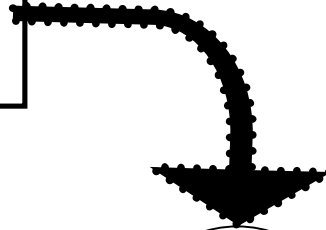


GÉNERO Y  
COTIDIANIDAD



MANUAL PARA  
LA PROMOTORA  
Y EL PROMOTOR

4

PLANIFICANDO

UN FUTURO MEJOR

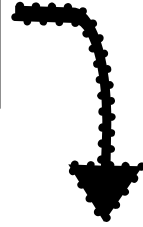
Planificación de Proyectos con  
Enfoque de Género

Cuba 2007

H<sup>2</sup>VOS

ACTAF

GÉNERO Y  
COTIDIANIDAD



**MANUAL No. 4  
PARA EL PROMOTOR  
Y LA PROMOTORA  
DE LA EQUIDAD DE GÉNERO**

# **BUSCANDO EN NUESTRA PRACTICAS**

**Planificación de Proyectos con  
Enfoque de Género**

Elaborado por:

Magali Pérez Reyes

Ruben Bao Chenique

Material producido en el marco del proyecto “Capacitación y extensión de la equidad de género en el medio rural cubano”, financiado por la agencia de cooperación HIVOS y ejecutado por la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF). Impreso en colaboración con la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA)

Cuba - 2007

## PRESENTACIÓN:

*La Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) trabaja por la promoción de un desarrollo agrario ecológico y sostenible en armonía con la naturaleza y la sociedad. Para alcanzar la armonía social estamos inmersos en la motivación, concientización, promoción y capacitación de la temática de género para lograr, en cada accionar nuestro, un enfoque de género que promueva la equidad en la relación de hombres y mujeres involucrados, de una u otra forma, en nuestros proyectos.*

*Cada hombre y cada mujer es responsable en el logro de ese Mundo Mejor que todos soñamos, cada quien debe realizar aportes desde su experiencia para la promoción y el desarrollo sostenible local. El análisis de equidad de género permite que las mismas mujeres y los mismos hombres seamos quienes reconozcamos las oportunidades y limitaciones que tenemos para lograr nuestro desarrollo personal y colectivo en el contexto histórico y geográfico en el que vivimos.*

*Se trata de mejorar el desarrollo concreto de cada mujer y de cada hombre, mejorar a la persona, pero también a la comunidad, lograr mejorar la calidad de vida individual y colectiva, a través de acciones que tienen que ver con las formas concretas de eliminar las inequidades. Para ello debemos reconocer que formas asume la inequidad en los contextos históricos y geográficos concretos en los que vivimos, trabajamos y actuamos.*

*Como modesto apoyo a este empeño se produce esta serie "Género y Cotidianidad", la cual pretende potenciar el proceso de formación de promotores a partir del proyecto "Capacitación y extensión de la equidad de género en el medio rural cubano". En 10 materiales se trata de resumir de manera sencilla y amena la información básica sobre el tema, enriquecida con la experiencia que ya se va acumulando en el contexto específico de nuestro país.*

*Se hace imprescindible el agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que contribuyeron con su información y experiencia a la elaboración de estos materiales, en especial al grupo de la UICN, quien con sus maravillosos documentos ha sido el faro de este empeño.*

*A ustedes promotores y promotoras les deseamos éxito en su trabajo, esperando en un futuro no muy lejano aportes que enriquezcan y amplíen esta iniciativa.*

**Los materiales que conforman esta serie son:**

*Manual Didáctico – Promocional:*

**EQUIDAD DE GENERO, MODA O NECESIDAD.**

*Manual para la promotora y el promotor, No. 1:*

**CONFESIONES Y REFLEXIONES SOBRE SEXO Y GENERO.**

Elementos conceptuales básicos para entender la equidad.

*Manual para la promotora y el promotor, No. 2:*

**PROMOVIENDO LA EQUIDAD DE GÉNERO.**

Elementos metodológicos para la promoción.

*Manual para la promotora y el promotor, No. 3:*

**BUSCANDO EN NUESTRA PRACTICAS.**

Elaborando Diagnósticos Participativos con Enfoque de Género.

*Manual para la promotora y el promotor, No. 4:*

**PLANI FICANDO UN FUTURO MEJOR.**

Planificación de Proyectos con Enfoque de Género.

*Manual para la promotora y el promotor, No. 5:*

**MIDIENDO NUESTRO AVANCE.**

Formulación de indicadores de Equidad.

*Manual para la promotora y el promotor, No. 6:*

**APRENDIENDO DE NUESTRAS PRACTICAS.**

Sistematización con Enfoque de Genero.

*Juego didáctico.*

**EQUIDAD ¿AZAR O NECESIDAD?**

*Juego didáctico.*

**GÉNERO Y COTIDIANIDAD.**

## PROPÓSITO DE ESTE MANUAL:

La planificación participativa con enfoque de género parte del reconocimiento que hacemos de la propia realidad local, conocida a través de diferentes técnicas y herramientas participativas, que permiten identificar problemas, necesidades, aspiraciones y potencialidades. Con base en esta identificación, se negocia para priorizar las acciones que se deben ejecutar en las comunidades y grupos humanos con el fin de alcanzar el desarrollo sostenible con equidad de género.

Resulta evidente que nuestra única pretensión es ofrecer un instrumento relativamente sencillo que ayude a organizar los factores que condicionan el éxito de un proceso de transformación. No pretendemos agotar el tema y mucho menos presentar una solución milagrosa a los problemas que surgen cotidianamente durante la ejecución de cualquier proyecto.

La experiencia demuestra que no es posible hacer un manual con normas y procedimientos que indiquen qué debemos ser y cómo debemos actuar en la vida. No obstante, se pueden ofrecer ideas y experiencias que permitan emprender la tarea de la planificación participativa con enfoque de género.

Este es el objetivo de este Manual, que se elaboró para ser utilizado como una herramienta de trabajo que permita incorporar la perspectiva de género durante la etapa de planificación, y está dirigido a mujeres y hombres que laboran en proyectos de desarrollo rural.

Esta no es una guía inflexible, que se debe seguir al pie de la letra. De hecho, surge de reflexiones de personas que como usted o nosotros han tenido buenas y malas experiencias al tratar de implementar la perspectiva de género. Como se verá en el desarrollo del mismo, cambiar lo que hacemos todos los días, sobre todo si no contamos con una orientación sobre cómo hacerlo, es muy difícil. Es por esto que consideramos importante compilar estas ideas para que sirvan de apoyo al trabajo que realizamos cada día.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.	1
I. EN EL COMI ENZO .....	1
1.Consideraciones básicas.	2
2.Condiciones para que la planificación participativa sea un proceso hacia la equidad.	4
II. INICI ANDO EL CAMI NO DE LA PLANI FICACI ÓN.	8
1. Priorización o Jerarquización de los problemas.	9
◆ MATRIZ PARA LA PRIORI ZACI ÓN DE PROBLEMAS.	9
2. Análisis del o los problemas prioritarios.	10
◆ ARBOL DE PROBLEMAS.	12
3. Definición de objetivos y resultados.	12
4. <i>Análisis de posibles estrategias o alternativas de solución.</i>	13
◆ ARBOL DE OBJETIVOS.	14
◆ MATRIZ LOGI CA DE PROYECTO.	15
⇒ Objetivo de desarrollo.	16
⇒ Objetivo específico.	16
⇒ Resultados esperados.	17
⇒ Actividades principales.	17
⇒ Indicadores.	18
⇒ Fuentes de verificación.	18
⇒ Supuestos.	19
⇒ Recomendaciones para desarrollar la matriz lógica.	19
5. <i>Determinación de los beneficiarios.</i>	21
◆ MATRIZ DE BENEFICIARIOS.	21
6. <i>Selección de estrategias o alternativas según criterios.</i>	22
7. <i>Planificación de las acciones y recursos.</i>	23
◆ PLAN OPERATIVO.	24
8. <i>Determinación del presupuesto.</i>	25
III. EJECUCI ÓN DEL PROYECTO.	26
1. Seguimiento.	26
2. Evaluación del proyecto.	26
◆ <i>Evaluación parcial.</i>	26
◆ <i>Evaluación final.</i>	27
BI BLI OGRAFÍA.	31

## INTRODUCCIÓN

La planificación participativa con enfoque de género es un ejercicio dinámico que requiere paciencia, habilidad, comprensión y compromiso por parte de todas las personas involucradas en las acciones de desarrollo; llevarla a cabo es un proceso lento, de aproximaciones sucesivas a lo que deseamos obtener.

Este proceso es cambiante, acepta mejoras y ajustes a lo largo de su materialización y parte del conocimiento pleno de los recursos y potencialidades locales para resolver los problemas y necesidades sentidas por mujeres y hombres que viven y trabajan en un contexto determinado, *donde la problemática de género es parte de esa dinámica, no es el pollo del arroz con pollo.*

Una de las prioridades del desarrollo sostenible local es contribuir a disminuir las situaciones de inequidad y potenciar las posibilidades de acceso a las oportunidades y beneficios, para lo cual es necesario que todas y todos participen en la definición del futuro desde el espacio local, tomando parte de las decisiones y el compromiso por una sociedad más justa.

La planificación participativa con enfoque de género es una herramienta de primera mano para facilitar la incorporación de los intereses de mujeres y hombres en sus propios procesos de desarrollo.

### I. EN EL COMIENZO .....

Al concluir la etapa de diagnóstico participativo con un enfoque de equidad de género, se ha preparado el terreno para continuar la tarea de construir mejores condiciones de vida y de equidad en las comunidades donde trabajamos.

La aplicación de la perspectiva de género demanda que se formulen una serie de preguntas sobre la base de la información recogida por el Diagnóstico:

- ¿Cómo se construye el "desarrollo"?
- ¿Cómo participan las personas?

- ¿Cómo mejorar la calidad de vida individual y colectiva mediante la satisfacción de las necesidades básicas y estratégicas?.
- ¿Cómo hacer de las relaciones familiares, conyugales, laborales, públicas o privadas, relaciones de respeto, tejidas para maximizar el potencial individual y colectivo?.
- ¿Cómo aumentar los rendimientos y la productividad en la unidad productiva?.

En la planificación participativa, la perspectiva de género es el elemento central para formular un conjunto de acciones con las mujeres y los hombres de un determinado contexto, que permitan pasar del discurso sobre el desarrollo sostenible a la práctica, vivencia y disfrute de ese desarrollo en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.

#### 1. Consideraciones básicas:

La planificación participativa con enfoque de género tiene un objetivo preciso: reconocer las desigualdades producidas por la dinámica de las relaciones de género, la forma en que éstas inequidades influyen en las posibilidades de actuación y realización de las personas en su cotidianidad, y con esta base definir acciones correctivas concretas.

El cumplimiento del siguiente conjunto de condiciones es necesario para asegurar que la planificación tenga un enfoque de género:

##### **B** Reconocimiento expreso de la desigualdad o discriminación.

La clara voluntad y la decisión de reconocer que existen desventajas y desigualdades genéricas y que las acciones del proyecto deben contribuir a eliminarlas son el motor de una planificación participativa con enfoque de género; de lo cual se desprende la necesidad de continuar consolidando durante el proceso de planificación, las acciones de sensibilización y formación sobre género que se debieron iniciar en la etapa de diagnóstico.

##### **B** Capacidades técnicas en la aplicación del enfoque de género de las personas involucradas en la planificación.

##### **B** Claridad sobre el proceso pedagógico que orienta la planificación participativa con enfoque de género.

Las diferentes etapas del proyecto son en sí mismas un proceso educativo sobre el enfoque de género. La etapa de diagnóstico permite identificar los problemas y limitaciones principales de mujeres y hombres, tomar conciencia de sus alcances y valora la necesidad de las situaciones identificadas.

La planificación también es un proceso educativo. Al iniciar esta etapa, el equipo estará a las puertas de un conjunto de nuevos aprendizajes; no obstante, desde el comienzo éste debe tener claridad sobre algunos aspectos.

Las acciones que se ejecuten y las decisiones que se tomen deben estar orientadas a impulsar los procesos de autogestión y fortalecimiento local, que no son posibles sin el empoderamiento de las mujeres y los hombres de ese contexto.

Los proyectos de desarrollo pueden enriquecer el proceso de formación y de socialización de género de las personas participantes. Las acciones planteadas y ejecutadas pueden contribuir a reforzar las inequidades o bien transformar formas de relación tradicionalmente inequitativas.

La planificación facilita que mujeres y hombres analicen su realidad a partir del enfoque de género, tomen conciencia sobre el origen de las acciones que realizan y sobre esa base, se puede impulsar un proceso de cambio con fundamento en el diálogo y la negociación de prioridades anteriormente invisibles.

Como se trata de un proceso de cuestionamiento de la formación y de los valores que guían nuestra existencia, el proceso de replantear los roles de género no es sencillo ni para mujeres ni para hombres. Sobre todo porque se requieren cambios en concepciones y prácticas de vida.

Se debe tener claro que si bien participan mujeres y hombres en los proyectos, esto no garantiza que exista equidad; por eso, hablamos de un proceso educativo: reeducarse, reformarse, desconstruir y construir planteamientos nuevos.

La transformación está dirigida a facilitar procesos educativos con enfoque de género para que las mujeres y los hombres construyan, paso a paso, poderes positivos para su desarrollo, bienestar y calidad de vida.

## **2. Condiciones para que la planificación participativa sea un proceso hacia la equidad.**

Se necesita actuar a través de procesos, es decir, pensar en lo que se tiene que hacer no sólo hoy, sino a largo plazo, y visualizar cómo lo que hacemos hoy, nos acercará cada vez más a lograr nuestro objetivo, en este caso, la equidad. Para lograr que realmente lo planificado sea un proceso, se deben combinar al menos siete elementos:

### **L Ubicar a mujeres y hombres como protagonistas del proceso.**

Obviamente, el primer elemento es la persona como protagonista. A partir de las personas y en su beneficio se desencadena el proceso. Estas tienen una historia, con actividades que les son propias, con una formación y vivencia de género determinadas y con la voluntad para participar en el proceso.

### **L Responder a una necesidad asumida como problema.**

Cualquier proceso parte de sentir una necesidad, un problema que se debe resolver. Lo ideal es generar un proceso en el que las personas puedan identificar sus necesidades de cambio a través de sus sentimientos y su propia cotidianidad. Por ello, es indispensable que tanto el diagnóstico como la planificación sean participativos y diferencien las necesidades y los intereses de mujeres y hombres, porque eso permitirá responder a situaciones relevantes para la vida de las personas, que tengan sentido para ellas y ellos. Este sentir y esta conciencia sobre la necesidad o problema es la chispa que enciende el proceso.

### **L Determinar claramente el espacio en que se va a trabajar.**

Uno o varios sitios geográficamente determinables en los que se desarrolla el proyecto. Estos tienen ciertas características ambientales, económicas y políticas, que le dan particularidades a este proceso y afectan a mujeres y hombres de manera particular.

**L Determinar el tiempo.**

La duración del proceso determina el ritmo y el orden de actividades por realizar, así como las posibilidades reales de llevarlas a cabo. Las personas involucradas, mujeres y hombres, disponen de tiempo distinto de acuerdo con las actividades que desarrollan en el momento en que se realiza el proyecto.

**L Identificar las relaciones entre mujeres y hombres que se pretenden transformar.**

Se refiere a las relaciones entre las mujeres y los hombres participantes en el proceso y las relaciones entre éstos y los otros elementos o personas del entorno en el que se desarrolla el proyecto.

**L Asegurar suficientes recursos.**

Lo que necesitamos para que el proyecto se desarrolle con normalidad, para que sea posible realizarlo. Se divide en recursos internos y externos. Sin embargo, es importante considerar que existen recursos que dan sentido y significado al proyecto, que se encuentran en la localidad y que mujeres y hombres debemos y podemos potenciar.

**L Determinar claramente los resultados o productos esperados.**

Todo proceso debe tener productos que se dan a corto, mediano y largo plazo y al finalizar el proceso, el cumplimiento de estos tiempos le da credibilidad y consistencia del proyecto.

Es importante que sean productos que podamos tocar, que podamos sentir, que se relacionen entre sí, es decir que un resultado o producto tenga que ver algo con el siguiente. Deben ser continuos, se obtienen a lo largo del proyecto, no muy lejos uno del otro, pues esto nos puede desmotivar.

Los productos deben ser fruto de la interacción grupal. Se debe crear un sentido de responsabilidad entre las personas en el logro de la equidad dentro de la dinámica social y laboral en la que esta inmersos, donde se pueda valorar el aporte de cada una de ellas.

Aunque la obtención de resultados y productos en el logro de relaciones más equitativas no parece ser tan tangible, es importante que encontremos resultados concretos que nos ayuden a comprobar que vamos avanzando. De esta forma, por ejemplo, se puede convertir la solución de las necesidades prácticas en mayor valoración del trabajo de las propias mujeres, al ganar reconocimiento comunitario y promover que los hombres asuman sus responsabilidades reproductivas.

Otro punto importante es aprovechar estas prácticas continuas para eliminar los estereotipos en torno a los comportamientos de género, mediante la implementación de nuevas prácticas. La comprobación de la existencia de todos estos elementos en los resultados de la planificación, nos garantizará en gran parte que existan las condiciones apropiadas para un buen trabajo y buenos resultados.

### 3. Los retos de facilitar una planificación participativa con enfoque de género

Para facilitar un proceso de planificación participativa se requiere al menos de apertura, disposición y paciencia. Incluso, si es la primera vez que se exploran las necesidades y los intereses de las personas, con enfoque de género, es posible que el proceso mismo genere en la persona encargada de la facilitación la necesidad de mirar su propia vida y de replantearse formas de relacionamiento o prácticas enraizadas en la cotidianeidad.

La persona que facilita el proceso debe cumplir varias funciones:

- ◆ Asegurar la participación balanceada de hombres y mujeres.
- ◆ Tener criterio de oportunidad sobre cuando se debe trabajar en forma conjunta, con hombres y mujeres, o en forma separada.
- ◆ Reconocer las relaciones de poder que se manifiestan durante la planificación entre hombres y mujeres.
- ◆ Procurar diferentes espacios de relación, para que si existen tensiones o dificultades, éstas se puedan ventilar espontáneamente, sin intervención externa.

Una recomendación importante es que si se trata de un grupo mixto, la planificación la facilite un equipo mixto, en todos los momentos, para dar confianza tanto a los hombres como a las mujeres.

Ahora bien, aun cuando se ponga el mejor esfuerzo en asegurar que estos requisitos se cumplan, es posible que se deban enfrentar muchos momentos de frustración: que las mujeres no participen en las reuniones, que sea difícil para el equipo trascender las visiones tradicionales o meramente técnicas, sin consideración a lo social, o que en el transcurso de la planificación se presenten situaciones personales entre las y los participantes que cuestionen el enfoque utilizado para la planificación. Al analizar este tipo de situaciones es importante que tomemos en cuenta los siguientes puntos:

- ⇒ Este tipo de situaciones suelen presentarse aun cuando no se aplique un enfoque de género. El reto del equipo de promotores y promotoras es desarrollar habilidades para manejar el problema. Es también un proceso de aprendizaje para quien facilita el proceso de planificación. Todo proceso de transformación, lo queramos o no, afecta las relaciones, tanto los poderes de mujeres y hombres, como sus posibilidades de desarrollo. Cada acción que se realiza toca la vida de la otra persona: refuerza una desigualdad o abre una oportunidad hacia el cambio.
- ⇒ Como promotoras y promotores únicamente aportamos los elementos para que las personas cuestionen sus prácticas, las orientaciones que rigen su vida. Cada persona lo hace a su ritmo, de acuerdo con sus condiciones y su propia historia. Las personas que han gozado de mayor libertad y acceso a oportunidades es posible que puedan iniciar el proceso de cambio más fácilmente que otras.
- ⇒ El proceso de facilitación requiere que actuemos con metodologías y enfoque participativo. Es decir, apoyando la reflexión pero sin ser protagonistas, sin dar las respuestas, sin monopolizar la palabra, sin presentar nuestras ideas como las únicas.
- ⇒ Cada persona maneja una cantidad de datos, informaciones, experiencias y cuenta con un conjunto de habilidades, pero no lo sabe todo. Por eso, es conveniente contar con varios puntos de vista para tomar decisiones que realmente favorezcan el desarrollo de cada persona y de la colectividad, a partir de las cuales se logre un trabajo eficiente y efectivo.

⇒ Facilitar el diálogo y la negociación entre grupos con intereses diversos. En todo el proceso existen grupos o sectores con intereses y concepciones distintas entre sí, por lo que tenemos que aprender a negociar. Ayudar a los grupos en el planteamiento de sus necesidades y a buscar formas para solucionarlas, sin necesidad de agredirse, es una tarea permanente.

Debemos apoyar a hombres y mujeres para que aprendan a hacer sus planteamientos en términos claros y a negociar sus condiciones y valorar los planteamientos de los demás, entendiendo que ambos grupos tienen planteamientos válidos en relación con el desarrollo sostenible local.

## II. INICIANDO EL CAMINO DE LA PLANIFICACIÓN.

Antes de iniciar con el plan, el grupo de promotores y promotoras, de conjunto con las personas involucradas deberán tener procesada la información del diagnóstico, que es como una fotografía de la situación de la comunidad. Esta fotografía debe dar una idea clara sobre los siguientes aspectos:

- a) Las **necesidades identificadas**, tanto de mujeres como de hombres.
- b) Las **desigualdades y carencias**. Debe tomarse en cuenta que el acceso a los recursos, las tareas cotidianas y las posibilidades de participación en la toma de decisiones son diferentes para las mujeres y para los hombres.
- c) Los **recursos disponibles** para potenciar el desarrollo, el estado y calidad de esos recursos, su propiedad y control, quiénes toman decisiones sobre su uso; quiénes tienen acceso a ellos y de qué tipo, el sistema productivo y de comercialización.
- d) Los **beneficios** que generan las actividades de desarrollo y cómo están distribuidos entre las mujeres y los hombres.

También es muy importante comprobar:

- Si la información aportada por el diagnóstico es suficiente o si se necesitan datos complementarios.

- Si el inventario de necesidades y la recopilación de información son representativos de lo que sucede a la mayoría de las mujeres y los hombres, y si hay alguna situación de minorías que merece ser explorada con mayor profundidad.
- Si se cuenta con datos concretos y diferenciados que puedan cumplir la función de fundamentar una equitativa priorización de los problemas y una selección de soluciones adecuada a la realidad, tomando en cuenta las desigualdades existentes entre mujeres y hombres.

### 1. Priorización o Jerarquización de los problemas.

Existen diversas formas de interpretar una misma realidad, por lo general una comunidad se ve afectada por más de un problema al mismo tiempo, sin embargo cada individuo le concede un grado o nivel de importancia a los problemas identificados, en dependencia de sus propios intereses o visión general del asunto, por eso se sugiere propiciar un encuentro en el cual participen la mayor parte de los interesados e involucrados en la solución de los problemas para consensuar las opiniones acerca de cual debe ser el orden de prioridad de los problemas que deben ser solucionados, visualizando y validando opiniones, criterios y propuestas de mujeres y hombres.

Existen varias formas para determinar la prioridad de los problemas identificados. A continuación detallamos un ejemplo de matriz que nos permitirá realizar este paso y que puede ser enriquecida, modificada o readaptada en función de las condiciones específicas en que se emplee y la creatividad e imaginación de las o los que la utilicen.

#### MATRIZ PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS.

Escala Prob. identificados	Muy poca importancia 1	Poca importancia 2	Mediana importancia 3	Bastante importante 4	Muy importante 5	total
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Para construir la *Matriz de priorización* debemos proceder de la forma siguiente:

1. *Se enumeran todos los problemas identificados.*
2. *Se efectúa una votación individual de los participantes otorgándole a cada problema identificado un nivel de importancia acorde con la escala que tiene la tabla (1 a 5)*
3. *Se recoge la votación individual y se compilan los resultados de la misma.*
4. *Se muestra al grupo el resultado de la votación, mostrando en orden descendente los problemas según la puntuación que recibieron.*

Algunas recomendaciones necesarias podrían ser:

- Enumerar los problemas inicialmente en el mismo orden en que van apareciendo. Clarificando siempre que esta numeración no constituye un rango de prioridad.
- Mantener en un lugar visible para todos los participantes los problemas identificados y la numeración otorgada.
- Tener elaboradas previamente las hojas de votación.
- Se deben realizar las votaciones partiendo de criterios de hombres y mujeres, de manera independiente.
- Crear una comisión de análisis de la votación entre los propios participantes.
- Devolver el resultado final visualizado en papelógrafos o pancartas escritas.

## 2. Análisis del o los problemas prioritarios.

El árbol de problemas es una técnica que permite analizar de forma ágil y ordenada la información que poseen los participantes y que ha sido recolectada en el transcurso del tiempo a partir de la realidad cotidiana que viven. Puede ser combinada con otras técnicas participativas que busquen apoyar la generación de ideas creativas en la definición de problemas, sus causas y consecuencias. Esta combinación permite la generación de opiniones colegiadas y un análisis multilateral en torno a diferentes problemáticas que se presentan en las comunidades.

Entre las ventajas de esta técnica tenemos que:

- § Permite definir con precisión el marco y tema del análisis.
- § Se pueden identificar y analizar a los posibles grupos interesados.
- § Se identifican y jerarquizan los problemas existentes en la localidad. (no los posibles, ficticios o futuros)
- § Se visualizan las relaciones causa - efecto de los problemas existentes.

Algunas recomendaciones necesarias para formular los problemas podrían ser:

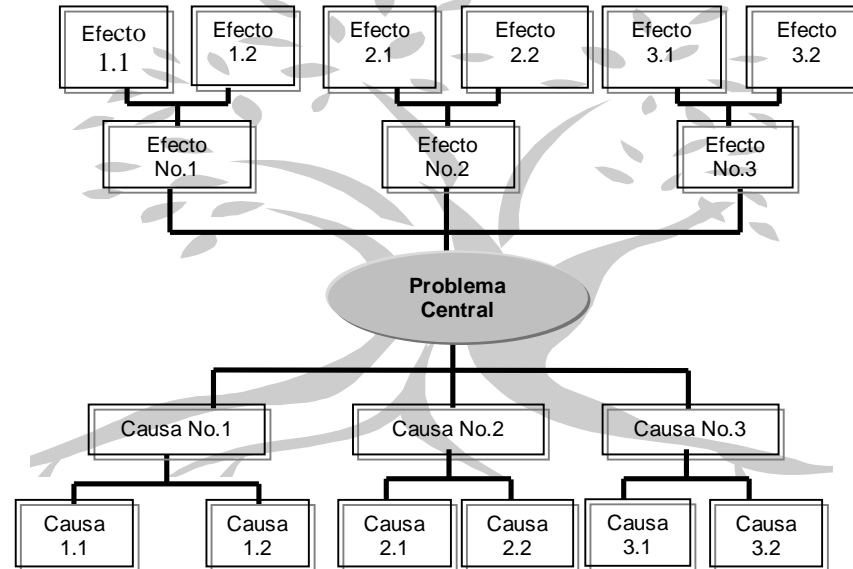
- § El problema debe describir en forma adecuada y breve la esencia de una situación considerada insatisfactoria y que debe ser modificada.
- § Un problema no es la carencia de algo, se debe formular como un estado negativo existente que afecta a una determinada cantidad de personas.
- § Al formular el problema no se debe incluir su solución.
- § Observar que la importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas.

Para construir el *árbol de problemas* debemos proceder de la forma siguiente:

1. *Situar el problema priorizado en el centro del diagrama. (tronco)*
2. *Situar debajo del problema las causas que lo originan (raíces), éstos son los problemas que alimentan y originan el problema central.*
3. *Arriba del problema, situar los efectos que éste provoca en el medio (ramas), son las manifestaciones, o cómo se expresa el problema central y sus causas (subproblemas) en el entorno, son expresiones de índole cualitativa y cuantitativa.*
4. *Establecer si está relacionado con otros problemas identificados.*
5. *Visualizar las relaciones causa - efecto que se establecen al trabajar el árbol.*

Es necesario profundizar al máximo en el análisis de las causas, preguntándonos en cada caso ¿por qué sucede esto?, hasta agotar todas las respuestas posibles.

## ARBOL DE PROBLEMAS.



### 5. Definición de objetivos y resultados.

Cuando se posee la información suficiente y necesaria para comenzar a formular ideas de posibles soluciones, es que se procede a realizar a partir del árbol de problemas, el árbol de objetivos.

El análisis de objetivos como instrumento de la planificación plantea el intento de alcanzar una situación deseada; en él se coloca la situación inicial (problema) como base para la formulación de los objetivos, las causas se transforman en los medios que se utilizan para cambiar dicha situación; y los efectos se transforman en los fines esperados de la intervención.

El *árbol de objetivos* es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez terminada la esta etapa del proceso de transformación, o sea, una vez resueltos los problemas identificados en el diagnostico.
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia. (jerarquización).
- Visualizar en un diagrama las relaciones medios - fines.

Para construir el *árbol de objetivos* debemos proceder de la siguiente manera:

1. *Transformar la situación problema en un estado positivo deseable y realizable (acotado y realista).*
2. *Analizar las causas que se relacionan directamente con el problema, formularlas como estados positivos y ver si se ajustan realmente al alcance del objetivo central.*
3. *Identificar en el árbol de problemas los agentes de regulación pasiva, sobre los cuales no podemos influir, para separarlos de la construcción del árbol, pues no los podemos cambiar. Sin embargo, hay que tenerlos siempre en cuenta, pues constituyen los parámetros del marco de supuestos a que puede verse sometida la intervención.*
4. *Analizar las relaciones medios - objetivo - fines que se establecen para garantizar la validez y consistencia del análisis.*

Se recomienda que las condiciones positivas se formulen como un resultado logrado, como una situación terminada o concluida. Asimismo, si los resultados del análisis plantean acotar aún más los términos del problema y del objetivo, resulta necesario volver atrás nuevamente, realizar las correcciones necesarias en el árbol de problemas y corregir los objetivos y para ello deberíamos:

- a) Modificar la formulación del objetivo para clarificarlo.
- b) Añadir nuevos medios si resultan relevantes para alcanzar los objetivos.
- c) Eliminar aquellos medios que no sean realistas o necesarios.

#### *6. Análisis de posibles estrategias o alternativas de solución.*

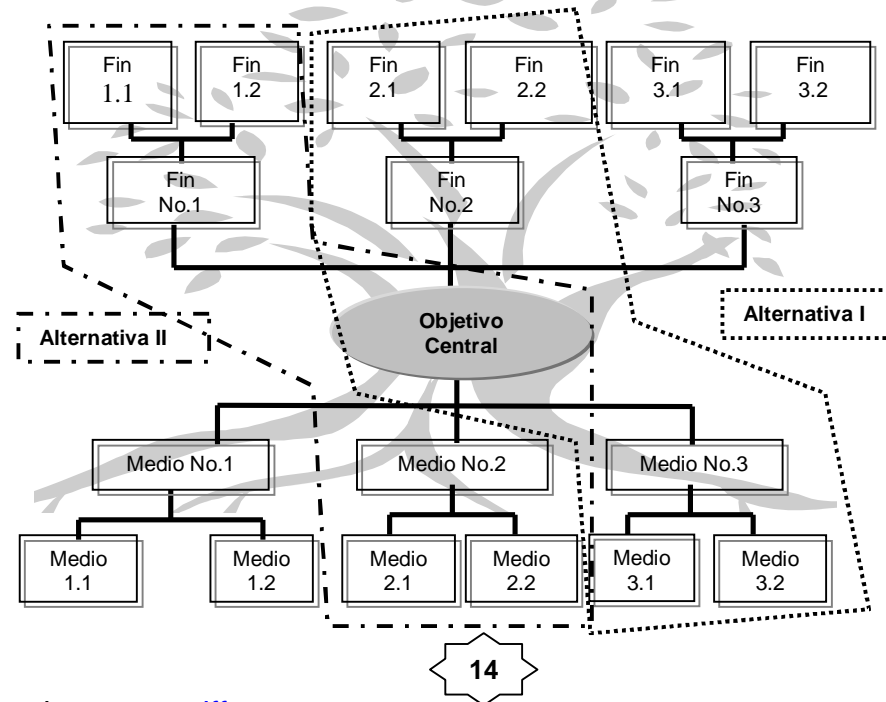
El análisis que se realiza a partir del árbol de objetivos, donde se identifican los diferentes "conjuntos" medios - objetivos - fines interrelacionados se denominan estrategias o alternativas, las cuales nos permiten identificar posibles vías de solución y superación sistemática de los factores causantes del problema. Se opera sobre la base de la factibilidad que van adquiriendo los medios al agruparse técnicamente y constituirse en una respuesta viable para el logro de los objetivos esperados.

Para ello se analizan los medios situados en el nivel inferior del árbol de objetivos, seleccionando entre ellos aquellos que respondan de forma directa y efectiva al logro del objetivo central declarado, tomando en cuenta los fines que pueden ser logrados al final de la intervención. Evidentemente existe más de una posible combinación de elementos, de ahí que se analicen todas las alternativas o estrategias posibles dentro del diagrama. Pudiera ser que por su importancia y grado de complementariedad se elabore un programa con varios componentes o proyectos.

Para realizar el *análisis de posibles estrategias o alternativas* debemos:

- § A partir del árbol de objetivos, identificar en los medios (raíces) las posibles áreas sobre las cuales existen capacidades para trabajar, se excluyen aquéllas en las que no se puede incidir.
- § Clasificar los medios seleccionados en cada una de las alternativas, en términos de posibilidades de acción, complementariedad y/o articulación con otras organizaciones, programas o proyectos similares que conocemos.
- § Marcar en el árbol de objetivos la (s) alternativa (s) analizada (s).

ARBOL DE OBJETIVOS.



El *análisis de estrategias o alternativas* nos permite:

- Identificar diferentes estrategias posibles (soluciones alternativas) para alcanzar un objetivo específico que contribuirá al objetivo de desarrollo.
- Comparar las diferentes estrategias y someterlas a juicio y evaluación para escoger la más apropiada.

#### **MATRIZ LOGICA DE PROYECTO.**

Es un instrumento orientado a la elaboración de la estructura de un proyecto, programa o plan de forma lógica, con una sólida base conceptual en el análisis y con un preciso contenido operativo, al transformar la teoría en acción directa; esto nos permite:

- § Estructurar el contenido del trabajo a realizar presentando de forma lógica la interacción entre objetivos, resultados y actividades de la(s) alternativa(s) seleccionadas en el árbol de objetivos.
- § Mostrar la identificación y cuantificación de los resultados a través del uso de indicadores para los diferentes niveles de rendimiento.
- § Presentar las fuentes donde verificar los resultados y afirmaciones hechas a través del uso de indicadores (uso de fuentes primarias y secundarias de información).
- § Mostrar a través del uso de supuestos o premisas, las condiciones de riesgo o factores inciertos que existen en el medio donde se desarrolla la intervención.

En la matriz se manifiestan dos lógicas:

*Una lógica vertical*, donde la primera columna constituye la estrategia del trabajo a realizar: gracias a los medios, pueden emprenderse las actividades, por medio de los cuales se logran los resultados esperados, que pretenden alcanzar los objetivos específicos, que contribuyen en alguna medida al logro del objetivo de desarrollo.

*Una lógica horizontal*, al analizar la matriz línea a línea, donde se manifiesta la consistencia del proyecto en términos de estructura, medición, verificación y en qué marco se desenvolverá la intervención, *¿qué se espera alcanzar?, ¿en cuánto tiempo?, ¿cómo y dónde se verifica si es cierto?, ¿bajo qué condiciones?*.

## OBJETIVO DE DESARROLLO.

Se trata de la creación de un estado, situación o efecto que marca una dirección general en un nivel superior, un propósito de largo plazo, o estratégico, a cuyo logro el proyecto contribuye, pero que está más allá de su alcance directo, ya que no depende exclusivamente de los productos o resultados del mismo.

Se recomienda que:

- § Sea consistente con los objetivos del programa o subprograma en el cual se inserta el proyecto.
- § Se considere de forma explícita la variable de género en su formulación.
- § Justifique suficientemente la ejecución e inversión del proyecto.
- § Se redacte como un estado final o punto de llegada y no como un proceso o medio para lograr el estado final.
- § Esté relacionado directamente con los objetivos específicos de los proyectos para contribuir significativamente a su logro.
- § No sea en extremo demasiado ambicioso.
- § Se explicita cuál es la población afectada trabajara.
- § Se precise dónde se localizará geográficamente el proceso de transformación.
- § No se defina más de uno por proyecto.
- § Se traduzca en indicadores cualitativos y cuantitativos, verificables en fuentes de información oficial y confiable.
- § Se localice en el árbol de objetivos en el nivel superior, ya que no necesariamente tiene que corresponder al objetivo central declarado en el árbol.

## OBJETIVO ESPECIFICO.

Se trata de un propósito acotado que depende directamente de la acción del proyecto y contribuye a la creación de un estado, situación o efecto deseado. Representa lo que el proyecto debe realizar por sí mismo, es decir, mediante sus propios recursos y actividades.

Constituye el punto de referencia central, el verdadero "centro de gravedad" que orienta la el proceso de transformación y calibra su éxito o su fracaso en términos de beneficios duraderos para hombres y mujeres.

Se recomienda que:

- § Describa el tipo, cantidad y calidad del cambio que generará a través de su propia acción, precisando los relacionados con las mujeres y cuales con los hombres.
- § Indique cuándo se espera lograrlo.
- § Identifique los beneficiarios directos de su acción, diferenciándolos por sexo, edad, etc.
- § Se traduzca en indicadores de efectos esperados del trabajo realizado, verificables en fuentes de información oficial y confiable.

#### RESULTADOS ESPERADOS.

Son aquellos bienes y/o servicios que el proyecto ofrece y que contribuyen al logro del o los objetivos específicos declarados.

Se recomienda que:

- § Se ubiquen en el nivel de los medios sobre los cuales el proyecto incidirá para lograr los objetivos.
- § Deben existir resultados donde se desagregue el efecto para las mujeres y para los hombres?
- § Contemplar posibles efectos indirectos positivos o negativos para la situación de las mujeres y las de los hombres
- § Se traduzcan en indicadores de cumplimiento del proyecto, verificables en registros del proyecto o de supervisores confiables.
- § Se añadan otros resultados que contribuyan a la realización de los objetivos específicos y que se hayan identificado mediante el análisis suplementario de las posibilidades y riesgos en la situación concreta (aunque no aparezcan en el árbol de objetivos).

#### ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Son aquellas acciones o tareas imprescindibles, que se necesitan realizar para obtener los resultados esperados.

Se recomienda que:

- § Se incluyan todas las acciones esenciales para lograr los resultados esperados del proyecto.
- § Se incluyan sólo las actividades desarrolladas con los recursos que dispone el proyecto.

- § Se enuncien como acciones o procesos (en infinitivo).
- § Definir la participación de hombres y mujeres en cada actividad, tomando en cuenta las características específicas del contexto.
- § Se defina el tiempo en que serán realizadas de forma realista.
- § Sean apropiadas al contexto socio-cultural, económico y ecológico en el cual se desarrollan.
- § Sean verificables en registros del proyecto o de supervisores confiables.
- § Se añadan otras actividades identificadas mediante el análisis suplementario de las posibilidades y riesgos en la situación concreta.

#### INDICADORES.

Son parámetros verificables que constituyen la cualidad o cuantificación de los efectos o resultados esperados (ver Manual No 5).

Se recomienda que:

- § Se defina el nombre del indicador con exactitud.
- § Se determine exactamente su magnitud (cantidad).
- § Se establezcan los parámetros de calidad con que se espera lograrlo.
- § Se defina el período de tiempo en que se espera alcanzarlo.
- § Se combinen los aspectos anteriores y la redacción sea coherente.

#### FUENTES DE VERIFICACION.

Son aquellos documentos legalmente reconocidos de instituciones, organizaciones, grupos, etc. donde se obtienen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los indicadores planificados.

Se recomienda que respondamos las siguientes interrogantes:

- § ¿Existen fuentes de información?
- § ¿Cuán fiables son las fuentes identificadas?
- § ¿Es necesario recopilar más datos?
- § ¿Cuál es el costo de la recopilación?
- § Si no se obtiene una fuente de verificación confiable, el indicador debe ser modificado.

## SUPUESTOS.

Son factores externos que aluden a situaciones, eventos, condiciones o decisiones que están fuera del control de los ejecutores del proyecto, cuya aparición u omisión puede definir la consecución del éxito que se propone el proyecto. Permiten analizar la factibilidad de un proyecto cuando los factores o condiciones externas no garantizan o hacen difícil el éxito de la acción diseñada.

Se recomienda que:

- § Se formulen como un estado deseable y positivo en su comportamiento.
- § Se enuncien para cada uno de los niveles o elementos claves del proyecto.
- § No se incluyan aquellos que no son importantes o pertinentes según las características del proyecto.

### Recomendaciones para desarrollar la matriz lógica.

Comenzar a trabajar, paralelamente la estructura del proyecto y los supuestos, dejando los indicadores y las fuentes de verificación para después.

La matriz lógica puede ser elaborada y presentada por un grupo de trabajo encargado al efecto. Este instrumento permite facilitar la socialización y el análisis con los hombres y las mujeres que se beneficiaran, sobre todo si se presenta de forma observable, empleando papelógrafos, pizarras u otros medios que permitan una visión más clara de los temas abordados.

Algunas preguntas para guiar el análisis:

- § *¿Cuál es el razonamiento para el proyecto?, ¿Qué necesidad general intenta cubrir?*
- § *¿Qué espera lograr el proyecto?*
- § *¿Qué es lo que el proyecto va a hacer?.*
- § *¿Cuáles bienes y/o servicios proporcionará para permitir que los beneficiarios logren sus objetivos?*

- Ⓕ *¿Qué factores condicionantes, fuera del control del proyecto pueden afectar el logro de los objetivos que han sido planteados?*  
No pretenda agotarlo todo, deje esto para después, de ser necesario.
- Ⓕ *¿El cumplimiento de los objetivos contribuiría a resolver las necesidades prácticas y estratégicas de hombres y mujeres?* Aquí podría necesitar rediseñar el proyecto o hacer explícitos sus factores condicionantes.

A medida que se avanza en el diseño del proyecto, se dispone de mayor información y se podrá desarrollar una mejor comprensión de éste. Regrese a la matriz lógica y actualícela (retroalimentación).

**MATRIZ LÓGICA DE PROYECTO.**

Lógica de intervención		Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo				
Objetivos específicos	No.1			
	No.2			
Resultados esperados.	No.1.1			
	No.1.2			
	No.2.1			
	No.2.2			
Actividades Principales	No.1.1.1			
	No.1.1.2			
	No.1.2.1			
	No.1.2.2			
	No.2.1.1			
	No.2.1.2			
	No.2.2.1			
	No.2.2.2			

### 5. Determinación de los beneficiarios.

La población beneficiaria está constituida por el número potencial de mujeres, hombres, niñas, niños, ancianas y ancianos que se ven afectadas(os) por el problema identificado y que pueden ser atendidas(os) por el proyecto.

El análisis de las posibles estrategias de solución nos permite caracterizar y cuantificar qué porción de la población actual (desagregada por sexo) va a ser atendida, delimitarla en una referencia geográfica, estimar su evolución para los próximos años y definir, en calidad y cantidad, los bienes o servicios necesarios para ello. Se requiere conocer adecuadamente a la población afectada en cuanto a:

- a) *Sus diferentes características*, especialmente las que sean relevantes para el tratamiento del problema: sexo, edad, así como otras particularidades socioeconómicas, culturales, grado de influencia del problema, entre otras.
- b) *Su dimensión geográfica*, zona donde está ubicada y áreas de influencia correlacionadas con el problema.
- c) *Su dimensión temporal*, volumen actual de la población afectada y estimación del crecimiento de dicha población durante los próximos años.

#### MATRIZ DE BENEFICIARIOS.

Clasificación		Cantidad de personas beneficiadas		
		Directamente	Indirectamente	Total
Niños (0 a 12 años)	Femeninos			
	Masculinos			
Jóvenes (13 a 18 años)	Femeninos			
	Masculinos			
Adultos (19 a 59 años)	Femeninos			
	Masculinos			
Ancianos (más de 60 años)	Femeninos			
	Masculinos			
	Masculinos			
TOTAL	Femeninos			
	Masculinos			

## 6. Selección de estrategias o alternativas según criterios.

Tomando como referencia el análisis realizado de las posibles estrategias o alternativas de solución del problema, sometemos las alternativas consideradas como factibles de implementar a criterios de selección definidos previamente.

Algunos de los *criterios de selección de estrategias o alternativas* pudieran ser:

1. Relevancia dentro de la estrategia de desarrollo institucional.
  - Correspondencia con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.
  - Correspondencia con los objetivos de algún programa o subprograma institucional.
2. Sostenibilidad.
  - Capacidad de producir una solución duradera en el tiempo.
3. Factibilidad política.
  - Correspondencia con estrategias y programas definidos por el gobierno municipal, provincial o nacional.
  - Disposición de autoridades locales para apoyar el proyecto.
  - Posibilidad de potenciar relaciones con otros actores locales.
4. Factibilidad económica.
  - Capacidad de garantizar los resultados al menor costo posible. (eficiencia)
  - Tiempo necesario para la ejecución de la intervención.
5. Factibilidad ambiental.
  - Impacto ambiental que genera.
6. Factibilidad social.
  - Urgencia en dar solución al problema identificado.
  - Posibilidad de producir efectos sociales diferenciados por hombres y mujeres.
  - Capacidad de réplica en otras localidades.
  - Nivel de satisfacción de la demanda social. (personas afectadas)

En el proceso de análisis de estrategias debemos observar además los siguientes aspectos:

- § Visualizar y definir las condiciones que deberían prevalecer para poder afirmar que el problema, tal como se ha definido, está solucionado en su totalidad.
- § Elaborar una estrategia global de acción que conduzca a la solución total del problema desglosada en componentes parciales de manera que cada uno de ellos esté enfocado hacia la solución de un aspecto parcial, pero esencial de la totalidad del problema.
- § Estimar los recursos y medios necesarios para llevar a cabo cada uno de los componentes parciales de la estrategia global.
- § Comparar los recursos estimados con los medios a nuestra disposición, para determinar si estamos en condiciones de llevar a cabo todos los componentes parciales de la estrategia global.
- § De no ser así, jerarquizar para fijar un orden de prioridades a los distintos componentes parciales, sobre la base de la importancia que tienen en relación a la solución total del problema.
- § Seleccionar los componentes parciales de más alta jerarquía que sean compatibles con los recursos y medios a nuestra disposición y circunscribir el objetivo de nuestra acción a los mismos.
- § Identificar distintas alternativas de programas y proyectos que nos permitan llevar a cabo los componentes parciales de la estrategia global que hemos seleccionado.

#### *7. Planificación de las acciones y recursos.*

El *plan operativo* constituye el instrumento que permite planificar todas las acciones necesarias en el tiempo, delimitando responsabilidades hasta un nivel de detalle adecuado a las necesidades propias del proyecto. En la formulación de las actividades resultan válidas las recomendaciones enunciadas para las actividades principales.

El *plan operativo* permite:

- Tener claridad en las acciones necesarias para lograr cada resultado esperado.
- Establecer un cronograma de trabajo.
- Determinar la prioridad de cada actividad planificada.

- Asignar responsabilidades, tomar en cuenta la idoneidad de hombre y mujeres y definir concretamente sus actividades.
- Determinar posteriormente las necesidades materiales y de equipamiento, así como de recursos financieros.
- Determinar la cantidad de personas que necesitará el plan para su ejecución, especificando la participación concreta de hombre y mujeres.
- Establecer parámetros para medir los adelantos y resultados logrados por la implementación del cronograma. Medidas de control de gestión durante el seguimiento y evaluación.

Regrese para chequear su lógica de plan operativo planteando las siguientes preguntas.

*¿Tenemos suficientes recursos para realizar las actividades planificadas?*

*¿Son realmente necesarias todas estas actividades para lograr los resultados esperados?,*

*¿Una vez realizadas se lograrán los objetivos?*

Si la respuesta es NO, entonces rediseñe el proyecto.

Si la respuesta es SI, entonces establezca claramente los factores condicionantes (supuestos) que puedan afectar al proyecto.

### PLAN OPERATIVO.

Objetivo:

Período: desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Resultados esperados	Actividades	Responsable	Fecha de realización												
			I semestre						II semestre						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	1.1														
	1.2														
	1.3														
2.	2.1														
	2.2														
	2.3														

Se recomienda realizar un plan operativo para cada objetivo específico declarado en la matriz lógica del proyecto. Incluyendo los resultados esperados y las actividades principales que tengan que ver directamente con el objetivo declarado.

Posteriormente se complementa con el resto de las acciones necesarias para lograr cada uno de los resultados esperados. La cantidad de actividades por incluir depende en gran medida del tipo de proyecto en cuestión, así como del nivel de detalle y profundidad con que se requiera realizar la planificación del mismo.

Se define un responsable (no más de uno) de la ejecución de cada actividad y se planifica en el tiempo la fecha en que debe ser ejecutada la misma. La definición de un responsable no significa, que sea la única persona que realice la actividad, ya que en ella pueden intervenir tantas personas como sean necesarias, facilitando siempre la participación de hombres y mujeres. La unidad de tiempo en la cual se planifican las acciones del proyecto es variable, en dependencia de la duración total del mismo. Puede ser anual, semestral, trimestral, mensual, quincenal, semanal y hasta diaria según se requiera.

#### *8. Determinación del presupuesto.*

Una vez determinadas las actividades y los recursos materiales y humanos necesarios para desarrollar el proyecto, procedemos a realizar un estimado del monto financiero requerido para ello. Valoramos los recursos que ya tenemos (aporte propio) y realizamos un cálculo estimado de cuánto nos pueden costar los recursos de que no disponemos (aporte externo).

Algunas preguntas a considerar en la elaboración del presupuesto:

1. ¿La proporción de recursos humanos y materiales destinados a las mujeres y los hombres guarda relación con la cantidad de mujeres y hombres en el grupo beneficiario (meta)?
2. ¿Son los recursos del proyecto de fácil acceso para las mujeres y los hombres?.
3. ¿Se considera necesario asignar recursos humanos y materiales que beneficien a hombres y mujeres involucrados para trabajar en materia de género?

4. ¿Se prevén las dificultades que, por razones de género, puedan tener las mujeres y los hombres para acceder a los recursos y los mecanismos para resolverlos?

### III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

#### 1. Seguimiento.

En el seguimiento a proyectos en ejecución se realiza el *control de las actividades planificadas* en el plan operativo, verificando el cumplimiento de los resultados esperados, así como las razones de posibles divergencias. En caso de incumplimientos, se recomiendan acciones a realizar posteriormente para lograr los mismos.

Se controla además la realización de otras actividades que se ejecuten sin estar planificadas procurando demostrar los resultados logrados así como la justificación o necesidad de ejecución de las mismas. Para efectuar ambos análisis se revisan los registros o controles internos del proyecto así como otras fuentes de verificación requeridas al efecto compilando así la información necesaria. También se definen las responsabilidades asumidas analizando los éxitos alcanzados y los posibles incumplimientos.

La reprogramación de actividades se realiza a partir del análisis del cumplimiento del plan inicial, desplazando en el tiempo aquellas acciones pendientes, así como otras no planificadas anteriormente pero que resultan necesarias para lograr los resultados y objetivos previstos.

#### 2. Evaluación del proyecto.

El proceso de evaluación genera experiencia, optimiza prácticas y sugiere mejores enfoques para el diseño de nuevos proyectos y programas. A partir de la relación que existe entre el ciclo de proyectos, las herramientas y los productos de evaluación.

##### ♦ *Evaluación parcial.*

La evaluación parcial como componente lógico del proceso de planificación, implica la aplicación de métodos que determinen el progreso alcanzado durante la ejecución del proyecto en el proceso de alcanzar los objetivos y resultados esperados.

El proceso de evaluación combina diferentes tipos de información que se recoge durante el seguimiento junto a criterios y puntos de vista de las mujeres y los hombres participantes; en él se utilizan herramientas complementarias para enriquecer la información, entre las que se encuentran: estadística específicas de alguna temática relacionada con las acciones ejecutadas, entrevistas, encuestas.

El propósito de la evaluación va a ser determinar la pertinencia y logro de los objetivos, la eficiencia, efectividad, impacto y el nivel de sostenibilidad alcanzado, de la forma más objetiva posible.

◆ *Evaluación final.*

La evaluación final de un proyecto o programa debe tomar en cuenta 5 puntos: *La eficacia, Los efectos, La eficiencia, La experiencia adquirida y La necesidad de la continuidad.*

*La eficacia* operacionalmente es el grado en que se alcanzan los objetivos y resultados esperados del proyecto en la población beneficiaria, en un período de tiempo determinado, independientemente de los costos que ello implique. Está relacionada fundamentalmente con el propósito y el fin después de la terminación del proyecto.

La eficacia del proyecto se mide en la medida en que ha sido capaz de producir cambios en alguna parcela de la realidad, solucionando necesidades prácticas y estratégicas de hombre y mujeres de un contexto determinado.

Preguntas de evaluación relacionadas con la eficacia:

- *¿Se produjeron los resultados esperados, en qué medida se lograron cumplir los indicadores planificados en el documento del proyecto?*
- *¿Se lograron alcanzar los objetivos específicos planteados?*
- *¿Hasta donde se contribuyó con el logro del objetivo de desarrollo?*
- *¿Cuán oportuno y eficaz ha sido el desarrollo de las actividades realizadas según el cronograma?.*
- *Si no se lograron los objetivos y/o resultados esperados, ¿qué cambios en la ejecución de actividades pudieron haberse realizado para remediar esta situación?*

- *La evaluación también debe relacionar la posible contribución de los objetivos del proyecto con los objetivos del subprograma y/o programa institucional en el cual se inserta el mismo.*

*Los efectos* se refieren a la influencia que ocasiona el proyecto en el grupo meta al cual está dirigida básicamente la acción, así como en otros ámbitos tienen que ver tanto con las consecuencias planificadas como con las imprevistas.

Preguntas de evaluación relacionadas con los efectos:

- *¿Qué efectos previstos o no han ocurridos y como afectan a hombre y mujeres, tanto favorablemente como desfavorablemente?.*
- *¿Cuáles son los probables efectos a largo plazo del proyecto sobre el sector correspondiente?*
- *¿Qué cambios se produjeron en el universo inmediato y mediano del proyecto como resultado del mismo?*
- *¿Cómo ha sido el impacto sobre las relaciones de género de hombres y mujeres beneficiados?.*
- *¿Ha sido equitativa la participación de hombres y mujeres?.*
- *Si fuera el caso, ¿Por qué no se materializaron los efectos esperados?*

Para entender los efectos (nivel de efectividad), además de los indicadores de la segunda columna de la matriz lógica del proyecto, se podría generar información útil examinando el cumplimiento o no de los supuestos del proyecto. A este nivel, la evaluación también debe relacionarse con los objetivos del subprograma y/o programa en el cual se inserta el proyecto. El estudio de estos aspectos se incorpora en la evaluación de impacto.

*La eficiencia* se refiere a la forma en que se administraron los diferentes tipos de recursos con que cuenta el proyecto, a saber: financieros, humanos y materiales. También se hace un análisis sobre el comportamiento de la ejecución presupuestaria lo cual está directamente relacionado con los criterios de optimización y racionalización.

Preguntas de evaluación relacionadas con la eficiencia:

- *¿Cómo se comportó la ejecución del presupuesto aprobado?*
- *¿Cuán bien se administró el financiamiento aprobado para la ejecución del proyecto?*
- *¿Se administraron de manera eficaz los recursos humanos disponibles?*
- *¿Se adquirieron todos los recursos materiales necesarios para implementar el proyecto, en qué estado se encuentran y dónde se conservan los mismos?*
- *¿Se emplearon las alternativas más eficaces en función del costo de administración del proyecto?*
- *¿El proyecto se superpuso y/o duplicó el trabajo de otras organizaciones en la localidad?*
- *¿Hubo coordinación adecuada con otros proyectos? ¿las actividades del proyecto complementan, duplican o entran en conflicto con otras iniciativas que se están desarrollando en la localidad?*
- *¿Qué modificaciones o mejoras del proyecto se hicieron y cuáles fueron sus repercusiones financieras?*

*La experiencia adquirida* se refiere al nivel de aprendizaje que emerge del desarrollo de las acciones del proyecto, ella se manifiesta de dos formas: aprendizaje operativo, que tiende a estar relacionado con el desempeño de las diferentes acciones que se realizan y el aprendizaje de desarrollo, que se concentra en el conocimiento de los efectos que se producen por el proceso de transformación. En resumen la experiencia adquirida se muestra en las conclusiones que hagamos del proyecto, las cuales deben convertirse en parámetros de diseño y/o supuestos de futuros proyectos, programas, políticas, o prácticas institucionales.

Este campo es tan amplio, que desde un principio la evaluación debe establecer criterios objetivos y claros para el análisis e identificación de las incógnitas a las cuales hay que encontrar respuestas y debe estar prevista en el plan operativo.

Preguntas relacionadas con el aprendizaje:

- *¿Qué se aprendió sobre el desempeño de la ejecución del proyecto en cuanto a forma de alcanzar los objetivos y resultados previstos?*
- *Entre las posibles estrategias alternativas para alcanzar los objetivos, la elegida. . . ¿continúa siendo la más apropiada?*

- *¿Qué se aprendió en las diferentes etapas de la gestión del proyecto? (diagnóstico, planificación, seguimiento y evaluación)*
- *¿Qué se aprendió sobre la eficiencia del proyecto para utilizar los recursos asignados?*
- *¿Qué se aprendió sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de experiencia?*

*La necesidad de la continuidad* se refiere al grado hasta el cual se mantienen las condiciones que motivaron el inicio y el diseño de la intervención. Se incluyen recomendaciones de posibles acciones necesarias una vez concluido el proyecto con el propósito de garantizar la sostenibilidad del mismo en el tiempo.

*Preguntas relacionadas con la continuidad del proyecto:*

- *¿Continúa siendo compatible con las prioridades de desarrollo, políticas afines u otras disposiciones del gobierno local y/o ministerio correspondiente?*
- *En el caso de cambiar las condiciones iniciales que justificaron la ejecución del proyecto, ¿sigue siendo pertinente el mismo?*
- *¿Siguen siendo válidos los supuestos, tal como figuran en la matriz lógica del proyecto?*
- *¿Qué posibles acciones se requieren para garantizar la sostenibilidad del proyecto, al menos en un tiempo mediano?*

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

- ? Alfaro Quesada, Cecilia. Si lo organizamos lo logramos: planificación de proyectos desde la equidad; colaboración Blanca Mendoza y la REDNA de Guatemala, 1a.ed. /San José, C.R.:ABSOLUTO :UICN,1999. ISBN 9968-786-14-4
- ? CIC-DECAP, *ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, una herramienta para el desarrollo comunitario, La Habana 2002.*
- ? ITACA / PSICAS SL.; FORMACIÓN EN IGUALDAD DE GÉNERO, diciembre del 2002
- ? Rodríguez, Giselle. Tomándole el pulso al género: sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género; 1a.ed./San José, C.R.:ABSOLUTO,1999. ISBN 9968-786-15-2

*La inteligencia  
tiene dos fases distintas: la de  
creación y la de aplicación: (...)*

*José Martí*

*"Boletines de Orestes". Revista Universal.  
México. Julio 15 de 1875. O.C. 6:270.*