

# Módulo 4

Escuela de formación política, liderazgo,  
paz y género Policarpa Salavarrieta



## Herramientas metodológicas para la elaboración y presentación de proyectos



**SEC** MUJER  
Y EQUIDAD DE GÉNERO  
GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA



---

GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA

CENTRO EDUCATIVO NACIONAL DE ASESORÍAS  
SOCIOECONÓMICAS Y LABORALES CENASEL

GOBERNADOR DE CUNDINAMARCA

Jorge Emilio Rey Angel

SECRETARÍA DE LA MUJER Y EQUIDAD DE GÉNERO

Ana Esperanza Ragonesi Muñoz

REPRESENTANTE LEGAL

Nelson Cifuentes Lujan

GERENCIA DE POLÍTICA Y ARTICULACIÓN SECTORIAL.

Sol Angel Salinas Torres

ELABORACIÓN

COORDINADORA DE PROYECTO

Eucaris Olaya

GERENCIA DE GESTIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA  
TERRITORIAL

Angélica María Escobar Sánchez

PROFESIONAL DE APOYO

Daniela Farías Arias

PROFESIONAL DE POLÍTICA PÚBLICA

Angie Viviana Sánchez Cárdenas

ASESORA

Laura Camila Gómez Peña

SECRETARÍA DE PRENSA Y COMUNICACIONES

Jorge Alberto Camacho Lizarazo

CORRECCIÓN DE ESTILO

Cecilia María Puerta Viana

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Susana Medina Angarita

© Gobernación de Cundinamarca  
© Secretaría de la Mujer y Equidad de Género  
Dirección: Avenida calle 24 No 51-40. Edificio Capital Towers oficina 301  
PBX: (57) 1 - 749 10 27 - contactenos@cundinamarca.gov.co

© Centro Educativo Nacional de Asesorías Socioeconómicas y Laborales – CENASEL  
Dirección: Calle 31 A # 16 A-62. Bogotá - Colombia  
PBX: (57) 1 – 8059086 - cenasel@yahoo.com

Bogotá D.C., Colombia



# Herramientas metodológicas para la elaboración y presentación de proyectos





<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>3</b>
<b>Tema 1: Características y formulación de proyectos con perspectiva de género .....</b>	<b>4</b>
1.1 Proyectos de organización y participación comunitaria .....	4
1.2 ¿Qué es planificar? .....	6
1.2.1 Actividad:.....	6
1.3 Diagnóstico Mujer y Género, en el departamento de Cundinamarca .....	7
1.4 Planificar desde una perspectiva de género.....	7
1.5 Ciclo de los proyectos.....	8
1.6 Pasos para la identificación y formulación de proyectos .....	8
1.7 El equipo de trabajo.....	9
1.7.1 Actividad: .....	9
1.8 Acercamiento a la planeación estratégica. Metodología Importancia y Gobernabilidad - IGO .....	10
<b>Tema 2: Abordajes metodológicos para la elaboración y presentación de proyectos.....</b>	<b>12</b>
2.1 Consideraciones generales acerca de la metodología de Marco Lógico.....	12
2.2 Metodología de Marco Lógico con perspectiva de género.....	13
2.3 Pasos de la metodología de Marco Lógico .....	14
2.4 La identificación del problema o potencialidad: primer paso en el proceso de planificación.....	14
2.5 Modelos para plantear la diferencia entre el Valor observado (Vo) y el Valor esperado (Ve) .....	14
2.6 Preguntas orientadoras para determinar el enfoque de género .....	15
2.6.1. Actividad .....	16
2.7 Análisis de objetivos y alternativas .....	17
2.8 Definición y características de los y las agentes sociales.....	17
2.8.1. Actividad .....	17
2.9 Construcción de la matriz de Marco Lógico .....	18
<b>Bibliografía.....</b>	<b>20</b>

# Introducción



Los módulos anteriores han entregado elementos conceptuales y reflexivos en materia de derechos humanos de las mujeres, políticas públicas con enfoque de derechos y de género, estrategias de incidencia política, construcción de liderazgos democráticos y cultura para la paz y la convivencia, que han alimentado los procesos de empoderamiento de las participantes. En este último módulo, se busca que adquieran herramientas metodológicas para la formulación de proyectos o propuestas con perspectiva de género, a partir de ejercicios prácticos que permitan la comprensión de metodologías como Marco Lógico e Importancia y Gobernabilidad, no sin antes, puntualizar en componentes, niveles y etapas de la planificación.

La identificación de problemas o potencialidades es el primer paso en el proceso de la planificación, lo que requiere un análisis riguroso del contexto político, social, económico y cultural de los territorios, que debe darse mancomunadamente con las instituciones, realizando ejercicios de investigación autónomos que vayan perfilando la apropiación de lo local, pero también la identificación de los lugares que ocupan allí. De esta forma, la planificación se constituye en un proceso estratégico para los cambios sociales que desde una perspectiva de género, debe propender por condiciones de equidad, no discriminación y justicia social.

## Objetivo general

Dotar de herramientas metodológicas que favorezcan los procesos de planeación, consolidando iniciativas de participación de las mujeres, con el fin de lograr estructurar proyectos que respondan a sus intereses y necesidades.

# Tema 1



## características y formulación de proyectos con perspectiva de género

**L** Para lograr que las mujeres sean efectivas en la incidencia, se requiere de una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, así como un análisis del contexto social, general e institucional. La planificación permite la toma de decisiones que puedan transformar situaciones problemáticas o expandir capacidades y fortalezas, creando nuevas alternativas, en el caso que nos ocupa, desde una perspectiva de género. La planificación se realiza en diferentes niveles, etapas y pasos que inciden en la formulación de los proyectos sociales, para esto, se deben promover ejercicios de entrenamiento en la identificación de aspectos problema y su priorización para estar en condiciones de proyectar, de manera organizada y lógica, acciones de incidencia viables y pertinentes.

Que las mujeres adquieran elementos teóricos y prácticos que les facilite:

- Identificar los fundamentos conceptuales, niveles, ciclos y pasos de la planificación.
- Desagregar las características de los proyectos con perspectiva de género, en aras de promover esta visión a lo largo del proceso de formulación.
- Apropiarse de la Metodología Importancia y Gobernabilidad -IGO- incentivando su conocimiento y aplicación en la identificación y priorización de problemas.

### 1.1 Proyectos de organización y participación comunitaria

La organización social y la participación de las ciudadanas y los ciudadanos, son instancias y mecanismos fundamentales para que las comunidades en sus territorios: primero, identifiquen y diagnostiquen los problemas, necesidades y recursos comunes -humanos, naturales, técnicos, tecnológicos y culturales-; y segundo, planeen proyectos y propuestas en las que, al tiempo que, potencian sus capacidades colectivas, exijan al Estado y a los gobernantes que cumplan las obligaciones constitucionales y legales, en pro del bienestar de todas las personas sin distinción alguna, priorizando los sectores en condición de vulnerabilidad y vulneración de

derechos, como es el caso de las mujeres. Desde este enfoque, se logran comunidades con conciencia de su naturaleza de sujetos colectivos de derechos y agentes responsablemente comprometidos con la resignificación de la historia.

Obviamente, las necesidades son especialmente sentidas por las personas que cotidianamente padecen las consecuencias de su insatisfacción, es por ello que se hace fundamental incorporar procesos de diálogo que, desde el principio de la horizontalidad, permitan reconocer las opiniones y experiencias de las mujeres como insumo fundamental para la elaboración de propuestas y proyectos tendientes a contrarrestar los asuntos que han identificado como problemáticos. Para ello, es posible implementar herramientas de la educación popular, en donde las mujeres se sitúan como sujetas y no objetos de los proyectos, siendo ellas quienes poseen los conocimientos necesarios. Por otro lado, éstos procesos de diálogo y de construcción colectiva, permiten el empoderamiento de las organizaciones y la consolidación del poder disponible como una vocación.

En ese sentido, las comunidades actuando a través de sus organizaciones, podrán ser más eficaces en la denuncia, movilización y modificación de las condiciones de vida, además de las concepciones, costumbres e imaginarios colectivos que afectan el desarrollo integral y humano de sus habitantes. Igualmente, es posible establecer relaciones más directas con el Estado, los gobiernos y la sociedad civil en general.

Las mujeres corresponden a la mitad de la humanidad e históricamente, se han organizado desde la exigibilidad del reconocimiento y respeto a sus derechos a la vida, la salud, la educación, al trabajo remunerado, a elegir y ser elegida, a la participación, a vivir una vida libre de violencias, etc. Así mismo, las alianzas entre las mujeres son estratégicas como prácticas de construcción colectiva de autonomía y empoderamiento, en cuanto generan confianza, seguridad, motivación y sinergias favorables que estimulan y apoyan los procesos de crecimiento subjetivo.

Las mujeres en Colombia se han organizado y han establecido alianzas desde la educación, la movilización y la participación, alrededor de las aún persistentes barreras que deben superarse. Estas alianzas se evidencian en la organización de las mujeres víctimas del conflicto armado, para exigir verdad, reparación y justicia por parte de los actores del conflicto, que como es ampliamente conocido, ha dejado en tantísimas personas, particularmente entre las mujeres, profundas heridas físicas, materiales, psicológicas y simbólicas.

De otro lado, la necesidad de mejorar las condiciones de vida materiales de las mujeres implica que se creen y desarrollen proyectos productivos que les permita alcanzar autonomía económica, rompiendo los círculos viciosos de violencia y de feminización de la pobreza, originados en la dependencia económica.

## *Sabías que...*

El Programa de gestión de desechos sólidos y de movilización comunitaria de Nepal, dirigida por un comité de mujeres preocupadas por el medio ambiente, es una iniciativa de recogida y reciclado de desechos que se ha hecho en más de mil casas y empresas; ofrece capacitación y ha creado una cooperativa de ahorro y crédito que hace préstamos a 150 mujeres miembros. En el año 2011, fue ganadora del Premio SEED otorgado por ONU Mujeres y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

El Movimiento Cinturón Verde, fundado en 1977 por Wangari Maathai (Premio Nobel de Paz, 2004) en colaboración con el *Consejo Nacional de Mujeres de Kenia (NCWK)*, **nació como una iniciativa de un grupo pequeño de mujeres que tenían una problemática ambiental y social, a partir de ella, surgió una idea.** Cuenta en la actualidad con una red de más de 4.000 grupos comunitarios que plantan árboles y protegen el medio ambiente, dando relevancia a la mujer africana y a su entorno familiar, ofreciendo iniciativas y condiciones de vida sostenibles para ellas. Desde su creación, se ha propiciado en Kenia la plantación de más de 50 millones de árboles en 6.500 *sitios*, facilitándose además, la formación de miles de mujeres para que puedan conseguir ingresos a partir de la *silvicultura y la apicultura*.

*En unas pocas décadas, la relación entre el medio ambiente, los recursos y el conflicto puede parecer casi tan evidente como la conexión que vemos hoy entre los derechos humanos, la democracia y la paz.*

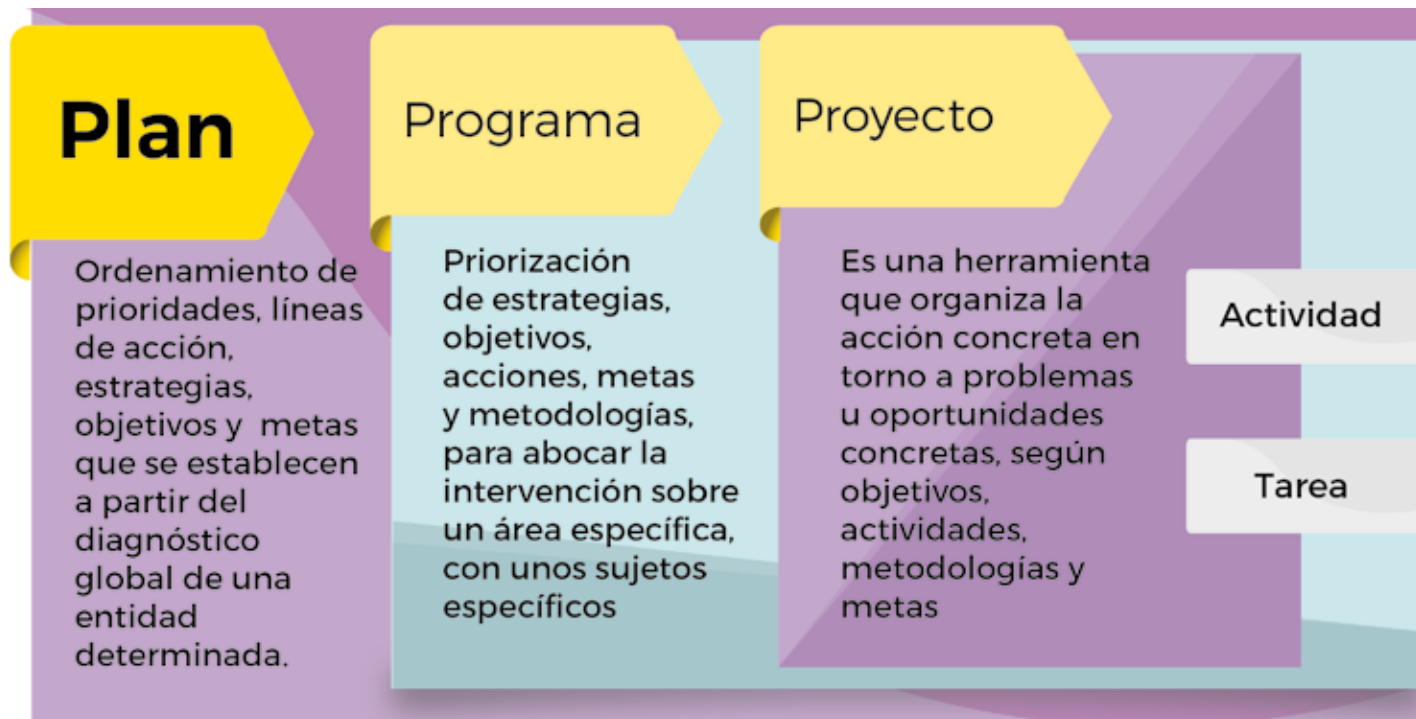
Wangari Maathai



## 1.2 ¿Qué es planificar?

Planificar es un proceso que permite tomar decisiones para modificar una situación problemática, satisfacer necesidades existentes y aprovechar oportunidades que se presenten. En el caso de las comunidades, organizaciones sociales y de mujeres, para el análisis de la realidad que se busca transformar o aprovechar se deben utilizar estrategias y metodologías participativas, de acuerdo con los contextos territoriales que permitan realizar, paso a paso, con método, la planeación. No se puede olvidar que la planeación, en buena parte, es la garantía del éxito o del fracaso de cualquier empresa, emprendimiento y proyecto. Se aplica a planes, programas, políticas o proyectos, no sólo de naturaleza pública, empresarial o comunitaria, sino también de carácter personal y familiar.

En la gráfica 1, se describen los niveles en los que se concreta la planificación, a lo largo de todo el proceso.



Gráfica 1. Elaboración propia. Fuente: Chaparro, J. (1996).

### 1.2.1 Actividad:

*Desde el punto de vista social y comunitario, la eficacia de un plan, programa o proyecto dependerá del análisis de la realidad del municipio, localidad o barrio, en el que se quiere poner en marcha el proyecto o iniciativa. Algunas preguntas sobre las que se debe investigar son:*

- ¿Cuáles son las principales características sociales, económicas, culturales, deportivas, entre otras, del municipio o lugar priorizado?
- ¿Cómo es el tejido asociativo del municipio, es decir, que organizaciones sociales existen?
- ¿Con qué recursos contamos sobre las políticas de igualdad y equidad de género?
- ¿Qué experiencias existen en la implementación de proyectos?

*Este análisis debe realizarse con perspectiva de género, teniendo presentes las necesidades particulares de las mujeres y el triple rol a partir de las tareas desarrolladas por mujeres y hombres, según tres funciones diferenciadas: productiva, reproductiva y comunitaria, acceso y control de mujeres y hombres sobre los recursos y beneficios, autonomía y empoderamiento (Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades, 2010).*



### 1.3 Diagnóstico Mujer y Género, en el departamento de Cundinamarca

Debido a la importancia de conocer aspectos concretos en relación con las condiciones de vida, empleo, salud, acceso a la economía, recursos, financiación y créditos, embarazos tempranos y situación de la violencia contra las mujeres, en el departamento de Cundinamarca, se presenta un resumen del diagnóstico realizado por la Gobernación de Cundinamarca en el año 2016.

- La tasa de ocupación de las mujeres está muy por debajo de la de los hombres. Los jefes hombres son del 79,8 % frente al 48,2% de las mujeres. Esto se revierte en los oficios del hogar, que son del 33% para las mujeres y para los hombres, sólo el 1.7%.
- Sólo en 51 municipios se ha podido socializar la conformación de los Consejos Consultivos de Mujeres.
- Según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2010, el 27% de las mujeres encuestadas en Cundinamarca, han sido víctimas de violencia sexual, 34% psicológica y el 43% física.
- Aproximadamente de cada 13 mujeres víctimas de delitos sexuales en el país, una era de Cundinamarca. Por municipios, la mayor tasa de delitos sexuales en 2012 estuvo en Villeta (148,77%), Sutatausa (131,55%), El Rosal (130,26%), Chaguaní (125,03%) y Tibacuy (124,33%). Sólo 6 de los 116 municipios, no registraron hechos de este tipo (El Peñón, Fosca, Jerusalén, Paima, Pulí y Susa).
- Un fenómeno en el Departamento es el alto número de niñas menores de 19 años embarazadas (17.281), Soacha y Facatativá presentan los índices más altos.
- Las mujeres identificaron que el Departamento debe facilitar microcréditos, ofrecer capacitación, otorgar apoyo técnico, generar una red de asociaciones, apoyar proyectos productivos mediante cofinanciación, y promover el empleo femenino. En el nivel municipal consideran que el principal apoyo está en generar asociatividad y tejido social

Fuente: Gobernación de Cundinamarca, (2016: 7)

### 1.4 Planificar desde una perspectiva de género

La planificación que se efectúa teniendo como eje transversal la perspectiva de género, considera la realidad de mujeres y hombres, con sus diferencias, particularmente las que se derivan de las desigualdades en el ejercicio del poder y en el acceso a los recursos económicos. Este tipo de planificación no sólo reconoce que entre hombres y mujeres se establecen relaciones desiguales de poder, sino también, que ocupan posiciones distintas en la sociedad. De esta situación, se derivan otros problemas de carácter social, cultural, económico y político. La subordinación no sólo tiene implicaciones en la posición de las mujeres en la sociedad, también las tiene en las condiciones materiales que, por lo general, son más precarias y de menor autonomía.

La planificación desde una perspectiva de género supone:

- Reflexionar sobre la realidad, contexto, ambiente y condiciones de vida de las mujeres.
- Universalizar y hacer realidad la democracia en los espacios públicos y privados.
- Promover la igualdad entre hombres y mujeres, creando un acceso igualitario a sus recursos.
- Visibilizar los roles de las mujeres en la sociedad, sobre todo, sus aportes a la economía.

- Incluir la visión y propuestas de las mujeres en las políticas públicas.
- Adoptar medidas que incrementen la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida local, regional, departamental y nacional.
- Visibilizar y erradicar las prácticas y barreras discriminatorias, en particular, por razones de género.
- Incluir los intereses de las mujeres en los ámbitos sociales y económicos.
- Distribuir racionalmente, los recursos de la sociedad entre hombres y mujeres.

#### *Recuerda...*

Las mujeres no son un grupo homogéneo. Es necesario analizar las necesidades específicas de cada grupo (Fundación Jaime Vera, 2007). Reconocer la diversidad de los sujetos sociales conlleva al enfoque diferencial de derechos y a **reconocer a las mujeres como un sector social heterogéneo configurado por pluralidades internas**, debido a su identidad étnica, de clase, de edad, de orientación sexual, de región, de cultura, entre otras.

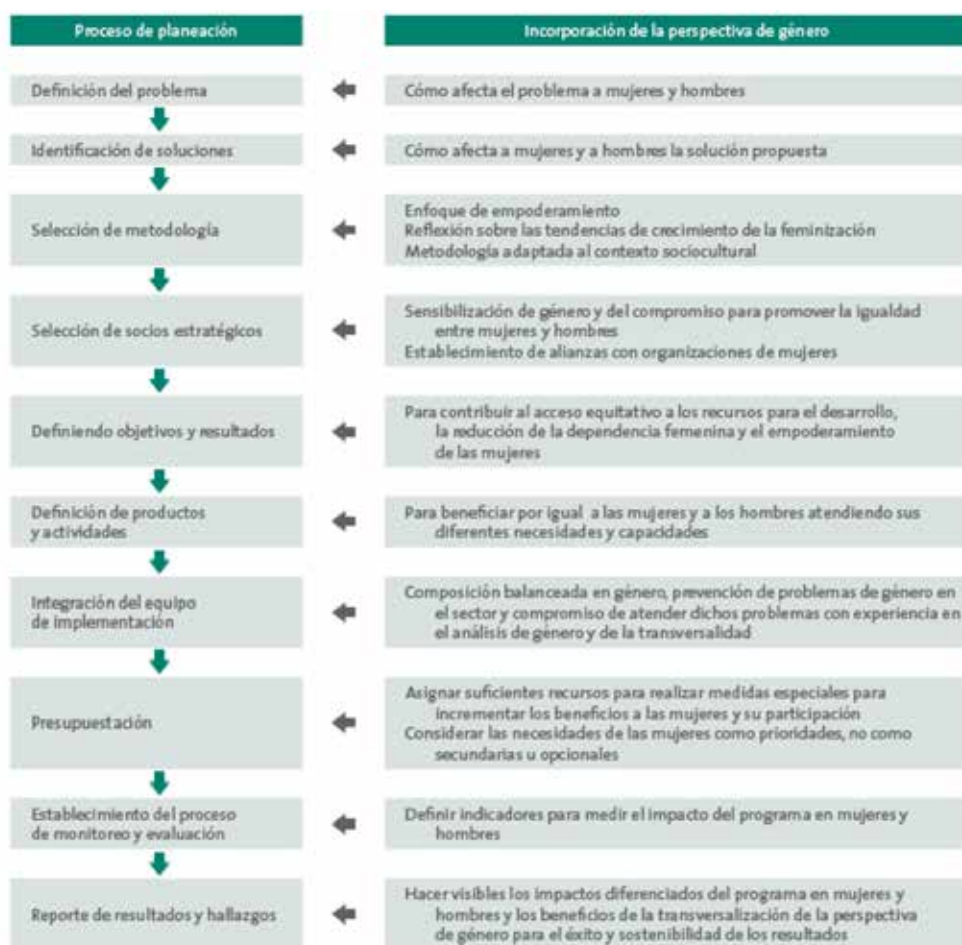
## 1.5 Ciclo de los proyectos

Los proyectos tienen un ciclo y fases en las que se desarrolla:

1. Identificación o diagnóstico: fase de recolección de datos e información a partir de los cuales se detectan los principales problemas, oportunidades y necesidades de los/as beneficiarios/as y se van definiendo posibles estrategias o alternativas de intervención.
2. Formulación: fase de definición de actividades y los recursos necesarios y disponibles para el proyecto.
3. Ejecución y seguimiento: se llevan a cabo las actividades planteadas en la fase anterior.
4. Evaluación: se ponen en marcha mecanismos que permiten valorar el cumplimiento de lo definido o proyectado y los alcances o impactos del proyecto, con el objetivo de hacer los ajustes que sean necesarios.

## 1.6 Pasos para la identificación y formulación de proyectos

A nivel teórico, se plantea una situación inicial que debe analizarse a través de un diagnóstico. Es necesario establecer cuál es la situación deseada y definir las acciones, los objetivos, estrategias y metas. Esto se establece a través de la planificación. En la siguiente gráfica, se describen los momentos o fases de la planeación desde la perspectiva de género.



Gráfica 2. Fuente: INMUJERES. (2014)\*.

\* Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género. México: Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, p. 28.

Fuente: Leduc B. y Ahmad F. (2009). *Guidelines for Gender Sensitive Programming*. International Centre for Integrated Mountain Development (ICIMOD). Recuperado de [www.icimod.org](http://www.icimod.org), fecha de último acceso 15 de septiembre de 2014.

### Para tener en cuenta...

Es fundamental saber hacia dónde queremos dirigirnos, cuál es nuestro destino concreto y elegir la ruta que nos llevará a él. Para que se cumplan las metas y los objetivos hay que planificarlos: no pasan porque sí. Para ello, periódicamente, tendremos que hacer un alto en el camino y decidir sobre el lugar al que deseamos llegar y la dirección que queremos tomar. Es necesaria, la creatividad para formular los planes, los programas y los proyectos, pero sin confundirla con improvisación. Un proyecto debe ser creativo, pero no improvisado, debe ser novedoso, y responder a un plan más amplio de trabajo para que se logre el impacto deseado.



## 1.7 El equipo de trabajo

Para la preparación de un equipo de trabajo se deben seleccionar personas que vivan en la comunidad, con capacidades organizativas, competencias comunicativas, habilidades sociales y motivación para mejorar las condiciones existentes. Una opción fantástica sería formar un grupo variado y representativo que le apueste al trabajo colaborativo entre mujeres. Esta selección es clave para cualquier proceso colectivo.

El grado de vinculación de las participantes directas proporciona la viabilidad a largo plazo del proyecto, porque serán ellas mismas, quienes se ocupen de desarrollarlo, mantenerlo, mejorarlo y prolongarlo en el tiempo. Este equipo de planificación primario, debe quedar abierto a la incorporación de agentes profesionales y no profesionales de la comunidad que deseen aportar al cumplimiento de los objetivos. Las agentes locales y lideresas serán de suma utilidad durante todo el proceso de planificación, ejecución y consolidación de los proyectos.

### 1.7.1 Actividad:

*Imagina que estas escogiendo tu equipo de trabajo, y piensa en ¿qué roles y a qué personas les asignarías estos papeles dentro de tu proceso de planificación? y ¿qué cualidades crees que deban tener las personas que integran tu equipo? Responde estos interrogantes en el siguiente espacio*

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 1.8 Acercamiento a la planeación estratégica. Metodología Importancia y Gobernabilidad – IGO

A pesar de que es una metodología utilizada para la generación de planes de mejoramiento de programas establecidos, es una metodología útil para iniciarnos en la priorización de aspectos, dificultades y problemas que afectan una comunidad para identificar sobre cuáles se deben encaminar las acciones de incidencia y de planeación.

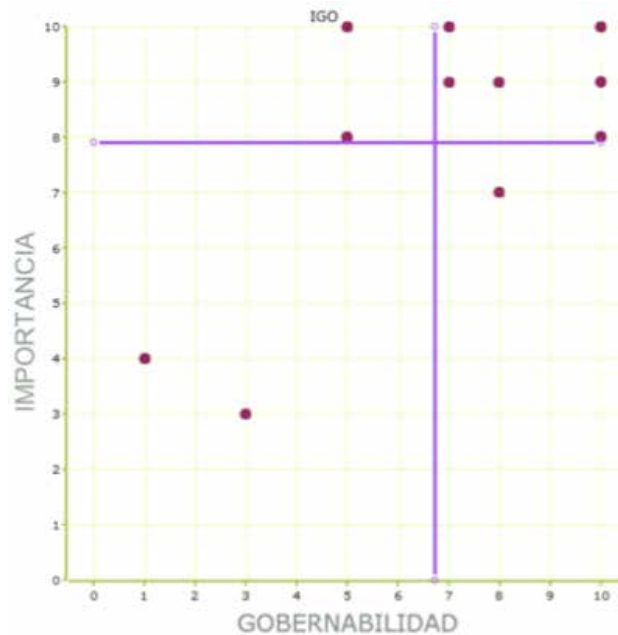
#### *Ejercicio en equipo*

Se conforman equipos de trabajo por municipio, cada uno de ellos elabora un listado con los 10 aspectos que consideran son los problemas más importantes que afectan a las mujeres en sus territorios. A continuación, valoran cada aspecto problema y lo califican según su importancia, con un número entre 1 y 10, teniendo en cuenta que: el 1 es el menos importante y el 10 el más importante.

Luego, califican cada aspecto en relación con la gobernabilidad, esta es entendida como la capacidad de agencia que tienen para cambiar el problema en cuestión, con un valor entre 1 y 10, donde 1 es lo menos gobernable y 10 lo más gobernable.

No.	Aspecto problema	Importancia	Gobernabilidad	Zona
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

En equipo, según los valores recogidos, realizan una gráfica a modo de plano cartesiano en donde se ubiquen todas las calificaciones en el eje X (gobernabilidad) y en el eje Y (importancia). Se sugiere colocar el punto junto con el número del aspecto para la identificación siguiente. Ejemplo: el aspecto 1 tuvo una calificación de 9 en importancia y 6 en gobernabilidad, entonces, se ubica el 6 en el eje X y 9 en el eje Y, así:



Gráfica 3- IGO. Fuente: UNPosgrados. (2014). \*\*

\*\* Plan de Mejoramiento. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: [www.autoevaluacion.unal.edu.co/web/site/request/id/321](http://www.autoevaluacion.unal.edu.co/web/site/request/id/321)

Finalmente, se trazará una línea de referencia en ambos planos (x,y) que atienda a una proporción entre los puntos, para este caso, se trazarán las líneas entre los número 6 y 7, según la referencia de la imagen.

Calificar en este orden nos da una idea de qué aspectos se deben atender en el proyecto, pues nos muestra cuáles son de nuestro manejo y responden a nuestra organización y autonomía, y en cuáles, debemos establecer alianzas estratégicas con las y los agentes que puedan darle solución a estas problemáticas.

De esta forma, en el cuadro superior derecho se encuentra la zona de los aspectos estratégicos sobre los que podemos

gestionar acciones autónomas para solucionarlos. En el cuadro inferior derecho, están los aspectos de salida que no son tan importantes y que, al ser de gran autonomía seguramente se resolverán al resolver los anteriores. La sección izquierda inferior nos muestra aspectos considerados del montón, de baja importancia y gobernabilidad. Por último, la zona superior izquierda nos muestra los aspectos reto, pues a pesar de ser muy importantes, no se encuentran al alcance de la comunidad, plantea alianzas con otras organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, generalmente son problemáticas estructurales.





## Tema 2

# Abordajes metodológicos para la elaboración y presentación de proyectos

**E**n repetidas ocasiones, los procesos de incidencia política de las mujeres se han visto en desventaja por los lenguajes institucionales y académicos utilizados en la planificación. Los planes de incidencia territorial de diferentes organizaciones sociales y la participación en espacios de toma de decisiones sobre las políticas públicas, planes y proyectos, les ha ofrecido a las mujeres un panorama sobre la importancia de la elaboración de propuestas estratégicas que permitan abordar los problemas locales que les competen. Con el fin de fortalecer sus iniciativas, se ha considerado fundamental que las mujeres adquieran herramientas metodológicas prácticas para la elaboración y presentación de proyectos, que pueda dar cuenta no sólo de una materialización de sus intereses, sino también de los múltiples aportes analíticos, creativos y sentipensantes que las mujeres pueden hacer en sus territorios.

### Objetivos específicos

- Brindar a las mujeres herramientas metodológicas para la formulación de proyectos, a partir de ejercicios prácticos que, incluyen instrumentos visuales, como listas de chequeo, tablas y gráficos.
- Dar a conocer la metodología de Marco Lógico y su aplicación, con una perspectiva de género.

### 2.1 Consideraciones generales acerca de la metodología de Marco Lógico

Esta metodología ha tenido una amplia acogida por su funcionalidad y constante interacción entre los elementos que componen los proyectos sociales. Además, abarca el ciclo de planeación (formulación, seguimiento y evaluación), lo que la convierte en una de las herramientas más completas en la administración pública al mantener la coherencia entre propósitos y resultados.

Este instrumento, facilita el diseño de políticas, programas y proyectos a partir de los principios de la planeación; la articulación y coordinación de los diferentes niveles de la gestión. Además, conserva la coherencia entre los planes de desarrollo y las iniciativas locales en la búsqueda de los objetivos comunes.

La participación como vía democrática, es facilitadora de la formulación y ejecución de proyectos y políticas sociales y comunitarias, desde allí, se han reconocido la amplia diversidad de sectores, colectivos y personas que se expresan en la vida pública, en contraposición con los enfoques tradicionales. Las mujeres además de conformar un sector poblacional, se convierten, en un movimiento transversal que reclama condiciones equitativas para quienes representan la mitad de la población. En el mundo y en el país, se viene avanzado en términos de reconocimiento desde la multiplicidad de identidades que confluyen en ellas.

### Enfoques diferenciales

La transversalidad de las políticas públicas convoca a los diferentes sectores poblacionales a participar integralmente de la oferta estatal. Con esta tendencia de diseño de políticas públicas, se reconoce la multiplicidad de voces e identidades que conforman las sociedades:

*El reconocer al género, la etnia, la identidad sexual y a la situación de salud y de clase como construcciones sociales, culturales e históricas cambiantes (a partir de las cuales se definen roles, actividades, espacios, valores y el poder que se detenta por unos y otros) ha permitido romper con concepciones biologicistas y esencialistas que legitiman órdenes socioeconómicos y políticos establecidos. (Montealegre, S.f.).*

Por otro lado, el Estado, asume la obligación de articular sus instituciones y políticas en aras de la atención a las problemáticas comunes desde una perspectiva diferencial, es decir, si bien se establecen políticas de género, juventud,

infancia y adolescencia, entre otras, éstas deben incorporar las demás identidades que constituyen y complejizan dichos grupos poblacionales.

Con los enfoques diferenciales se potencian las prácticas de participación -desde diferentes perspectivas- en consideración del reconocimiento, la redistribución y la representación de esas identidades diversas que conforman la población. Dada la construcción histórica de la identidad de las mujeres -basada en la subordinación, la subvaloración y la exclusión- se hacen necesarias acciones afirmativas garantes en la transformación de las culturas y las estructuras que, naturalizan y sostienen, las prácticas inequitativas de género, entre otras.

### 2.2 Metodología de Marco Lógico con perspectiva de género

El Marco lógico es una herramienta metodológica que facilita la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos. Se caracteriza porque:

- Es un método para tomar decisiones a partir de la planeación de objetivos.
- Busca el consenso entre las partes.
- Promueve la participación de todos los grupos y, de los y las agentes importantes.
- Es secuencial.

Los principales usos de la matriz de Marco Lógico, dentro de la óptica de la perspectiva de género, son:

1. Apoya la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos al valorar las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y hombres, acciones para atenderlas y medidas especiales adoptadas para acelerar la igualdad de resultados.
2. Propicia la planeación participativa y estimula los acuerdos que toman en cuenta las desigualdades de género, las necesidades específicas de mujeres y niñas y la instrumentación de acciones con enfoque de género.
3. Apoya el monitoreo/seguimiento y la evaluación, en particular a través de indicadores desagregados por sexo y los específicos de género.



## 2.3 Pasos de la metodología de Marco Lógico

La metodología de marco lógico se compone de los siguientes cinco pasos, según se puede apreciar en la gráfica 4:



Gráfica 4. Fuente: INMUJERES. (2014). \*

\* Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género. México: Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, p. 31

Un buen proyecto de desarrollo social parte del enunciado concreto y objetivo de los problemas o potencialidades. Exige, claridad, coherencia y pertinencia en el procesamiento de los problemas, definición de objetivos y alternativas, e identificación de las y los agentes y posiciones involucradas.

## 2.4 La identificación del problema o potencialidad: primer paso en el proceso de planificación

Un problema se define como el malestar social que existe por la diferencia entre lo que sucede (valor observado) y lo que se desea o prevé que suceda (valor esperado) (Medellín, 2004: 33). El enunciado de los problemas, deben ser:

- Medibles, es decir, que se pueda establecer su transformación a través del tiempo.
- Solucionables para las y los agentes que se encuentran en la “situación”, de lo contrario, son datos importantes del contexto para tener en cuenta más no el enunciado necesario.
- Atendibles para algún sector social o sino será imposible resolverlos.
- Simples en su definición, de modo que, estimulen la creatividad en las respuestas (no se deben definir como ausencia de una solución, ni asociar varios problemas en una sola definición, ni presentarlos como causa y efecto).

## 2.5 Modelos para plantear la diferencia entre el Valor observado (Vo) y el Valor esperado (Ve)

Los modelos que a continuación se presentan permiten, desde la comparación de datos estadísticos, conocer las diferencias entre el valor observado y el valor esperado.

- **Territorial:** compara lo observado en el territorio objeto de análisis con respecto a un territorio similar (entre más cercano mejor) pero con mejores indicadores. Muestra que, en jurisdicciones con similares características, unas se encuentran en peores condiciones que otras.
- **Poblacional:** compara poblaciones entre sí (hombres y mujeres, jóvenes y adultos, indígenas y mestizos, afrocolombianos y mestizos, etc.). Muestra que en el mismo territorio unas poblaciones se encuentran en peores (valor observado) condiciones que otras (valores mínimos esperados).



- **Temporal:** compara el comportamiento del mismo indicador para el territorio a través del tiempo. Muestra como anteriormente la situación era mejor (valores mínimos esperados) que lo que sucede actualmente (valor observado) en el territorio.
  - **Estándares:** compara el valor observado con los estándares o valores mínimos esperados.
  - **Integral:** presenta en el enunciado, las cuatro variaciones del indicador en términos territoriales, poblacionales, temporales y con respecto a estándares.
- Ejemplo: violaciones al derecho de la mujer a decidir libremente sobre su sexualidad. El 44% de las mujeres de Cartagena que contestaron, afirma que, la pareja no siempre respeta su deseo de no tener relaciones sexuales, mientras que en Cauca-Valle la misma situación afecta al 21% de las mujeres.

## 2.6 Preguntas orientadoras para determinar el enfoque de género

Es fundamental, no olvidar la perspectiva de género en nuestro proceso de planeación y, sobre todo, en los enunciados de los problemas. Para saber si se va por buen camino o se deben hacer reformulaciones, el Instituto Nacional de las Mujeres de México (2014) propone las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿La problemática analizada tiene causas diferenciadas entre mujeres y hombres?
- ¿A quién afecta más el problema, a mujeres o a hombres? ¿Qué problemas son compartidos por mujeres y por hombres?
- ¿La problemática analizada genera efectos diferenciados entre mujeres y hombres? ¿De qué manera afecta el problema a las mujeres y de qué manera a los hombres?
- ¿Estos efectos implican la creación, el mantenimiento o el incremento de brechas de género? ¿Qué tipo de desigualdad se genera entre mujeres y hombres debido a las causas analizadas?
- ¿Cuáles son las necesidades e intereses de las mujeres y los hombres que inciden en la problemática?

Adicional a estas preguntas, el cuadro *-Chequeo del enunciado de los problemas-* permite identificar cuáles de las características ideales se encuentran presentes en el enunciado de nuestros problemas. No es necesario que todas las preguntas sean contestadas, pero es importante, revisar el contenido de los aspectos problema para que sean lo suficientemente abarcadores.

Preguntas	Si	No	¿Por qué?
1. ¿El enunciado del problema identifica claramente el valor observado?			
2. ¿El enunciado del problema es claro, evita (i) presentar más de un problema o (ii) causas y efectos asociados al problema?			
3. ¿El enunciado del problema hace referencia explícita a la situación social comparada temporal, espacialmente o con estándares internacionales?			
4. ¿El enunciado del problema expresa claramente los intereses públicos o derechos fundamentales se deben proteger o restituir?			
5. ¿El problema expresa claramente las características de la población que se ve afectada directamente por su ocurrencia?			
6. ¿El problema afecta más a niñas y mujeres que a niños y hombres o viceversa?			

Preguntas	Si	No	¿Por qué?
7. ¿Es posible identificar varias fuentes y técnicas para la obtención de información sobre el problema en mención?			
8. ¿El problema puede ser solucionado directamente por el gobernador, los alcaldes y/o por las organizaciones sociales del sector?			
9. ¿Hay acuerdo en la comunidad de vecinos o entre algún grupo social del municipio, en que el enunciado refleja un problema importante para el desarrollo social?			
10. ¿El enunciado evita identificar el problema como la ausencia de una solución?			

Fuente: Medellín, F. (2004). Manual de procedimientos para la elaboración de Proyectos de Prevención y Atención a la Población en situación de Desplazamiento Forzado. Bogotá D.C., Colombia: Defensoría del pueblo, OIM, USAID. P. 45.

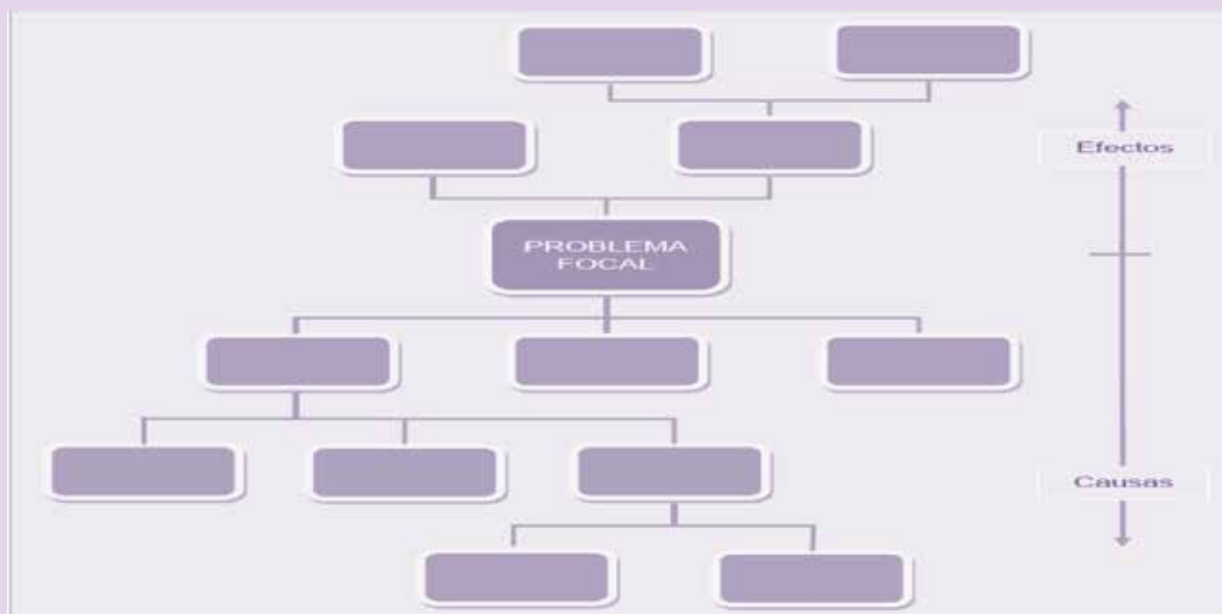
*Para tener en cuenta...*

- Malestar es diferente a problemas.
- El trabajo técnico de procesamiento de problemas se realiza con base en los enunciados de problemas que cumplen con los criterios establecidos.
- Es vital aplicar el instrumento de chequeo de problemas para: (i) mejorar su redacción y comprensión, y (ii) obtener ideas para los perfiles de proyectos.

### 2.6.1. Actividad

Antes de realizar la actividad del árbol de problemas, recuerda que, los efectos se refieren a las situaciones derivadas del problema central y las causas, a las que provocan el problema central, pero que agrupan diversos determinantes.

Desarrollando el árbol de problemas. Primero, ubica uno de los enunciados de problemas que consideras más completo y realiza el esquema de la siguiente gráfica.



Gráfica 5. Fuente: Plataforma de ONG de Acción Social. (2010).\*

\* Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico. Madrid, España: Gobierno de España, Ministerio de Sanidad y Política Social, Plataforma de ONG de Acción Social.

## 2.7 Análisis de objetivos y alternativas

Los objetivos se obtienen convirtiendo los problemas, sus causas y efectos, en enunciados afirmativos orientados a su solución. Algunas veces es suficiente cambiar el enunciado de negativo a positivo, en otras, es necesario, buscar una solución que tenga sentido. Un objetivo debe:

- Estar orientado a resultados.
- Expresar un cambio en las condiciones de vida de las mujeres, en su entorno o en sus posibilidades de desarrollo.
- Constituir una idea singular, usar un solo verbo en el enunciado.
- Ser factibles, alcanzables mediante un esfuerzo retador pero posible y que no debilite.
- Ser medibles, el avance en el logro de los objetivos debe darse mediante indicadores fácilmente replicables (INMUJERES, 2014: 43).

Igualmente, es importante que en la búsqueda de alternativas posibles de solución se identifiquen los potenciales o recursos humanos, institucionales, financieros, logísticos, culturales, ambientales, comunitarios, entre otros, que existen en el entorno local, regional o nacional, a veces poco visibles y sub-utilizados y que pueden servir para resolver un problema o un conjunto de ellos. Es factible incluirlos en el proyecto -en el qué, cómo, cuándo, dónde, quiénes, etc.

## 2.8 Definición y características de los y las agentes sociales

Los y las “agentes” son todas las personas, grupos u organizaciones sociales que: (i) se vean afectadas/os por el problema, (ii) resulten beneficiadas/os por el problema y (iii) sin los cuales no se puede resolver el problema.

Para el caso de las instituciones, éstas se deben inventariar de acuerdo con sus mandatos y, adicionalmente, es necesario incorporar el análisis de sus funcionarios como agentes concretos. Para el análisis de agentes hay que tener en cuenta:

- Sus intereses tienen que ver con aspiraciones de mantener o mejorar su situación económica, social, de poder, laboral, comercial, etc.
- Sus posiciones tienen que ver con las actitudes frente a la resolución o no de los problemas hallados.
- Los intereses son estratégicos y más permanentes en el tiempo y las posiciones son más coyunturales y transformables, cambian en períodos cortos de tiempo.
- Lo que para unos son intereses estratégicos (educación para familias pobres), para otros son posiciones (comerciantes de la localidad).
- En los proyectos se deben plantear acciones que conduzcan a movilizar positivamente las posiciones de las y los agentes frente a los problemas y neutralizar las opiniones en contra.

### 2.8.1. Actividad

*Identifica a las y los agentes que podrían hacer parte del problema, los objetivos y las alternativas de solución que estás desarrollando y clasifícalos, de acuerdo, con las opciones siguientes:*

*Afectadas/os por el problema:*

*Beneficiadas/os por el problema:*

*Indispensables para la solución del problema:*

## 2.9 Construcción de la matriz de Marco Lógico

La aplicación de los pasos y ejercicios prácticos anteriores finaliza con la construcción de la matriz de Marco Lógico, con perspectiva de género. Debido a que son diferentes los elementos que solicita la matriz, es necesario que se comprenda lo que corresponde a cada uno. El Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (INMUJERES, 2014: 47) ofrece las definiciones que se entregan a continuación. Pero antes es necesario aclarar que, aunque en ellas, se habla de programas, son aplicables a proyectos y otras iniciativas.

**Fin:** impacto que se busca lograr con el programa en el nivel macro y en los ámbitos nacional o estatal.

**Propósito:** resultados del programa. Consiste en modificar las condiciones de vida, desarrollo o de su medio ambiente.

**Componentes:** son los bienes o servicios que el programa entrega a la población, que cambiarían sus condiciones de vida.

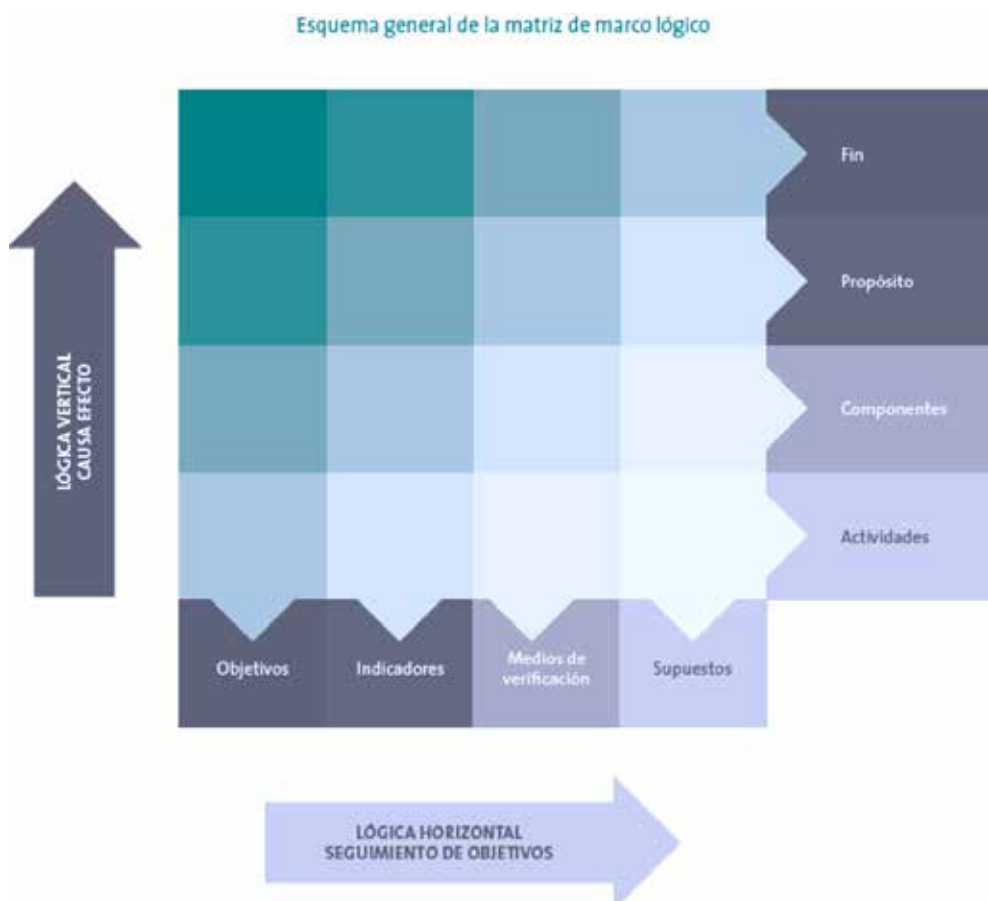
**Actividades:** las acciones que el programa debe llevar a cabo para la generación de los componentes.

**Resumen narrativo:** se refiere al objetivo mismo, según el nivel de planeación, es decir, fin, propósito, componentes y actividades.

**Indicador:** son las herramientas mediante las cuales se medirá el avance. El logro de los objetivos debe estar asociados a una línea base y a una meta.

**Medios de verificación:** los diversos recursos que sirven para constatar la veracidad de los indicadores. Se relacionan directamente con las fuentes de información y deben conducir a ésta en caso de verificación o auditoría del programa.

**Supuestos:** son las condiciones externas al control del programa con las que se cuenta para el éxito y de manera inversa constituyen el control de los riesgos.



Gráfica 6. Fuente: INMUJERES. (2014). \*

\* Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género. México: Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, p. 46.

Ejemplo de árbol de problemas sobre la situación de las personas adultas mayores  
y matriz de marco lógico con perspectiva de género

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin	Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la PAM mediante el aseguramiento de un piso básico de ingresos para las MAM.	Índice de desarrollo humano relativo al género.	Informes sobre Desarrollo Humano.	Las condiciones socioeconómicas se mantienen constantes en lo general.
Propósito	Las mujeres adultas mayores (MAM) cuentan con un piso básico de ingresos.	Proporción de MAM que cuentan con un piso básico de ingresos asegurado.	Encuesta sobre ingresos en Personas Adultas Mayores.	Las condiciones socioeconómicas se mantienen constantes en lo general.
Componente	Reformas legales publicadas con el reconocimiento al TDNR.	Índice de calidad de las reformas legales.	Acuerdo sobre las características que deben incluir las modificaciones al marco legal en la materia.	El Congreso tiene compromiso con la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
Actividad 1.1	Análisis económico del TDNR.	Porcentaje de avance en el análisis económico.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para el desarrollo del análisis.
Actividad 1.2	Análisis jurídico del TDNR.	Porcentaje de avance en el análisis jurídico.	Registros administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para el desarrollo del análisis.
Actividad 1.3	Elaboración de la propuesta.	Porcentaje de avance en la elaboración de la propuesta.	Registros administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para la elaboración de la propuesta.
Actividad 1.4	Consulta sobre la propuesta a cuerpos colegiados.	Porcentaje de avance en el desarrollo de la consulta.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para la consulta de la propuesta.

Gráfica 7. Fuente: INMUJERES. (2014).\*

\* Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género. México: Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, p. 52.

# Bibliografía



Chaparro, J. (1996). *Metodologías para la construcción comunitaria: la generación de proyectos*. Colombia: Unisur, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/sociologia/met1/5.htm>

Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades (2010). *Guía para elaborar, implementar y evaluar Planes de Igualdades de Oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito local*. España: Junta de Castilla y León.

Fundación Jaime Vera. (2007). *Recetas de Mujeres para la práctica Política*. Monografías. Galapagar, España: PSOE. Recuperado de <http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/recetasdecocina.pdf>

Gobernación de Cundinamarca (2016). ANEXO 6.2. “Diagnóstico Mujer y Género”. En: Plan de Desarrollo 2016-2020 “Unidos podemos más”. Colombia.

INMUJERES. (2014). *Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género*. México: Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). ONU Mujeres.

Medellín, F. (2004). *Manual de procedimientos para la elaboración de Proyectos de Prevención y Atención a la Población en situación de Desplazamiento Forzado*. Bogotá D.C., Colombia: Defensoría del pueblo, OIM, USAID.

Mochales, C. (2008). *Planificar desde la perspectiva de Género* [Entrada en Blog]. Escuela abierta de Liderazgo Político. Recuperado de <http://www.escueladefeminismo.org/>

Montealegre, Diana. S.f. “Enfoques diferenciales de género y etnia. Módulo a.” *Especialización de Acción sin Daño*. Bogotá: PIUPC, Universidad Nacional de Colombia, GTZ (Ministerio Federal de Cooperación Económica y de Desarrollo) y Confederación Suiza.

Plataforma de ONG de Acción Social. (2010). *Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico*. Madrid, España: Gobierno de España, Ministerio de Sanidad y Política Social, Plataforma de ONG de Acción Social.

UNPosgrados. (2014). *Plan de Mejoramiento*. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: [www.autoevaluacion.unal.edu.co/web/site/request/id/321](http://www.autoevaluacion.unal.edu.co/web/site/request/id/321)



© Gobernación de Cundinamarca  
© Secretaría de la Mujer y Equidad de Género  
Dirección: Avenida calle 24 No 51-40. Edificio Capital Towers oficina 301  
PBX: (57) 1 - 749 10 27 - contactenos@cundinamarca.gov.co

© Centro Educativo Nacional de Asesorías Socioeconómicas y Laborales – CENASEL  
Dirección: Calle 31 A # 16 A-62. Bogotá - Colombia  
PBX: (57) 1 – 8059086 - cenasel@yahoo.com

Bogotá D.C., Colombia