemas de monitoreo y evaluación sensibles al género Serie: "Hacia la Equidad", Unión Mundial para la Naturaleza UICN, Fundación Arias Para la Paz y el Progreso Humano, INMUJERES, 2002. Pag. 19.

Preguntas de verificación de la incorporación de la perspectiva de género en la evaluación final y ex post.

- ¿Contribuyó el proyecto a una mayor equidad entre hombres y mujeres: transformó la distribución tradicional de beneficios, generó mayores niveles de autonomía, organización y participación de las mujeres?
- ¿Tuvo algún efecto sobre la redistribución de las actividades en el hogar y en el uso del tiempo?
- En caso de haber logrado una mayor participación, ¿qué tanto contribuyó a modificar los roles tradicionales de mujeres y hombres?
- ¿Se identificaron obstáculos asociados a las relaciones de género?

Fuente: Elaboración de proyectos de desarrollo social con perspectiva de género, IMUJERES, 2007.

5. Anexos

5.1 Cuadro de homologación de conceptos utilizados para la elaboración de proyectos con la metodología del marco lógico.

El marco lógico es utilizado a nivel internacional por diferentes tipos de instituciones propiciando con esto varios referentes a nivel de términos y conceptos por lo que se considera importante presentar un cuadro de homologación a partir de las instancias de mayor referencia.

5.2 Homologación de conceptos en la formulación o diseño de un proyecto social

Manual Marco lógico CEPAL ¹	GTZ ²	UICN ³	INDESOL ⁴
Fin	Objetivo de desarrollo	Objetivo de desarrollo o misión	Contextualización/ justificación
Propósito	Objetivos del proyecto/ inmediato	Objetivo general	Objetivo general
Manual Marco lógico CEPAL	GTZ	UICN	INDESOL
Componentes	Resultados o productos	Objetivos específicos	Objetivos específicos
Actividades	Actividades	Estrategias de ejecución.	Metas / Acciones

OBSERVACIONES

- Representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir. CEPAL
- Plantea una situación ideal que se desea alcanzar, el proyecto contribuye a alcanzar este objetivo. Pero no asume el compromiso total para alcanzarlo. UICN

- Describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución.
- El logro del propósito del proyecto está fuera de control de la gerencia del proyecto
- El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del propósito.
- Es recomendable tener solamente un propósito. CEPAL
- Define los cambios que el proyecto va a provocar, la situación que se espera alcanzar como consecuencia de la intervención del proyecto. Tener en cuenta las diferencias de género, permitirá orientar acciones para superar las desigualdades e inequidades, produciendo un impacto más amplio e integral. UICN

OBSERVACIONES

- La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los componentes del proyecto (obras físicas, estudios las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo otras personas tienen que utilizar los componentes para que se logre el propósito del proyecto.
- Son el contenido del contrato del proyecto. CEPAL
- Son los productos que el proyecto puede garantizar que se van a lograr como consecuencia de sus actividades.
- Constituye un eslabón que une la situación perseguida con las actividades que se pueden realizar.
- Debe quedar claramente identificada la transversalidad del enfoque de equidad de género, tanto en el lenguaje empleado (incluir a mujeres y hombres) como en el contenido de los objetivos que se redacten.
- Es propicio identificar con claridad los elementos de cambio que deseamos lograr, cada uno de los cuales puede expresarse en un objetivo específico lo más realista posible.
- Se pueden definir algunos objetivos específicos dirigidos a las mujeres, considerando las brechas entre géneros existentes, para asegurar de esta manera pasos firmes hacia la equidad.
- La cantidad de objetivos por formular, depende de la capacidad de actuación, los recursos del proyecto y la diversidad de las acciones por emprender. UICN
- Son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente e implican la utilización de los recursos.
- Es el punto de partida para el plan de ejecución.
- Base para la elaboración del presupuesto. CEPAL
- En este apartado se definen las estrategias o modos de trabajo del proyecto. Responde al cómo se va a trabajar el proyecto, si va a desarrollarse en forma participativa, por medio de grupos locales de hombres y mujeres, entre otros. UICN

5.2 Caja de herramientas

Con la finalidad de facilitar y reforzar el aprendizaje se sugieren algunos documentos y materiales que pueden ser de utilidad para la elaboración de proyectos sociales con perspectiva de género, a continuación se incluyen las direcciones electrónicas donde se podrán consultar y /o descargar de manera gratuita.

Cabe señalar que todo el material aquí sugerido es de acceso público.

1. Manual para el uso de un lenguaje no sexista, Vegas Franco Paki, Pérez Cervera Julia, Bhattacharjea Suman, Vereda Themis, UNIFEM México 2006. Dirección para bajar el manual en formato electrónico <http://defensamujeres.blogspot.com/>

2. Serie hacia la equidad, Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza; contenido:

Módulo 1 Lo que comienza bien termina mejor; elaboración de propuesta con enfoque de género.

Módulo 2 Quien busca encuentra; elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género.

Módulo 3 Si lo organizamos lo logramos; planificación de proyectos desde la equidad.

Módulo 4 Tomándole el pulso al género; sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.

Módulo 5 La unión hace el poder; procesos de participación y empoderamiento.

Módulo 6 Ojos que ven... corazones que sienten; indicadores de equidad.

Módulo 7 Candil en la calle... y luz en la casa: hacia una gestión y gerencia con equidad.

Módulo 8 Compartiendo secretos; sistematizando desde la equidad.

Módulo 9 Develando el género; elementos conceptuales básicos para entender la equidad.

Dirección para bajar los módulos en formato electrónico:

<http://www.generoyambiente.org/publicaciones.php?t=3&i&p=6>

3. Serie Manuales CEPAL

Manual # 42 Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Manual # 41 Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas contra la pobreza.

Manual #39 Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública.

Dirección para bajar los manuales en formato electrónico: <http://www.eclac.org/publicaciones/> (buscar en esta página la sección "Series de la CEPAL", de ahí dar clic en el link de Manuales, ahí encontrará los materiales arriba referidos.)

4.- El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos, Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo, Camacho Hugo, Cámara Luis, Cascante Rafael, Sainz Héctor, CIDEAL Acciones de Desarrollo y Cooperación, 2001. Dirección para bajar el documento en formato electrónico. <http://preval.org/files/00423.pdf>

5.- Elaboración de proyectos de desarrollo social con perspectiva de género, INMUJERES, 2007 Dirección para bajar el documento en formato electrónico: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101176.pdf

6. Bibliografía

Instituto Nacional de las Mujeres **Elaboración de proyectos de desarrollo social**, Segunda Edición. México 2007.

Camacho Hugo, Cámara Luis, Cascante Rafael, Sainz Héctor, **El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos, Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo**, CIDEAL Acciones de Desarrollo y Cooperación, Madrid 2001.

Ortegón Edgar, Pacheco Juan Francisco, Prieto Adriana, **Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**; Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL, Santiago de Chile 2005. versión electrónica PDF.

González Gómez Lara, **Planificación- Formulación y Seguimiento y Evaluación de Proyectos de la Comisión Europea**, Bilbao, Junio 2008, documento PDF.

Alfaro, María Cecilia, **Develando el género: elementos conceptuales básicos para entender la equidad**, Unión Mundial para la Naturaleza Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José, Costa Rica. Febrero 1999.

Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ). **Enfoques participativos sensibles a los aspectos de género en la cooperación técnica. Manual de entrenamiento.** Eschborn, Alemania 1996.

Aguilar Lorena, Briceño Gustavo, Valenciano Iلسie, Chacon Edgar, **Quien Busca...Encuentra: elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género.** Unión Mundial para la Naturaleza Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José, Costa Rica. Febrero 1999.

Alfaro Quesada Cecilia, Mendoza De Sánchez Blanca y La REDNA de Guatemala. **Si lo organizamos lo logramos, planificación de proyectos desde la equidad.** Unión Mundial para la Naturaleza Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José, Costa Rica. Febrero 1999.

Federación Mujeres Progresistas, Madrid, España:
<http://www.fmujeresprogresistas.org/participa8.htm>

INEGI-INMUJERES, Encuesta Nacional del Uso del Tiempo en: www.inmujeres.gob.mx

Morales Carmen, López P. Laura, De Pauli Liliانا y otras **Municipes y Municipalistas: algunos temas para reflexionar,** Red Nacional de Mujeres Municipales, México D.F 2004.

Lagarde Marcela, **La regulación social del género: el género como filtro de poder.** Consejo Nacional de Población, México 1994.

Lamas Marta, **La perspectiva de género: una herramienta para construir equidad entre mujeres y hombres,** DIF, México 1997,

Lamas Marta, **La perspectiva de género.** La tarea, No 8

Diálogos para el desarrollo y la equidad social, **Elementos básicos para la elaboración de Proyectos con perspectiva de género,** presentación en power point.

Padilla Laura, **Indicadores con enfoque de género,** Instituto Griselda Álvarez, México 2010. Documento electrónico power point.

Rodríguez Guiselle, Meléndez Narda, Velázquez Emma, Fuentes Maria Cecilia, **Tomándole el pulso al género; sistemas de monitoreo y evaluación sensibles al género.** Serie: "Hacia la Equidad", Unión Mundial para la Naturaleza UICN, Fundación Arias Para la Paz y el Progreso Humano, INMUJERES, 2002.

Vélez Londoño Claudia, **Planeación estratégica.** Documento electrónico power point.





Instituto Griselda Álvarez A.C.

“Aprendiendo a elaborar proyectos sociales con perspectiva de género” es editado por el Instituto Griselda Álvarez A.C. – IGA, C Córdoba 234 oficina 7, Col. Roma Sur, México D.F., C.P. 06700, e-mail: contacto@griseldaalvarez.org, web: www.griseldaalvarez.org, en septiembre de 2011.

Este cuadernillo se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social de la Secretaría de Desarrollo Social. Este cuadernillo de trabajo y la información aquí contenida, puede compartirse con otros actores sociales, citando la fuente.

Autoras:

**Capítulo 1: Dra. Laura Inés López Padilla
Capítulo 2: Mtra. Claudia María Vélez Londoño
Capítulo 3: Lic. Hortensia Vásquez Montes
Capítulo 4: Mirna Eugenia Acevedo Salas**

**Edición: Lic. María de los Ángeles Beristain Barreda
Diseño: Lic. Gisela García Villagómez**

