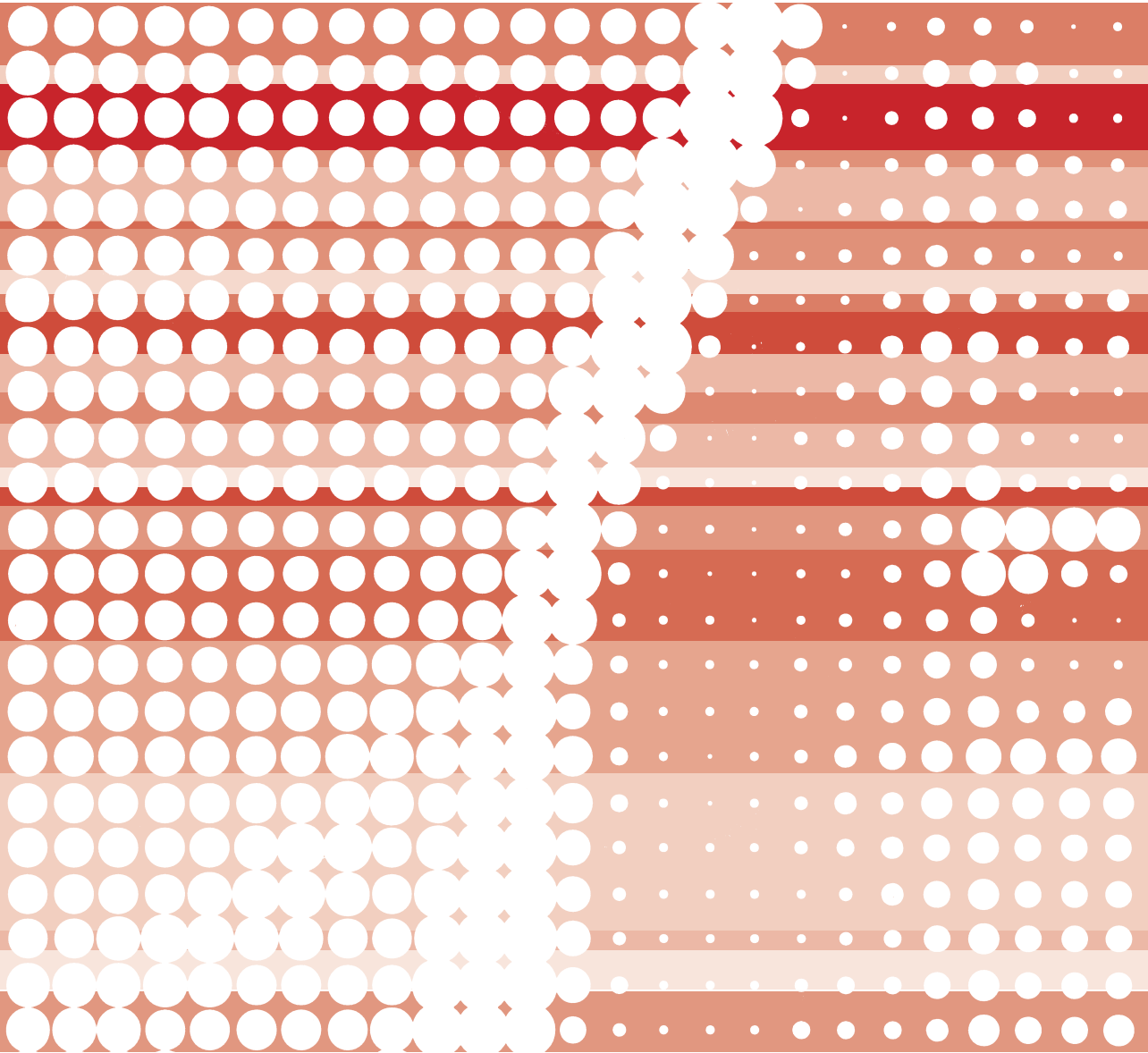


MANUAL

Para la planificación participativa de proyectos

PARTE II



Instrucciones prácticas para las organizaciones sindicales
respecto a la identificación y redacción de proyectos

Índice PARTE II

IV	Identificación del Proyecto	3
4.1	Introducción.....	3
4.2	Antecedentes y experiencias previas.....	4
4.3	Análisis de la participación.....	5
4.4	Análisis del problema	5
4.5	Análisis de género.....	7
4.6	Análisis de los objetivos	8
4.7	Identificación de los grupos meta.....	10
4.8	Análisis de la estrategia	10
V	Redacción de Proyectos	
5.1	Matriz de Planificación de Proyectos	13
5.2	Insumos, presupuesto, plan de trabajo y cronograma	19
5.3	Monitoreo y evaluación	20
	Anexos	
	Preguntas orientadoras	22

IV Identificación del Proyecto

4.1 Introducción

Esta segunda parte del Manual para la planificación participativa de proyectos puede ser utilizada de manera separada y fue diseñada para ayudar a las organizaciones sindicales a planificar sus proyectos, paso a paso y de manera estructurada. Forma parte de los lineamientos conjuntos para la cooperación internacional de proyectos que promueven las centrales sindicales de los países nórdicos y de Holanda.

La parte dos explica el procedimiento para la planificación participativa de proyectos y ofrece algunas instrucciones prácticas. Se concentra en el Enfoque del Marco Lógico (LFA) como herramienta de planificación, monitoreo y evaluación, ya que permite diseñar proyectos de manera sistemática y lógica. Este manual presta especial atención a integrar el enfoque participativo y el análisis de género en el diseño de los proyectos.

El Capítulo IV ofrece instrucciones para efectuar un análisis en la etapa de identificación del proyecto. Por medio de dichos análisis, es posible establecer las líneas generales del proyecto. El Capítulo V se centra en el diseño más detallado del proyecto, o sea, en la etapa en que el proyecto se redacta. El anexo presenta una lista de preguntas orientadoras para facilitar la implementación del procedimiento de planificación.

Durante este procedimiento de planificación, es importante recordar los siguientes aspectos:

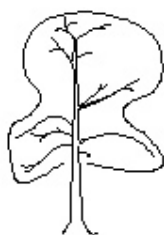
- El proceso de planificación de proyectos basado en el Enfoque del Marco Lógico comprende una serie de componentes importantes que interactúan entre sí. Por dicha razón, cada uno de ellos deberá ser considerado cuidadosamente antes de iniciar determinado proyecto.
- El orden sucesivo de los diferentes componentes de planificación ayuda a no perder de vista los diferentes aspectos del proceso de planificación. Sin embargo, el proceso de planificación no es para nada lineal, aunque el orden secuencial de los componentes de planificación podría sugerirlo. Constituye un proceso dialéctico de aprendizaje que es cíclico por naturaleza y que evoluciona con el tiempo.
- En la práctica, el proceso de planificación evoluciona y cambia de posición –hacia atrás, hacia adelante y hacia los costados– entre los distintos componentes de planificación. En diferentes etapas del proceso de planificación, puede quedar claro que es necesario volver a un punto precedente para incorporar nuevos hechos y nuevas nociones que no habían sido tenidos en cuenta antes. Todo ello mejorará el diseño del proyecto.
- Muchos de los componentes de planificación implican que se necesita analizar el tema que se desea abordar, cada vez desde otra perspectiva. Aunque puede parecer un enfoque demasiado detallado, que exige mucho tiempo, a largo plazo, dará como resultado una inversión en la calidad del proyecto y, por esta razón, redundará en beneficio.

Aunque el procedimiento de planificación estipula que se emplea un formato estándar, este formato se puede aplicar de manera más o menos detallada, dependiendo del tamaño del problema que será

abordado. El formato debería servir como guía; como una herramienta que ayude a lograr más éxito cuando nos enfrentamos con problemas sindicales. Es necesario seguir la dirección general, pero también existe cierta flexibilidad respecto a la manera en que se puede llegar al lugar de destino.

- La mejor manera de familiarizarse con el LFA es vivirlo en la práctica, bajo la dirección de un profesional más experimentado. Y hasta en este caso, el presente manual será un material de referencia importante.
- En cada párrafo de este capítulo se resumen las principales instrucciones para completar la parte correspondiente del Formulario de Solicitud. Entre paréntesis se encontrará el número que corresponde a la parte del Formulario de Solicitud que deberá ser completada. Para facilitar el proceso, en el Formulario de solicitud, cada componente del proceso de planificación tiene un número.

Por favor, tome nota que en este manual, el término “proyecto” se utiliza para indicar cada tipo de actividad sindical, incluso proyectos, programas, estudios, etc. También queremos aclarar que donde se use la palabra “empleado” también se debe entender “empleada”.



4.2 Antecedentes y experiencias previas

Un análisis de los antecedentes de la situación problemática y de experiencias previas para solucionar los problemas, nos brindará información útil para el proceso de planificación. En esta etapa es muy importante poder contar con la participación de las diferentes partes interesadas (o de sus representantes).

Antecedentes y experiencias (1)

- *Discutir los eventuales temas y decidir luego cuales serán abordados durante el taller.*
- *Discutir el mercado laboral y la situación sindical en el país en cuestión.*
- *Prestar atención especial al área o a la región en la cual ocurren los problemas que serán abordados en el proyecto.*
- *Discutir experiencias previas que ya se adquirieron en esta área o región y que sean relevantes.*
- *Resumir la información respecto a los antecedentes y experiencias previas.*
- *Incluir el resumen en el Formulario de Solicitud _ 4A.*

Cuando se trata de los antecedentes y las experiencias previas, se presentará mucha información. Es importante concentrarse en las generalidades y describir únicamente lo que es importante para el tema en cuestión. Por ejemplo, es importante indicar si el proyecto forma parte de un programa más grande o si se trata del seguimiento de algo previo.

Ejemplo: El sector del transporte está predominado, históricamente, por instituciones gubernamentales; esto explica lo que pasó en el sindicato, antes de la presentación de la propuesta de proyecto. Por el análisis histórico queda claro que el Gobierno suprimió los sindicatos y los obstaculizó en sus esfuerzos por representar en forma efectiva los intereses de los afiliados.



4.3 Análisis de la participación

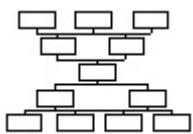
El análisis de la participación tiene como objetivo obtener una idea clara de las partes involucradas en la situación problemática y el papel que éstos desempeñan para mejorar la situación. También se necesita establecer su papel en la planificación del proyecto; su participación se debe organizar de acuerdo con esto. Cuando se identifican las partes interesadas, se necesita considerar cada uno y todos los grupos, individuos u organizaciones que puedan afectar o puedan ser afectados por los problemas que serán abordados por el proyecto, ya sea de manera positiva o negativa. El análisis ayuda a identificar a los grupos, individuos u organizaciones con problemas y prioridades que deben ser analizados más profundamente.

Análisis de la participación (2)

- *Identificar todas las partes interesadas, enumerando todas las partes afectadas por los problemas que se desea abordar.*
- *Organizarlas por categoría de acuerdo con determinados criterios de importancia.*
- *Discutir cuáles intereses e ideas deben ser tratados con prioridad, tomando en consideración aspectos de género.*
- *Resumir la información obtenida en el formato para el análisis de la participación; el formato se encuentra en el cuadro, debajo de las preguntas orientadoras.*
- *Incluir el formato completado en el Formulario de Solicitud: _4A.*

Ejemplo: en el sindicato del sector del transporte están involucradas las siguientes partes:

- *instituciones gubernamentales: empresas estatales de transporte, el Gobierno como legislador y ente que elabora las políticas*
- *empresas privadas de autobuses*
- *diferentes categorías de empleados de las empresas de transporte:*
 - *empleados estatales*
 - *empleados del sector privado*
 - *hombres y mujeres contratadas*
 - *empleados por su posición en la organización (choferes de autobuses, secretarias, personal de limpieza, etc.)*
 - *empleados afiliados a un sindicato*
 - *empleados que no están afiliados a ningún sindicato*



4.4 Análisis del problema

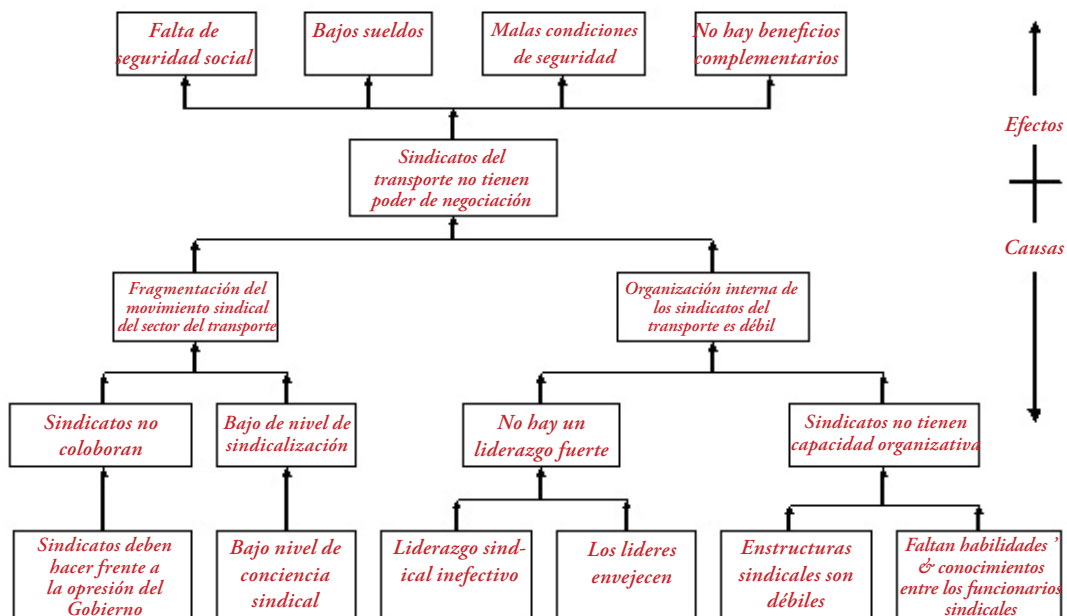
El análisis del problema consiste en examinar la situación que existe sobre la base de la información disponible: o sea, se identifican los problemas principales, así como las principales relaciones casuales que existen entre ellos. Una herramienta útil para el análisis de problemas es la metodología llamada 'árbol de problemas'. A continuación, le presentamos un ejemplo de un árbol de problemas.

Análisis del problema (3)

- Identificar los principales problemas existentes –aquí no se trata de problemas posibles, imaginables o futuros.
- Seleccionar un problema central e identificar sus causas y efectos
- Visualizar el problema, sus causas y sus efectos en un árbol de problemas, como se explica más adelante (o utilizar otro método para analizar los problemas).
- Resumir la información que deriva del análisis del problema y exponer el problema central, y las causas y sus efectos.
- Incluir el resumen narrativo del análisis del problema en el Formulario de Solicitud: _ 4A

Desarrollar un árbol de problemas es un método que muestra la relación entre causa y efecto de los problemas que se identificaron. Se utilizan fichas para apuntar el problema central, para sus causas y efectos y para visualizar sus interrelaciones:

ÁRBOL DE PROBLEMAS RESPECTO A UNA SITUACIÓN EN EL SINDICATO DEL TRANSPORTE

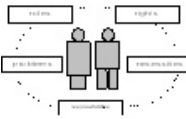


El árbol de problemas comprende los siguientes pasos:

- ✓ Apuntar el problema en una ficha y colocarla en el centro.
- ✓ Identificar las causas substanciales y directas del problema y colocarlas de forma paralela debajo del problema central.
- ✓ Identificar los efectos substanciales y directos del problema y colocarlos de forma paralela encima del problema central.
- ✓ Identificar otras causas y efectos, de acuerdo con el mismo principio, para formar el árbol de problemas. Revisar el árbol de problemas, verificar su vigencia y exactitud e introducir eventuales ajustes.
- ✓ El análisis del problema puede finalizar cuando los participantes estén convencidos de que se ha incluido toda la información esencial en el árbol de problemas.

Las siguientes recomendaciones pueden ayudarlos a desarrollar el árbol:

- ✓ Controlar el alcance del asunto o del problema y limitar la discusión al tema que será abordado por el proyecto; evitar que la discusión se desvíe de su curso.
- ✓ Asegurar que la información brindada por todos los actores y sobre ellos esté incluida en el análisis del problema, también de aquellos que no participen en forma directa.
- ✓ Aspirar a llegar a un acuerdo indiscutible sobre el árbol de problemas entre los participantes.
- ✓ Definir qué puede ser abordado en un proyecto, y qué no.
- ✓ Describir la manera en que se ha realizado el análisis del problema y el proceso de planificación (cuándo, cuáles partes estaban involucradas, qué método se utilizó, etc.).



4.5 Análisis de género

El análisis de género se enfoca en los papeles, derechos y responsabilidades, problemas y necesidades de las mujeres y de los hombres, y sus interrelaciones dinámicas. El objetivo del análisis de género es ofrecer soluciones y mecanismos que beneficien tanto a las mujeres como a los hombres y que cumplan con sus respectivas necesidades. Los proyectos sindicales se pueden distinguir en tres categorías, dependiendo del tema de género que se trata de abordar:

- desigualdad de género en el lugar de trabajo / mano de obra;
- desigualdad de género en los sindicatos;
- desigualdad de género en relación con temas más amplios.

Por supuesto, la dimensión de género también se considera en el análisis de participación y el análisis de los problemas, ya que se hacen preguntas respecto a los papeles y contribuciones específicos de mujeres y hombres. Sin embargo, será útil hacer un análisis de género por separado, ya que, en la discusión general, la dimensión de género se olvida fácilmente, porque no es un asunto simple para discutir. El análisis de género ayuda a discutir los temas que están en juego, desde las diferentes perspectivas que tienen los hombres y las mujeres sobre problemas, intereses y necesidades.

Análisis de género (4)

- *Identificar los papeles, derechos y responsabilidades, problemas y necesidades de las mujeres y de los hombres y que están relacionados con los temas que serán abordados, así como sus causas y efectos.*
- *Incorporar dicha información en el árbol de problemas e introducir eventuales ajustes.*
- *Resumir los temas más importantes respecto al género e incluir el resumen en el Formulario de Solicitud: _4A.*

Ejemplo: Se remite al árbol de problemas que presentamos. Todavía existen cuestiones de género que se deben aclarar, por ejemplo: ¿Se les permite a las mujeres asumir posiciones de liderazgo? Si no fuera el caso, ¿por qué no? ¿Cuáles acciones concretas se pueden realizar para eliminar las barreras, por ejemplo, en el ámbito de la capacitación o respecto a los criterios de selección? Contestar a estas preguntas implica que es necesario redactar ciertas partes del árbol de problemas de otra manera, por ejemplo, añadiendo las siguientes especificaciones:

<i>En el ámbito de las causas</i>				<i>En el ámbito de los efectos</i>
Les faltan habilidades & conocimientos a los funcionarios del sindicato	Los líderes envejecen	Bajo nivel de conciencia sindical	Bajo nivel de organización sindical	Bajos sueldos
-	-	-	-	-
Añadir ficha: “Baja participación de las funcionarias del sindicato en las capacitaciones”	Añadir ficha: “No se reconocen a las líderes sindicales femeninas e informales como potenciales líderes formales”	Adaptar el texto: “Bajo nivel de conciencia sindical, especialmente, entre las trabajadoras”	Adaptar el texto: “Bajo nivel de organización sindical, especialmente, entre las trabajadoras”	Adaptar el texto: “Bajos sueldos, especialmente, para las trabajadoras”

En la práctica, es posible que el árbol de problemas cambie debido a dicho análisis. Solamente por razones de presentación, en este manual utilizaremos el árbol de problemas que presentamos en primer lugar.



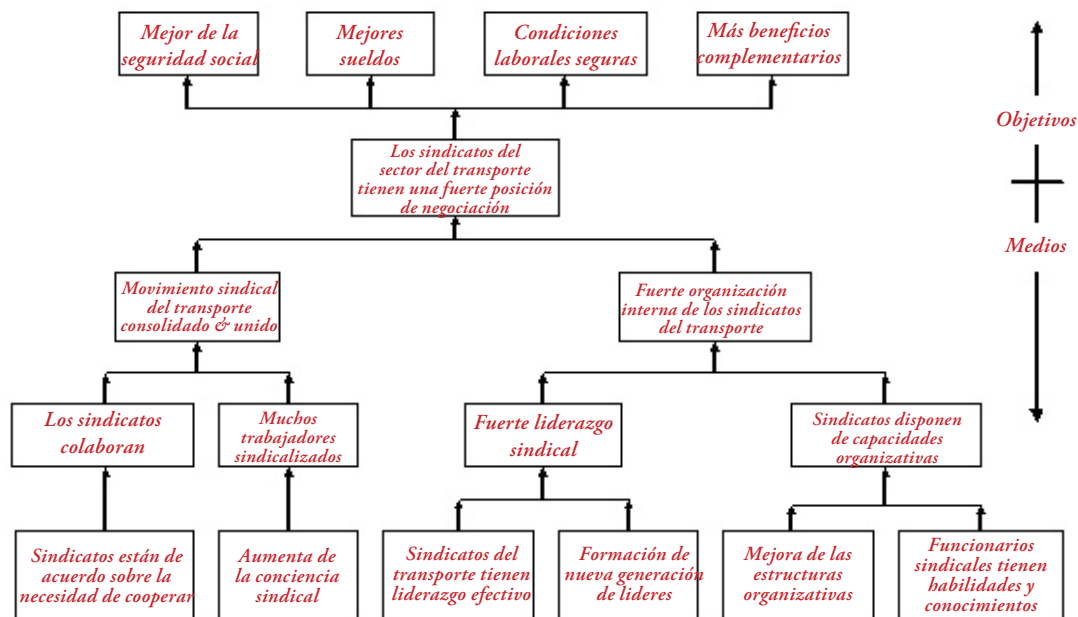
4.6 Análisis de los objetivos

El propósito del análisis de los objetivos es explicar detalladamente en qué debería contribuir el proyecto: la situación futura deseada. En el análisis de los objetivos que presentamos a continuación, hemos transformado el árbol de problemas en un árbol de objetivos, y lo hemos analizado.

Análisis de los objetivos (5)

- Reformular todos los componentes del árbol de problemas en afirmaciones positivas que describen condiciones deseables.
- Utilizar las afirmaciones positivas para hacer un árbol de objetivos.
- Asegurar que el árbol de objetivos esté completo e introducir eventuales ajustes.
- Resumir la situación deseada que deriva del árbol de objetivos.
- Incluir el resumen en el Formulario de Solicitud: _4A.

ÁRBOL DE OBJETIVOS RESPECTO A UNA SITUACIÓN EN EL SINDICATO DEL TRANSPORTE



La traducción de cada uno de los problemas definidos con anterioridad en un estado viable, realizable y deseado, conlleva a los objetivos. El resultado es una clasificación por categoría de los objetivos, igual a la jerarquía de causas que produjeron el problema. En líneas generales, se pueden identificar diferentes niveles que varían en alcance y concreción.

Categoría de problemas: “Si existe la causa ‘A’, el efecto será ‘B’”

Si la posición negociadora de los sindicatos en el sector del transporte es débil, los efectos serán múltiples: poca seguridad social, bajos sueldos, malas condiciones de seguridad laboral y falta de beneficios complementarios

Categoría de objetivos: “Se necesitan los medios ‘X’ para alcanzar el objetivo ‘Y’”

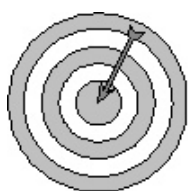
Una fuerte posición de negociación de los sindicatos en el sector del transporte conllevará a mejorar la seguridad social, a mejores sueldos, a condiciones laborales más seguras y a beneficios complementarios

Sugerencias para desarrollar el árbol de objetivos:

- ✓ Trabajar de arriba hacia abajo, todos los problemas se traducen en objetivos (expresiones positivas).
- ✓ Controlar si la jerarquía todavía es coherente y lógica, en otras palabras: que el cumplimiento de los objetivos en determinado nivel es suficiente para alcanzar el objetivo del nivel siguiente. Trabajar de abajo hacia arriba, asegurar que la relación causa y efecto se traduzca en relaciones de medios y fin. Añadir eventuales nuevos objetivos.
- ✓ Revisar las expresiones. Redactar otro objetivo si es que las afirmaciones ya no tienen sentido después de haber reformulado los problemas o no cambie la ficha con el problema (pero déjelo en el mismo lugar).
- ✓ Trazar líneas para indicar las relaciones entre los medios y el fin en el árbol de objetivos.

- √ No es automático que cada relación entre causa y efecto se traduzca en una relación entre los medios y el fin. Esto depende de la redacción.
- √ La situación deseada que se aspira a largo plazo deriva de las afirmaciones que se visualizan en el extremo superior del árbol de objetivos.

Determinados objetivos pueden parecer poco realistas, demasiado ambiciosos o no viables en el contexto sindical. Sin embargo, en esta etapa de la planificación se deben considerar todas las posibles maneras de llegar a la futura situación deseada. Las posibles intervenciones se seleccionan en una etapa ulterior del proceso de planificación (análisis de estrategia).



4.7 Identificación de los grupos meta

Tan pronto como se haya identificado la futura situación deseada, es posible determinar a las personas y organizaciones que se beneficiarán con ella. La identificación explícita del grupo meta asegurará que los beneficios que resultan de proyecto lleguen realmente a los beneficiarios deseados. Más específicamente, es necesario determinar quién se beneficiará directamente con el proyecto y quién se beneficia indirectamente.

Identificación del grupo meta (6)

- Derivar del árbol de objetivos y de los análisis de participación y de género aquellos grupos, instituciones o individuos que se beneficiarán directa y/o indirectamente con la futura situación deseada.
- Identificar criterios para seleccionar el grupo meta que se beneficiará con el proyecto (directa o indirectamente).
- Decidir cuál será el grupo meta (beneficiarios directos e indirectos).
- Describir –en términos cualitativos y cuantitativos– el grupo meta seleccionado, utilizar términos y criterios de selección sensibles al género.
- Incluir la descripción en el Formulario de Solicitud: _ 4A.

Ejemplo: En el caso que presentamos en los análisis precedentes, los funcionarios sindicales pueden ser identificados como un grupo meta importante; dentro de este grupo meta, las mujeres pueden ser elegidas como el grupo meta explícito que debe beneficiarse con el proyecto. Se puede considerar a todos los miembros de los sindicatos del transporte como beneficiarios indirectos.



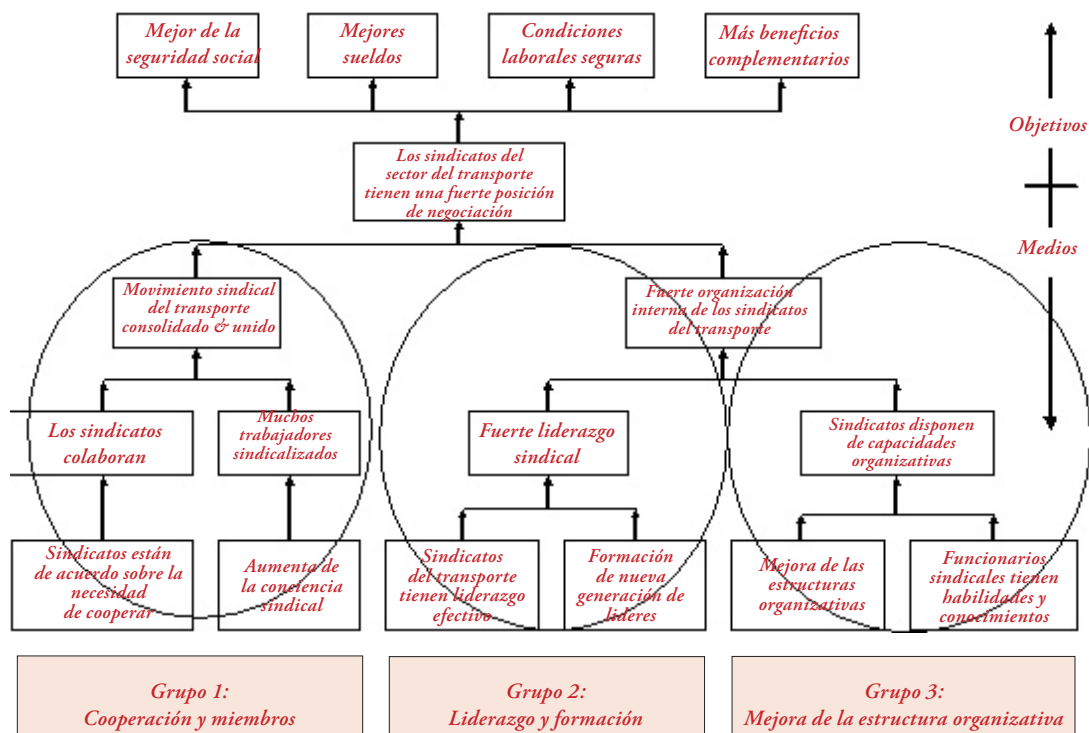
4.8 Análisis de la estrategia

El propósito del análisis de la estrategia es seleccionar la mejor línea de acción para alcanzar los objetivos, tomando en consideración las propias posibilidades e identidades como ente ejecutivo del proyecto. Después de haber identificado una serie de estrategias alternativas, se evalúa su viabilidad. Se selecciona la estrategia más prometedora y adecuada (a veces, son varias las estrategias), que se considerará como *la* estrategia del proyecto. Este ejercicio se realiza haciendo clústeres, lo que significa, sencillamente, agrupar los objetivos.

Análisis de la estrategia (7)

- Utilizar el árbol de objetivos para identificar diferentes grupos de objetivos que contribuyen a un objetivo de nivel más elevado (agrupar).
 - Discutir las diferentes estrategias que resultan del ejercicio de agrupación.
 - Decidir sobre la estrategia que se utilizará para la intervención del proyecto, decidir cuál será la envergadura del proyecto (scoping).
 - Describir la estrategia elegida, incluso los principales criterios de selección.
- Incluir la descripción en el Formulario de Solicitud: _4A.

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIE RESPECTO A UNA SITUACIÓN EN EL SINDICATO DEL TRANSPORTE



Los clústeres ayudan a definir la estrategia.

Sugerencias para redactar los clústeres:

- ✓ Se consideran clústeres los objetivos que tienen la misma naturaleza, por ejemplo, debido a la similitud de las posibles acciones futuras, de la región o de la experiencia requerida.
- ✓ Basar la agrupación en el sentido común y en la práctica.
- ✓ Los clústeres no deberían definirse de manera demasiado amplia ni de manera demasiado estrecha.
- ✓ No incluir los objetivos poco realistas y priorizar los objetivos que deben estar incluidos indefectiblemente.

Sugerencias para elegir y definir la estrategia:

- √ Es probable que su sindicato no pueda abordar todas las causas. Por lo tanto, es necesario concentrarse en las causas que, dentro de lo razonable, se puedan resolver. Sin embargo, no se deben descuidar las causas que no se abordan en el proyecto, ya que es posible que representen un riesgo para la viabilidad de los planes.
- √ Reflexionar sobre otros actores presentes que asumirán su propia estrategia.
- √ El enfoque más realista es asumir una sola estrategia (o a lo sumo dos) dentro del proyecto.

V Redacción de Proyectos

La etapa de la redacción del proyecto se concentra en el diseño más detallado del proyecto y en la determinación de su lógica de intervención. En este capítulo, se recomienda utilizar los llamados criterios SMART para evitar que los términos continúen siendo vagos. **SMART** corresponde a las siglas:

- **Specific (Especifico):** dirigido a una área de competencia claramente limitada.
- **Measurable: (Mensurable):** permite que el progreso pueda ser medido.
- **Acceptable (Aceptable):** aceptable para el entorno que está involucrado.
- **Realistic (Realista):** expresa de manera realista lo que se puede realizar, y considera los supuestos y las precondiciones.
- **Time-bound (limite en el Tiempo):** indica el plazo en el que se debe cumplir con el objetivo.

5.1 Matriz de Planificación de Proyectos

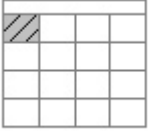
En este párrafo, se utiliza la Matriz de Planificación de Proyectos o la matriz de marco lógico para resumir el diseño del proyecto. Al completar la Matriz de Planificación de Proyectos, es útil recordar que:

- la estructura que presentamos tiene como objetivo no perder el hilo durante el proceso de planificación; ella debe ser utilizada e interpretada de acuerdo con esto;
- en la práctica, será necesario cambiar frecuentemente de posición entre los componentes del marco. Significa que, en primer lugar, es necesario trabajar de arriba hacia abajo en la matriz, o sea, comenzar por redactar la intervención por medio de los objetivos y finalizar con las actividades. Después se debe trabajar de abajo hacia arriba comenzar por los resultados– y redactar los supuestos. Cuando se redacten los supuestos, es posible que se necesite ajustar los objetivos y los resultados. Lo mismo rige cuando se comienza a definir los indicadores.

Matriz de Planificación de Proyectos			
Objetivo de desarrollo ¿Cuáles son los beneficios que podemos esperar del proyecto, a nivel de la sociedad?	Indicadores¹	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo del proyecto ¿Cómo se beneficia el grupo meta con los resultados del proyecto?	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Resultados esperados ¿Cuál es el producto del proyecto (bienes y/o servicios)?	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Actividades ¿Cuáles son las tareas concretas que llevará a cabo el proyecto?	Insumos	Gastos	Supuestos

- el número entre paréntesis de cada recuadro remite a las instrucciones principales para completar la parte correspondiente del Formulario de Solicitud;
- es posible obtener la información requerida por medio de métodos diferentes que no presentamos en este manual.

¹ Aunque es deseable incluir también los indicadores a nivel de los objetivos de desarrollo, esto, a menudo, resulta complejo.



Objetivo de desarrollo

El objetivo de desarrollo es el objetivo de nivel más elevado al que la intervención del proyecto brindará un aporte. Determina los aportes que el proyecto debería brindar a la sociedad a largo plazo –es decir, cuando termine el proyecto. No es posible que el proyecto alcance el objetivo de desarrollo solo; para realizar el objetivo se necesita que se realicen otras intervenciones por otros actores.

Objetivo de desarrollo (8)

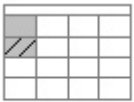
- *Derivar un objetivo de desarrollo del árbol de objetivos, asegurar que su redacción sea SMART y sea sensible al género, e introducir eventuales ajustes*
- *Incorporar el objetivo de desarrollo bajo 4B Intervención del Proyecto en el Formulario de Solicitud**

(* o utilizar la Matriz de Planificación de Proyectos anexada)

Para desarrollar los ejemplos, elegimos dos estrategias: 1. Capacitación en liderazgo y 2. Mejorar las estructuras organizativas para fortalecer la organización interna del sindicato del transporte.

Ejemplo de un objetivo de desarrollo:

Contribuir a mejorar los sueldos, la seguridad social, las condiciones laborales y los beneficios complementarios de los trabajadores del transporte en Tailandia



Objetivo del proyecto

El objetivo del proyecto remite a los efectos que el proyecto debería crear para los beneficiarios deseados. Se describe como condición futura y, por lo tanto, determina lo que será logrado al finalizar el proyecto. Deben ser beneficios concretos que expresen cómo los beneficiarios utilizarán los resultados del proyecto. Debe existir una posibilidad real que los objetivos se realicen por medio de la intervención del proyecto.

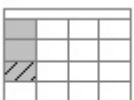
Se establece solamente un solo objetivo del proyecto, para prevenir que la intervención del proyecto se haga demasiado complejo y demasiado difícil de manejar. En vez de combinar una intervención con dos objetivos del proyecto, es preferible separar intervenciones paralelas e interrelacionadas.

Objetivo del proyecto (9)

- *Derivar un objetivo del proyecto del árbol de objetivos, asegurar que su redacción sea SMART y sensible al género, e introducir eventuales ajustes..*
- *Incorporar el objetivo del proyecto bajo 4B Intervención del Proyecto en el Formulario de Solicitud.*
- *Controlar si la lógica de intervención todavía está intacta. Introducir eventuales ajustes.*

Ejemplo de un objetivo del proyecto:

Mejorar la posición negociadora de los sindicatos del transporte en 6 regiones de Tailandia, por medio de la construcción de una fuerte organización interna.



Resultados esperados

Los resultados esperados son el rendimiento del trabajo que el proyecto debería ser capaz de garantizar. Describen los resultados concretos que el proyecto debe haber logrado después del término de las actividades del proyecto. Se espera que la gerencia del proyecto logrará y garantizará la sostenibilidad de estos resultados dentro de la vida del proyecto. El efecto combinado de los resultados esperados debe ser

suficiente como para lograr el objetivo del proyecto. Se hace la observación que la gerencia del proyecto debería ser capaz de garantizar los resultados esperados a pesar de que el objetivo del proyecto no esté dentro de su alcance directo.

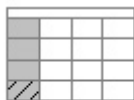
Resultados esperados (10)

- *Seleccionar del árbol de objetivos las afirmaciones que conllevan al objetivo del proyecto –siguiendo la lógica de los medios y del fin– y traducirlas en resultados.*
- *Añadir resultados adicionales que se necesitan para lograr el objetivo del proyecto.*
- *Incorporar los resultados, que se redactan conforme a SMART y que son sensibles al género, bajo 4B Intervención del Proyecto en el Formulario de Solicitud.*
- *Controlar si la lógica de intervención todavía está intacta. Introducir eventuales ajustes.*

Ejemplo de resultados esperados que aportan al objetivo del proyecto:

Resultado 1: Formación de líderes. Una nueva generación de mujeres y hombres líderes capaces e innovadores, que ocupan una considerable cantidad de los cargos ejecutivos en los sindicatos del transporte que reciben apoyo.

Resultado 2: Capacidad organizativa. Todos los miembros clave de la plantilla sindical recibieron una capacitación profesional en habilidades organizativas y están implementando la nueva estructura aprobada.



Actividades

Es necesario identificar el trabajo, las investigaciones y las tareas que los funcionarios y funcionarias del proyecto y los otros participantes deben realizar. Una actividad es una acción necesaria para transformar los insumos en resultados esperados, en un período de tiempo especificado.

Las actividades que se incluyen en el diseño del proyecto deben ser dirigidos al objetivo: no se deben enumerar tareas que no se dirigen a uno de los resultados esperados (por ejemplo, tareas administrativas rutinarias). Además, en esta etapa del diseño del proyecto es importante mantener una visión de conjunto de los principales componentes del proyecto, respecto a la toma de decisiones, para evitar una planificación demasiado detallada (esto es otro ejercicio).

Actividades

- *Seleccionar del árbol de objetivos las afirmaciones que llevan a los resultados –siguiendo la lógica de los medios y del fin– y traducirlas en actividades.*
- *Añadir actividades adicionales que se necesitan para lograr el objetivo del proyecto.*
Controlar si la lógica de intervención todavía está intacta. Introducir eventuales ajustes.
- *La visión de conjunto de las actividades se incluye en el Formulario de Solicitud, vinculada a los resultados esperados (10). También debe utilizarse como base para los insumos requeridos (15) y el plan de trabajo (17).*

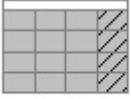
Ejemplos de actividades:

Respecto al resultado 1. Formación de líderes

- 1.1 *Capacitación de los líderes sindicales actuales en habilidades de liderazgo efectivo*
- 1.2 *Capacitación de los funcionarios y eventuales líderes en habilidades de liderazgo*

Respecto al Resultado 2. Capacidad organizativa

- 2.1 *Mejora y cambio de las estructuras organizativas*
- 2.2 *Capacitación de los funcionarios sindicales en habilidades y conocimientos organizativos*



Supuestos y precondiciones

La cuarta columna de la Matriz de Planificación de Proyectos incluye los supuestos y precondiciones. No forman parte del alcance directo de la intervención, pero son vitales para que el proyecto sea exitoso. Los supuestos y precondiciones son factores externos de los que la intervención del proyecto no es responsable, aunque influyen en gran medida en la realización del objetivo de desarrollo, en los objetivos del proyecto y en los resultados esperados. Se debe prestar especial atención a la incorporación de medidas adicionales, eventuales supuestos críticos y precondiciones.

Supuestos y precondiciones (13)

- *Identificar supuestos y precondiciones por medio de un análisis del árbol de objetivos, de abajo hacia arriba, del nivel de resultados al nivel de objetivo.*
- *Verificar también los objetivos que no se incluyeron en el diseño del proyecto.*
- *Formular los supuestos y precondiciones como condiciones positivas.*
- *Describir los supuestos y precondiciones de manera detallada como para poder monitorearlos.*
- *Incluir las descripciones en el nivel apropiado bajo 4B Intervención del Proyecto en el Formulario de Solicitud.*
- *Controlar si la lógica de intervención todavía está intacta. Introducir eventuales ajustes.*

Ejemplos de supuestos:

A nivel del objetivo del proyecto:

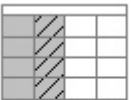
- *Se supone que las señales positivas dentro de las instituciones gubernamentales brindan suficiente justificación como para abrir las negociaciones*

A nivel del resultado 1:

- *Se supone que los líderes actuales y las otras personas clave dentro de la organización sindical tienen una actitud positiva respecto a las mujeres que asuman posiciones de liderazgo*

A nivel del resultado 1 y el resultado 2:

- *Se supone que los sindicatos siguen estando dispuestos a unirse, que no son manipulados, lo que causaría división y que siguen estando motivados para seguir siendo miembros del sindicato (este supuesto proviene del clúster “cooperación y miembros”).*



Indicadores de logro

Después de haber definido la lógica de intervención y los supuestos correspondientes a diferentes niveles, continuamos por definir los indicadores de los logros. Dichos indicadores pueden ser considerados como afirmaciones que permiten verificar la medida en que se cumplen con los logros del proyecto; la viabilidad y la sostenibilidad del objetivo de desarrollo, los objetivos del proyecto y los resultados esperados. También ofrecen medidas para monitorear la implementación del proyecto. Por lo tanto, las afirmaciones deben ser lo más detalladas posibles; muchas veces, son cuantitativas, pero también pueden expresarse en términos cualitativos.

Sin embargo, se debe reconocer que, aunque es mejor formular indicadores para los objetivos de desarrollo, a menudo, esto resulta complejo. En la mayoría de los casos, se puede omitir este ejercicio sin que esto traiga consecuencias para el diseño del proyecto.

Indicadores de logro (11)

- Formular las medidas que son necesarias para indicar cómo se monitoreará el proyecto, a diferentes niveles de la lógica de intervención.
- Al formular los indicadores, es importante asegurar que sean sensibles al género y que se ajuste, en lo posible, a los criterios SMART.
- Verificar si el objetivo de desarrollo, los objetivos del proyecto y los resultados esperados todavía son viables y sostenibles.
- Incluir los indicadores en el nivel apropiado bajo 4B Intervención del Proyecto en el Formulario de Solicitud.
- Controlar si la lógica de intervención todavía está intacta. Introducir eventuales ajustes.

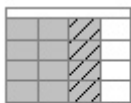
Ejemplo de indicadores de logro para el resultado 1 formación de líderes:

Cuantitativos:

- En el año 2005, el 30 por ciento de los nuevos líderes capaces e innovadores serán mujeres.
- En el año 2005, los líderes capaces e innovadores que se capacitaron recientemente, ocuparán el 75 por ciento de los cargos ejecutivos en los sindicatos del transporte que recibieron apoyo.
- Los líderes que mandan habrán completado el 80 por ciento de las capacitaciones necesarias de acuerdo con las directivas respecto al liderazgo capaz e innovador.
- El 30 por ciento de los miembros del comité de selección será femenino.
- Según los estatutos del sindicato, el período máximo de un cargo de liderazgo sindical es de 4 años.

Cualitativos:

- Se incluirán directivas específicas respecto al liderazgo capaz e innovador en la política formal de la organización sindical; se crearán procedimientos de selección para los cargos ejecutivos y otras posiciones clave.
- Se formará una reserva potencial de líderes, la que se renovará cada seis meses, y que consiste de funcionarios y miembros sindicales que habrán mostrado que reúnen las competencias necesarias para un liderazgo capaz e innovador, formal o informal.
- Todos los miembros de la reserva de líderes potenciales seguirán al menos dos capacitaciones en habilidades de liderazgo y en gestión & organización
- Los procedimientos de selección para líderes y otras posiciones clave afirman y promueven activamente la selección de mujeres.
- Cada mes, los líderes en posiciones clave presentan un informe de las reuniones a nivel del Gobierno en que participaron.



Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación confirman cómo y dónde se puede obtener información para verificar la realización del objetivo de desarrollo, del objetivo del proyecto y de los resultados esperados.

Posibles fuentes de verificación son documentos, datos sobre el registro de miembros, actas de reuniones, reglamentos, informes y otras fuentes que brindan información y que permiten evaluar un progreso real de los objetivos y de los resultados.

Fuentes de verificación (12)

- *Identificar las fuentes de verificación para los indicadores de los objetivos de desarrollo, de los objetivos del proyecto y de los resultados esperados.*
- *Incluir las fuentes de verificación bajo 4B Intervención del Proyecto, en el Formulario de Solicitud*
- *Controlar si la lógica de intervención todavía está intacta. Introducir eventuales ajustes.*

Ejemplo de fuentes de verificación para el Resultado 1:

- *Informes de evaluación de los cursos de capacitación en liderazgo.*
- *Protocolos sindicales que reglamentan la selección de los miembros para cargos de liderazgo.*
- *Actas de las reuniones internas de los sindicatos, incluso informes verbales de las reuniones gubernamentales en las que se ha participado.*
- *Estatutos sindicales: duración de los cargos de liderazgo.*



Control de la sostenibilidad

El control de la sostenibilidad tiene como objetivo asegurar que los cambios positivos que se han planteado en proyecto, se mantengan, o hasta mejoren, cuando el proyecto haya terminado. La sostenibilidad es un tema que debe tratarse varias veces durante la planificación. Debido a su importancia, cuando se decide sobre la lógica de intervención, es útil prestar especial atención al tema de la sostenibilidad en esta etapa del proceso de planificación.

Control de la sostenibilidad

- *Controlar la Intervención del Proyecto, hasta donde está preparada.*
- *Utilizar las preguntas orientadoras del Anexo B para verificar si la lógica de intervención que se propone y los supuestos subyacentes cumplen con los criterios de sostenibilidad.*
- *Introducir eventuales ajustes en todas las partes de la propuesta de proyecto.*
- *El control de la sostenibilidad debe aplicarse de manera integral sobre todos los aspectos de la propuesta de proyecto. Por lo tanto, no se incluye como tema separado en el Formulario de Solicitud y, por consiguiente, no lleva número.*



Marco Institucional

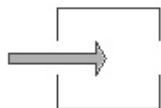
Una discusión sobre el marco institucional asegurará que todos sepan a quién remitirse o con quién comunicarse para garantizar que el proyecto se implemente suavemente. De esta manera, se evitará que se produzcan malentendidos dentro de la organización local y de la organización de financiación. El análisis del marco institucional también sirve para definir las precondiciones y los supuestos en términos de la capacidad organizativa de implementar la propuesta del proyecto y de los supuestos.

Marco Institucional (14)

- *Describir el marco institucional que se necesita para implementar el proyecto bajo 4C.*
- *Tomar en consideración el marco institucional y controlar si la lógica de intervención y los supuestos subyacentes todavía son válidos.*
- *Introducir eventuales ajustes en la Intervención del Proyecto.*

5.2 Insumos, presupuesto, plan de trabajo y cronograma

Después de haber determinado las principales características del proyecto, es conveniente identificar la manera en que el proyecto será implementado y monitoreado. Esto implica hacer una planificación detallada de los resultados esperados del proyecto, de sus actividades en términos de insumos, del marco institucional, del plan de trabajo y del cronograma, igual que del sistema de monitoreo a utilizar.



Insumos

Los insumos son los medios y recursos que se necesitan para llevar a cabo las actividades planificadas del proyecto. Estos pueden ser recursos humanos, capacidad administrativa, infraestructura, fondos financieros, etc. Se necesita evaluar los recursos necesarios para determinar cómo puede mejorar la sostenibilidad del proyecto. Utilizar recursos propios o locales es la mejor garantía de la sostenibilidad de los logros del proyecto a largo plazo.

Insumos (15)

- *Hacer un inventario de los insumos que se necesitan para implementar el proyecto, utilizar la lista de actividades que se ha definido con anterioridad.*
- Resumir este inventario en un resumen de los insumos bajo 4D.*



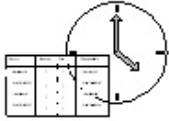
Presupuesto

En un presupuesto detallado se deben especificar los recursos financieros que se necesitan para implementar el proyecto. El resumen del presupuesto ofrecerá una visión de conjunto de los gastos previstos.

Presupuesto (16)

- *Hacer un inventario de los gastos estimados mediante un análisis de los medios que se necesitan para implementar el proyecto. Indicar de manera lógica cómo serán cubiertos los gastos.*
- *Traducir los resultados en un presupuesto detallado y en un resumen del presupuesto; incluir ambos en el Formulario de Solicitud _4D.*

- √ Controlar las instrucciones específicas de los donantes, por ejemplo, si para el presupuesto se necesita seguir determinados lineamientos de la organización de financiación.
- √ Si no existen instrucciones específicas, se deberá considerar en el presupuesto las siguientes partes para los gastos:
 - costos de las distintas actividades;
 - sueldos del personal, de los asesores y de los recursos externos;
 - costos de infraestructura;
 - costos de monitoreo;
 - costos de evaluación;
 - costos de auditoría financiera realizada por un auditor externo.
- √ Considerar las siguientes partes para indicar cómo serán cubiertos los gastos:
 - contribución propia de la organización;
 - contribuciones de terceros;
 - fondos solicitados a la organización de financiación.



Plan de trabajo y cronograma

Se necesita un plan de trabajo y un cronograma realista para dirigir las actividades que se implementarán.

Plan de trabajo y cronograma (17)

- *Confeccionar un plan detallado, mencionar su duración y la unidad de responsabilidad.*
- *Incluir la información que deriva del Marco Institucional (16)*
- *Incluir el plan de trabajo y el cronograma en el Formulario de Solicitud _4D.*

5.3 Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación son actividades importantes para comprender mejor de qué manera avanza el proyecto; permiten a la gerencia del proyecto darse cuenta de la manera en que se implementó el proyecto y los resultados que se lograron.



Monitoreo

El monitoreo es una actividad importante durante la implementación del proyecto: se trata de un control continuo o periódico de la implementación de un proyecto. El monitoreo incluye presentar informes sobre el avance del proyecto. La presentación de los informes tiene como objetivo informar a los participantes que están involucrados sobre los progresos del proyecto y dar cuenta a la organización de financiación de los gastos financieros.

La utilización de formatos estándares para el monitoreo y la presentación de informes, durante la completa duración del proyecto, facilitará el análisis de las tendencias y la definición de las estrategias. Los datos que provienen del monitoreo serán especialmente útiles cuando haya un cambio de personal, de la gerencia o de las personas que son responsables de la toma de decisiones. Para organizar el monitoreo, se recomienda hacer uso del contenido formulado en la intervención del proyecto (o de la Matriz de Planificación de Proyectos), haciendo especial hincapié en los indicadores. Los indicadores determinan, en gran medida, qué datos deben recogerse para el proceso de monitoreo.

Es necesario ponerse de acuerdo sobre los procedimientos que se seguirán para los informes, antes de implementar el proyecto, e incluir los acuerdos en el documento y en el contrato del proyecto.

Además de los informes sobre el avance de los resultados mediante los indicadores, existen otros tipos de informes, como por ejemplo, informes de las actividades que están relacionadas con el plan de trabajo; éstos presentan lo que realmente ha sido implementado. Los informes financieros muestran cómo los gastos reales se relacionan con el presupuesto, ya que utilizan los mismos títulos que los utilizados en cada parte del presupuesto. Un auditor externo debe realizar la auditoría del informe financiero anual.

Muchas veces, las actividades de monitoreo insumen un tiempo considerable; por lo tanto, es necesario incluirlas con tiempo en el plan de trabajo.

Monitoreo (18)

- Indicar cuáles actividades se deben realizar para monitorear el progreso de la implementación del proyecto de acuerdo con los indicadores.
- Indicar qué actividades se deben realizar en el ámbito de la presentación de los informes durante la implementación del proyecto.
- Confeccionar un resumen de la organización de las actividades de monitoreo que se proponen (incluso la presentación de informes) e incluirlo en el Formulario de Solicitud _4 E.
- Incluir dichas actividades también en el plan de trabajo y en el cronograma (17) que ya se incorporaron en el Formulario de Solicitud parte 4D.

Ejemplos del contenido de las actividades de monitoreo:

- Progreso conforme a los indicadores.
- Tipo y cantidad de actividades que se han llevado a cabo.
- Grupos meta que están involucrados; número de participantes –hombres y mujeres.
- Metodologías de la capacitación brindada.
- Materiales que se han utilizados y/o producidos.
- Comentarios respecto a las diferencias entre las actividades planificadas y las actividades realizadas.
- Comparación de los objetivos y de los resultados reales.
- ¿Qué ha sido logrado y por qué?
- ¿Qué no ha sido logrado y por qué no?
- Lecciones que se han aprendido.
- Ajustes propuestos para el informe del próximo período.



Evaluación

En la evaluación de un proyecto, se revisan los logros y la efectividad del proyecto, para adquirir conocimientos y comprender las consecuencias de su implementación. Se necesita que los grupos meta participen en las actividades de evaluación, para asegurar su objetividad, para crear cierta sensibilidad respecto a los problemas que no se han resuelto, para evaluar las distintas maneras que existen para ajustar o continuar el proceso del proyecto.

El documento del proyecto y su correspondiente contrato firmados constituyen un acuerdo vinculante entre la organización de financiación y la organización solicitante.

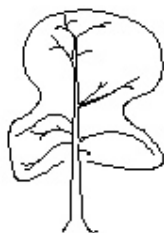
Es necesario que las partes se pongan de acuerdo sobre el procedimiento a seguir para la evaluación antes de implementar el proyecto, e incluir los acuerdos en el documento y en el contrato del proyecto. Normalmente, el acuerdo especifica cómo se llevarán a cabo las revisiones y las evaluaciones internas, y, posiblemente, externas, y cada cuánto se realizarán éstas. Si es que el contrato así lo expresa, el informe final también debe incluir un informe financiero que cubra todo el período del contrato, o sea, los ingresos y los gastos totales.

Evaluación (19)

- Indicar cuáles actividades de evaluación se realizarán durante la implementación del proyecto, y cuándo se llevarán a cabo éstas.
- Confeccionar un resumen de la organización de las actividades de evaluación que se proponen, e incluirlo en el Formulario de Solicitud _4 E.
- Incluir las actividades de evaluación en el plan de trabajo y el cronograma que ya se incorporaron en el Formulario de Solicitud _4 E.

ANEXO: Preguntas orientadoras

Estas preguntas orientadoras se incluyen en este manual para ayudar a las organizaciones sindicales en el proceso de planificación de un proyecto mediante el uso del LFA. Estas preguntas son necesarias para evitar caer en algunas de las muchas trampas que podrían impedir que el proyecto tuviera éxito. Aunque la lista es bastante extensa, no es para nada completa. Invitamos a las personas que planifican proyectos para que presenten sus propias preguntas. Los números entre paréntesis corresponden a los mismos en el formulario de solicitud.



Antecedentes y experiencias previas (1)

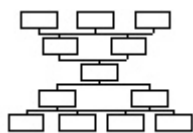
- ✓ ¿Cuáles son los problemas que ocurren en el área de atención?
- ✓ ¿Han sido tratados estos problemas antes? ¿Por quién?
- ✓ ¿Cómo fueron manejados estos problemas?
- ✓ ¿Qué lecciones –positivas y negativas– se han aprendido de estas experiencias?
- ✓ ¿Cuál es la situación que causa los problemas? (Por ejemplo, la privatización, un número excesivo de accidentes, malas condiciones de vida, trabajo infantil).
- ✓ ¿Cuál es la situación política y económica en el área de atención?
- ✓ ¿Cuál es la situación del mercado laboral?
- ✓ ¿Cuál es el ingreso promedio de los trabajadores en general y, en particular, de los trabajadores en la industria o en el sector en cuestión?
- ✓ ¿Cuál es la situación del mercado laboral?
- ✓ ¿Cuál es la situación sindical? (Por ejemplo, cantidad de miembros organizados y miembros potenciales, cantidad de sindicatos, cantidad de centros nacionales, cooperación entre los sindicatos).
- ✓ ¿Cuál es la estructura del sindicato y/o del centro nacional? (Por ejemplo: oficinas, funcionarios de tiempo completo o de tiempo parcial, etc.).
- ✓ ¿Cuántos convenios colectivos de trabajo existen a escala nacional, regional, de la empresa y/o de la planta?
- ✓ ¿Cuál es la situación financiera? (Sistema de pago de la cuota sindical, retención en nómina de cuota sindical, otras fuentes de ingresos, etc.).
- ✓ ¿Cuáles son las principales actividades del sindicato o del centro nacional?
- ✓ ¿Cómo se distribuye el género? (miembros y funcionarios sindicales).



Análisis de la participación (2)

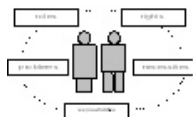
- ✓ ¿Quiénes son los afectados por los problemas que ustedes piensan tratar? (Personas, grupos, instituciones, etc.).
- ✓ ¿Cuáles son los principales problemas que encaran las partes interesadas o por los cuales están afectadas? (Clasificar personas, grupos, instituciones, etc., de acuerdo con sus problemas específicos, económicos, ecológicos, culturales, etc.).
- ✓ ¿Cuáles son sus intereses con respecto a los temas en cuestión? (Clasificar personas, grupos, instituciones, etc., de acuerdo con sus intereses).
- ✓ ¿Cuál es el potencial de las partes interesadas respecto a los temas en cuestión? (Describir los puntos fuertes y débiles de cada parte interesada).
- ✓ ¿Cuáles son los vínculos que existen o que existirían entre las partes interesadas, en el pasado y en el presente? (Principales patrones de cooperación, conflictos de interés, relación de dependencia).
- ✓ ¿Cuáles son los intereses y los puntos de vista que tendrán prioridad durante la etapa del análisis de los problemas?

<i>Possible format for the analysis of participation</i>				
<i>Grupos/Instituciones/individuos</i>	<i>Intereses</i>	<i>Problemas</i>	<i>Potencial</i>	<i>Consecuencias para la planificación</i>



Análisis del problema (3)

- ✓ ¿Cuáles son los principales problemas?
- ✓ ¿Cuál es la causa de los problemas?
- ✓ ¿Qué efectos resultan de dichos problemas?
- ✓ ¿Son iguales las causas y los efectos para los hombres que para las mujeres?
- ✓ ¿Hay grupos que resultan especialmente afectados?
- ✓ ¿Existen investigaciones o estadísticas que se puedan utilizar para verificar o ilustrar los problemas?
- ✓ ¿Qué se necesita para eliminar las causas –y no solamente los efectos– del problema?
- ✓ El proyecto, que usted está pensando, ¿tendría algún impacto –positivo o negativo– sobre el entorno externo o el entorno laboral?



Análisis de género (4)

- ✓ ¿Cuáles son los papeles específicos de las mujeres y los hombres? (¿Quién hace qué?, ¿cómo se encuentran representados los hombres y las mujeres en los diferentes cargos?).
- ✓ ¿Qué tipo de acceso y control tienen las mujeres y los hombres sobre los recursos? (¿Quién puede hacer uso y/o posee qué recurso?, ¿quién ocupa qué cargo?, ¿quién se beneficia con qué y quién no se beneficia para nada?).
- ✓ ¿Cuáles son los derechos y las responsabilidades específicos del hombre y de la mujer?
- ✓ ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre los problemas y las necesidades del hombre y de la mujer?
- ✓ ¿Cómo explica usted estas diferencias y similitudes?
- ✓ ¿Está la situación de género sujeta a cambios?, ¿qué está mejorando?, ¿qué está empeorando?
- ✓ ¿Qué se puede hacer para eliminar la brecha entre las necesidades del hombre y de la mujer?
- ✓ ¿Existen obstáculos? En caso afirmativo, ¿en qué consisten los obstáculos y cómo se puede anticipar a ellos?
- ✓ ¿Qué se puede hacer en la planificación y en la implementación del proyecto –en términos de acciones y actividades concretas– para tratar dichos temas de manera efectiva?

Estas son las cuestiones centrales de un análisis de género. En la práctica del sindicato, estas preguntas generales pueden generar preguntas más específicas, como las que presentamos a continuación.

Esta lista no está para nada completa y no todas las preguntas se aplicarán a su situación concreta.

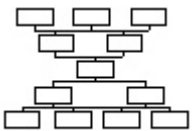
Agregamos esta lista para ayudarlos a iniciar la discusión sobre el género en la situación específica de su propio sindicato:

Ejemplo de preguntas más específicas respecto a temas de género:

- ✓ ¿Quién recibe el dinero, el subsidio o el apoyo? ¿Se priorizan ciertas actividades? ¿Ciertas actividades son predominadas por determinado género? ¿Cómo se distribuyen los recursos entre las diferentes actividades, funcionarios u organizaciones?
- ✓ ¿Cómo se organizan las reuniones y la forma de trabajar? ¿Pueden participar todos? ¿Se planifican los horarios y los lugares de las reuniones de tal manera que todos puedan participar? ¿Cuáles son

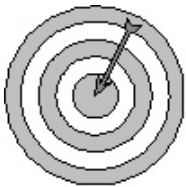
las prioridades que determinan el orden del día? ¿A quién se le da mayor importancia al decidir el horario de las reuniones? ¿Los desequilibrios pueden resolverse si se realizan actividades educativas o si las actividades rutinarias cambian?

- √ ¿Cómo se nombran a los representantes en las diferentes estructuras? ¿Están los hombres y las mujeres igualmente representados en los diferentes cargos? ¿Qué se puede hacer para equilibrar una representación desigual? ¿Qué significa ser “competente” y cómo se valoran diferentes experiencias? ¿Existen diferentes maneras de valorar las experiencias cuando se nombra a un hombre o a una mujer? ¿En qué contexto se encuentra representado el hombre?, ¿y la mujer? ¿Existen diferencias? ¿Por qué se encuentran cada uno en un contexto especial? ¿Cómo se distribuyen las tareas?
- √ ¿Cómo y quiénes inician los proyectos y los estudios? ¿Cuáles son las instrucciones y cómo se tratará de promover la igualdad de género?
- √ ¿Están todas las estadísticas clasificadas por género? ¿Cómo se maneja y se actualiza la dimensión de género en el presente material? ¿Presentan los datos que se incluyen en el material presentado información sobre hombres y mujeres?
- √ ¿Cómo se trata la igualdad de género en informes, grupos de trabajo y solicitudes? ¿Cuáles son los métodos que se pueden proponer para mejorar esta situación? ¿Cómo se presentan los aspectos relacionados con el género?
- √ ¿Tiene su organización su propia política respecto al género?



Análisis de los objetivos (5)

- √ ¿Con cuáles expresiones positivas del árbol de objetivos se beneficia la sociedad en su totalidad?
- √ ¿Con cuáles expresiones positivas del árbol de objetivos se benefician grupos específicos de la sociedad?
- √ ¿Con cuáles expresiones positivas se puede lograr el éxito con las capacidades que existen y en un período realista?
- √ ¿Cuáles expresiones positivas indican, de hecho, acciones que se deben emprender?



Identificación de los grupos meta (6)

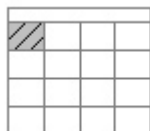
- √ ¿Quién se beneficiará con el proyecto?
- √ ¿Quién se verá involucrado directamente en las actividades del proyecto? (Receptores directos, por ejemplo, participantes en las reuniones, en las capacitaciones, en los talleres, etc.).
- √ ¿Quién se verá afectado indirectamente y quién se beneficiará con el proyecto? (Por ejemplo, miembros del sindicato, trabajadores, personas que viven en las comunidades, etc.).
- √ ¿Cuáles son las características de los diferentes grupos meta? (Edad, sexo, raza, ingresos, situación laboral).
- √ ¿Cómo se verán afectados los hombres y las mujeres con el proyecto?
- √ ¿Tendrá el proyecto algún efecto negativo sobre alguna persona?



Análisis de la estrategia (7)

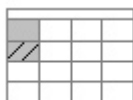
- √ ¿Cuáles son las limitaciones y las posibilidades que tiene el sindicato?
- √ ¿Qué estrategia será la más ventajosa para los beneficiarios?
- √ ¿Existe alguna otra manera de lograr los objetivos deseados?
- √ ¿Qué se puede aprender de los proyectos y las actividades que se realizaron con anterioridad?
- √ ¿Es necesario involucrar a otras organizaciones locales? Si fuera el caso, ¿quiénes?, ¿cómo?
- √ ¿Cómo puede la estrategia fortalecer las políticas generales del sindicato?
- √ ¿Toma en consideración la estrategia seleccionada las cuestiones de género?
- √ ¿Cuáles de los siguientes criterios opcionales ofrecen suficientes argumentos como para seleccionar la estrategia?

Técnicos	<i>Conveniencia, utilización de recursos locales, ¿cumple el proyecto con las demandas del mercado?, etc</i>
Financieros	<i>Costos, sostenibilidad financiera, necesidad de moneda extranjera, etc.</i>
Económicos	<i>Rédito económico, rentabilidad, etc.</i>
Institucionales	<i>Capacidad, habilidad, asistencia técnica, etc., probabilidad de lograr los objetivos</i>
Sociales / de distribución	<i>Beneficios para los grupos prioritarios, relación costo beneficio, cuestiones de género, obstáculos socioculturales, participación y motivación local, riesgos sociales, etc.</i>
Medioambiental	<i>Efectos sobre el medio ambiente, relación costo beneficio respecto al medio ambiente.</i>



Objetivo de desarrollo (8)

- √ ¿Aborda el objetivo de desarrollo los cambios políticos, económicos y sociales en la sociedad en que el proyecto debería influir a largo plazo?
- √ ¿En qué medida debería el proyecto:
 - aumentar la igualdad entre el hombre y la mujer?
 - mejorar el desarrollo organizativo? (Democratización, miembros, distribución según la edad, eficiencia, etc.).
 - mejorar temas específicos? (Por ejemplo, la salud y la seguridad ocupacional, aspectos medioambientales).
- √ ¿Son los objetivos de desarrollo coherentes con la política de las organizaciones socias?
- √ ¿Son coherentes con los lineamientos políticos de las organizaciones de financiación?
- √ ¿Representa el objetivo de desarrollo suficiente justificación para el proyecto?
- √ ¿No contiene el objetivo, implícitamente, dos o más objetivos que se vinculan causalmente?
- √ ¿No es demasiado ambicioso el objetivo de desarrollo?, o sea, ¿es coherente con el objetivo del proyecto al que debería brindar un aporte significativo?
- √ ¿Fue el objetivo de desarrollo redactado conforme los criterios SMART?

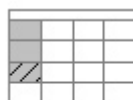


Objetivo del proyecto (9)

- √ ¿Qué debería lograr el proyecto dentro del período de su operación?
- √ ¿Brindará el objetivo del proyecto un aporte significativo al objetivo de desarrollo?
- √ ¿Está el objetivo del proyecto fuera del control inmediato del proyecto?
- √ ¿Fue el objetivo del proyecto redactado conforme a los criterios SMART?

Resultados esperados (10)

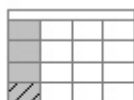
- √ ¿Qué resultados debe producir el proyecto para lograr los objetivos del proyecto?
- √ ¿Qué rendimiento dará el proyecto a los beneficiarios para que puedan lograrse beneficios concretos?
 - El rendimiento puede consistir en productos concretos, como por ejemplo, material de capacitación, manuales, informes, documentos políticos, lineamientos.
 - También puede ser menos visible, como por ejemplo, si se trata de servicios: funcionarios sindicales que se capacitaron, redes que se establecieron, etc.
 - Al definir el rendimiento se necesita identificar de modo explícito los beneficiarios, considerando el género, la edad, la raza y el grupo étnico.
- √ ¿Fue el resultado esperado redactado conforme a los criterios SMART?



Resultados esperados (10)

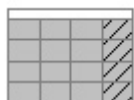
- √ ¿Qué resultados debe producir el proyecto para lograr los objetivos del proyecto?
- √ ¿Qué rendimiento dará el proyecto a los beneficiarios para que puedan lograrse beneficios concretos?

- El rendimiento puede consistir en productos concretos, como por ejemplo, material de capacitación, manuales, informes, documentos políticos, lineamientos.
 - También puede ser menos visible, como por ejemplo, si se trata de servicios: funcionarios sindicales que se capacitaron, redes que se establecieron, etc.
 - Al definir el rendimiento se necesita identificar de modo explícito los beneficiarios, considerando el género, la edad, la raza y el grupo étnico.
- √ ¿Fue el resultado esperado redactado conforme a los criterios SMART?



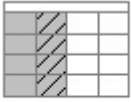
Actividades

- √ ¿Cuáles son las actividades esenciales que se necesitan para producir los resultados?
- √ ¿Cómo se identificarán las necesidades y cómo se desarrollarán los planes específicos para capacitar o involucrar a los grupos meta?
- √ ¿Qué tipos de reuniones, campañas, etc., se deben organizar? ¿Cuántos eventos de cada tipo?
- √ ¿Es necesario capacitar a miembros o a instructores? ¿Cuántos miembros de cada grupo deben capacitarse para lograr los resultados esperados?
- √ ¿Qué se debe hacer para asegurar una representación proporcional de mujeres entre los participantes, como así también entre los asesores y los funcionarios?
- √ ¿Son las actividades apropiadas para afrontar la situación en el área de intervención, en términos de instituciones, ecología, tecnología, cultura, etc.?
- √ ¿Se dispone de suficiente tiempo para cada actividad?
- √ ¿Se describen las actividades en forma correcta?, es decir, como acciones que se deben emprender, en lugar de resultados completos.



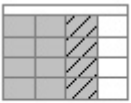
Supuestos y precondiciones (13)

- √ ¿Son los insumos, actividades, resultados esperados y objetivos del proyecto suficientes como para cumplir con el siguiente nivel?
- √ ¿Cuáles medidas adicionales se deben tomar o cuáles eventos deben ocurrir, fuera del proyecto, como para cumplir con cada nivel?
- √ ¿Cuáles supuestos son más importantes o más probables?
- √ ¿Existen factores externos que se pueden considerar como supuestos críticos?
- √ ¿Cuáles de los factores externos son, de hecho, precondiciones que deben ocurrir antes de poder iniciar el proyecto?
- √ ¿Cuál es el significado de cada uno de los presupuestos?
 - Eliminar los supuestos obvios que no son importantes para el resultado o que no son probables.
 - Evaluar la probabilidad de que los demás supuestos ocurran, incluso aquellos que ocurrirán probablemente, pero no con seguridad.
 - En caso de supuestos críticos: rediseñar el proyecto. Si no es posible hacerlo, la propuesta de proyecto debe ser rechazada.
- √ ¿Cómo se monitorearán los supuestos que se incluyeron en el diseño del proyecto?
- √ ¿Existen factores políticos, económicos o sociales que puedan impedir, dificultar o retrasar la implementación del proyecto?
- √ ¿Se discutieron otras estrategias alternativas para lograr los objetivos?
- √ ¿Existe un riesgo de conflicto o una duplicación de esfuerzos con otros proyectos del Gobierno, de ONG o de otras organizaciones?



Indicadores de logro (11)

- √ ¿Cubren los indicadores todos los aspectos importantes de los objetivos (de ambos niveles) y de los resultados esperados?
- √ ¿Cuál es la situación actual? (punto de partida).
- √ ¿Permiten los indicadores que se evalúen los avances?
- √ ¿Se pueden medir y limitar en el tiempo a los indicadores?
 - ¿Qué? (variable).
 - ¿Cuánto? (valor presente + valor futuro deseado).
 - ¿Quién? (grupo meta).
 - ¿Dónde? (lugar / ubicación).
 - ¿Cuándo? (lapso de tiempo).
- √ Si es difícil de medir el progreso directamente de una manera cuantificable: definir otras maneras –indirectas o cualitativas– para medir el progreso.



Fuentes de verificación (12)

- √ ¿Cuáles son las fuentes que se pueden emplear para verificar la realización del objetivo de desarrollo, del objetivo del proyecto y de los resultados esperados?
- √ ¿Cuáles de estas fuentes se producen por el proyecto mismo y cuáles son producidas por organizaciones independientes que están afuera del contexto del proyecto?
- √ ¿Tienen ustedes certeza de poder reunir la información requerida?
- √ ¿Existe un sistema administrativo o una base de datos de la cual es posible y es fácil extraer dicha información? Si no fuera el caso, es necesario desarrollar una fuente de información o utilizar otro indicador.
- √ ¿El diseño del proyecto prevé que se reunirá información sobre la situación de línea base para poder medir el avance?



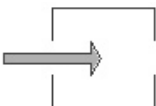
Control de la sostenibilidad

- √ ¿Cómo se puede probar que los resultados logrados por el proyecto sigan siendo útiles para el sindicato y/o para las personas que recibieron asistencia y que continúen utilizándolos en forma activa?
- √ ¿Cómo se pueden mejorar las bases financieras de la organización local, permitiendo que las comodidades se mantengan y las actividades continúen después de la finalización del proyecto?
- √ ¿Qué estructuras y mecanismos se pueden establecer para facilitar y alentar a las personas que recibieron asistencia para que continúen su trabajo después de que finalice el proyecto?



Marco institucional (14)

- √ ¿Quiénes deberían ser los socios del proyecto y cuáles deberían ser sus responsabilidades?
- √ ¿Cómo debería funcionar la comunicación y las responsabilidades entre el personal del proyecto, la organización local y la organización solicitante?
- √ ¿Cómo participarán los grupos meta y las otras partes interesadas en la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto?



Insumos (15)

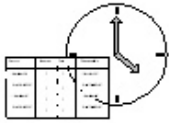
- √ ¿Cuáles serán los recursos humanos, físicos y financieros que se necesitan para ejecutar las actividades planificadas? (primera columna, 'lógica de intervención').
- √ ¿Cuáles recursos –humanos, físicos y financieros– se necesitan para la gestión y para las actividades de apoyo que no se han redactado en la Matriz de Planificación de Proyectos?

- √ ¿Cuáles son los recursos propios de los que dispone la organización local?
- √ ¿Pueden otras partes interesadas, por ejemplo, gobiernos (locales) o empleadores, aportar fondos u otro tipo de recursos para el proyecto?
- √ ¿Hay que considerar la posibilidad de solicitar financiación externa?
- √ ¿Cuáles son las condiciones y lineamientos determinados por las organizaciones de financiación?
- √ ¿Cómo planifica la organización local recoger los fondos que se necesitan para sostener los resultados cuando ya no se tiene más el apoyo externo?



Presupuesto (16)

No se agregan preguntas orientadoras en este rubro.



Plan de trabajo y cronograma (17)

- √ ¿Quién va a hacer *qué* y *cuándo*?
- √ ¿Se incluyeron todas las actividades identificadas en la Matriz de Planificación de Proyectos?
- √ ¿Se incluyeron también las actividades de gestión y de apoyo?
- √ ¿En qué momento es que cada nivel de la cadena del proyecto debe presentar solicitudes, informes y cuentas?
- √ ¿Se consideraron los requisitos de la organización de financiación para la presentación de planes e informes?
- √ Controlar el “flujo” de actividades: ¿Se realiza la sucesión de las actividades conforme fue programado?
- √ ¿Es el plan de trabajo realista respecto a la capacidad y a los recursos de la organización local?



Monitoreo (18)

- √ ¿Qué formato se utilizará para el monitoreo?
- √ ¿Cuáles son los lineamientos para los informes de avance del proyecto?
- √ ¿Qué informes requiere la organización de financiación?
- √ ¿Con qué frecuencia se realizarán las actividades de monitoreo? (Incluso la presentación de informes).
- √ ¿Cuál debería ser el contenido de los informes?
- √ ¿Quién del personal del proyecto será responsable de confeccionar dichos informes?
- √ ¿Qué será monitoreado para determinar los avances del proyecto y cuáles serán los indicadores?
- √ ¿Existe una necesidad de armar ciertas cifras sobre la línea base?
- √ ¿Cuáles actividades se necesitan para armar los datos de la línea base?
- √ ¿Quién será el responsable del monitoreo y quién brindará la información? (Por ejemplo, participantes, personal del proyecto, organización solicitante).
- √ ¿Se monitorean los avances físicos?
- √ ¿Se monitorea también el impacto que tendrá el proyecto y el desarrollo que se producirá en su entorno? (Factores externos).
- √ ¿Cómo se realizará el monitoreo financiero respecto a los gastos y quién brindará dicha información?



Evaluación (19)

- √ ¿Cuándo serán realizadas las revisiones internas y la evaluación? ¿Quién las hará?
- √ ¿Cómo se asegura que el grupo meta participe en las revisiones y evaluaciones?
- √ Si es que se prevén revisiones o evaluaciones externas, ¿cuándo serán realizadas y por quién?

