

Monitoreo y evaluación de proyectos de salud sexual reproductiva con jóvenes *y*

Notas para la facilitación de un taller



DESARROLLADA POR
FAMILY CARE INTERNATIONAL
CON EL APOYO DE UNFPA



FAMILY CARE INTERNATIONAL



Fondo de Población
de las Naciones Unidas



Introducción

El presente documento se elaboró en base a las notas preparadas para la facilitación de talleres sobre Monitoreo y Evaluación (MyE) realizados en el marco del proyecto *Apoyo a programas educativos con adolescentes* (RLA03P02), ejecutado por Family Care International (FCI) con el apoyo de la División para América Latina y el Caribe del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA/LACD). El objetivo de dicho proyecto era contribuir al fortalecimiento institucional de organizaciones que trabajan con jóvenes en la República Dominicana, Panamá y Haití, para la mejora de su salud y sus derechos sexuales y reproductivos. En el marco de las actividades del proyecto, se fortalecieron los programas educativos con jóvenes mediante:

- La distribución del rotafolio *¡Infórmate!*, que promueve la salud y los derechos sexuales y reproductivos de las y los adolescentes y jóvenes;
- La validación y divulgación de un currículo para la capacitación en el uso del rotafolio y de capacitación a personal técnico en su uso;
- La validación del *Paquete Metodológico para Monitoreo y Evaluación del uso del rotafolio ¡Infórmate!* con sus herramientas; y
- La capacitación a técnicos/as locales en planeación, monitoreo y evaluación de proyectos con jóvenes, con énfasis en seguimiento al uso del rotafolio.

En poco más de un año de proyecto de febrero de 2001 a abril de 2002, un total de **146 personas, técnicos y facilitadores de 43 instituciones** de República Dominicana, Haití y Panamá participaron en los talleres de monitoreo y supervisión, mejoraron su capacidad de evaluar sus programas y fortalecieron además su compromiso con las estrategias de seguimiento.

Pensando que estas notas para taller pueden ser de utilidad para nuestros socios y aliados en los países de América Latina y el Caribe (ALC) donde trabajamos, FCI decidió completarlas, mejorarlas y divulgarlas, de manera de que puedan ser usadas por las organizaciones locales en sus programas.

El documento incluye las notas para la facilitación, el contenido de presentaciones en PowerPoint sobre los temas, y sugerencias para trabajos en grupo que ayuden a fortalecer las habilidades de las personas participantes en algunos de los aspectos presentados. Los temas 1 a 6 pueden ser trabajados para casi cualquier proyecto de salud sexual y reproductiva. El tema 7 está enfocado en el componente educativo y en particular en el seguimiento y la evaluación del uso del rotafolio *¡Infórmate!*. Este capítulo deberá utilizarse junto con el *“Paquete Metodológico para el Seguimiento y la Evaluación de ¡Infórmate!”* para mejor comprensión y aprovechamiento.

Esperamos que lo encuentren útil y les deseamos mucho éxito en sus talleres, y en sus esfuerzos de reforzar el monitoreo y la evaluación de sus programas y proyectos.

Family Care International – Programa para América Latina y el Caribe

Taller sobre monitoreo evaluación de proyectos de salud sexual y reproductiva con personas jóvenes

Objetivos del taller:

1. Los/las participantes conocerán conceptos de planificación de proyectos con el Marco Lógico y reconocerán sus componentes.
2. Los/las participantes comprenderán conceptos de monitoreo y evaluación (M y E) y se familiarizarán con los indicadores pertinentes a proyectos con jóvenes, en particular aquellos correspondientes al componente de educación en salud y derechos sexuales y reproductivos (SDSR).
3. Los/las participantes conocerán los instrumentos de monitoreo y evaluación así como su relevancia para los proyectos que ejecutan.
4. Los/las participantes comprenderán en particular el uso de los instrumentos de monitoreo y evaluación del rotafolio *¡Infórmate!* (optativo para organizaciones que usan el rotafolio)

Contenidos:

I. Temas desarrollados:

1. Tipos de respuesta: Políticas, planes y proyectos. Ciclo de vida de un proyecto.
2. El Marco Lógico (ML). Formulación y diseño de un proyecto.
3. Programas con jóvenes. Componentes.
4. Monitoreo y Evaluación. Definiciones y contextos.
5. Indicadores de proceso, de resultados y de impacto; medios de verificación.
6. Instrumentos y planes para monitoreo y evaluación.
7. Pautas para M y E de programas educativos en SDSR con jóvenes que utilizan el rotafolio *¡Infórmate!*

II. Actividades para trabajos de grupo

III. Metodología:

Se sugiere utilizar una combinación de técnicas. Cada uno de los temas puede comenzar con una lluvia de ideas para ayudar a poner a las y los participantes en el contexto del tema y dar elementos al/la facilitador/a para plantear los argumentos. Luego hacen las presentaciones sobre los diferentes temas en las que se dará cabida a intervenciones, explicaciones, y ejemplos. Luego se sugiere organizar grupos de trabajo para a) practicar algunos procedimientos del ML y elaboración de indicadores y b) para retroalimentar las presentaciones analizando las realidades y contextos de los proyectos en que trabajan las y los participantes.

Tema 1 Tipos de respuestas: políticas, planes, programas, y proyectos

¿Qué es planificar?

Lluvia de ideas

Planificar es pensar ahora lo que se va hacer después. En términos de un proyecto, es mirar y reconocer una situación en un momento dado y decidir de qué manera actuar para modificarla.

Esto implica:

- que existe una situación que queremos cambiar o resolver;
- que nos preguntamos a dónde queremos llegar y cómo incidiremos en esa situación;
- que hacemos cálculos de tiempo y costos, prevemos barreras, identificamos aliados y también detractores;
- que formulamos una serie de acciones orientadas a la transformación de esa situación;
- que revisamos y/o evaluamos lo que estamos haciendo para saber si vamos por el camino correcto.

Estos pasos pueden tener por resultado una **política social, un plan, un programa y/o un proyecto** según:

- el ámbito o nivel político involucrado;
- los/las actores que intervienen;
- el horizonte espacio-temporal de la intervención.

Pero la planificación no es una construcción fija y rígida, si no que es un proceso dinámico, que requiere de constante conexión y retroalimentación con la realidad y que a su vez se nutre de lineamientos teóricos generales que nos permiten orientar las acciones. Es pues un proceso **interactivo e iterativo**.

Programa:

Es una forma sistemática de dar respuesta a un problema; opera de forma más o menos continua, pero generalmente no está orientado a eliminar las causas que

originan el problema, si no más bien a sus resultados. Suele mantenerse en el tiempo. Ejemplos: Programa de Jóvenes de una ONG, Programa de Atención Integral a los y las Adolescentes de un Ministerio de Salud, etc.

Los programas suelen involucrar niveles de decisión política para su planificación y formulación. Los programas también suelen tener objetivos múltiples que remiten normalmente al mediano plazo.

Proyecto:

Es una intervención que opera sobre un problema definido, con vistas a eliminarlo o reducirlo. No siempre lo elimina, pero si es efectivo produce algunos cambios que justifican la formulación de un nuevo proyecto.

Los proyectos se planifican y formulan en niveles más operativos y ejecutores que políticos; sus objetivos están más focalizados que aquellos de los programas, y su duración es de corto plazo.

Suele darse una articulación entre programas y proyectos. Por ejemplo, se puede instalar un programa a través de un proyecto: un proyecto construye una sala de atención a mujeres embarazadas, un programa la hace funcionar. La situación inversa es la más común: un programa que “alberga” varios proyectos para resolver situaciones concretas.

Los programas se articulan con los planes sociales, los que a su vez surgen de las políticas sociales. Si existe planificación estratégica, los programas y proyectos son formas concretas por medio de las cuales se prevé intervenir sobre una realidad concreta en el marco de una visión global o de conjunto de la política social de un país.

Para el caso de una institución privada, la visión global o de conjunto está dada por la visión y misión de la organización y sus objetivos estratégicos.

Esquema de plan, programa y proyecto

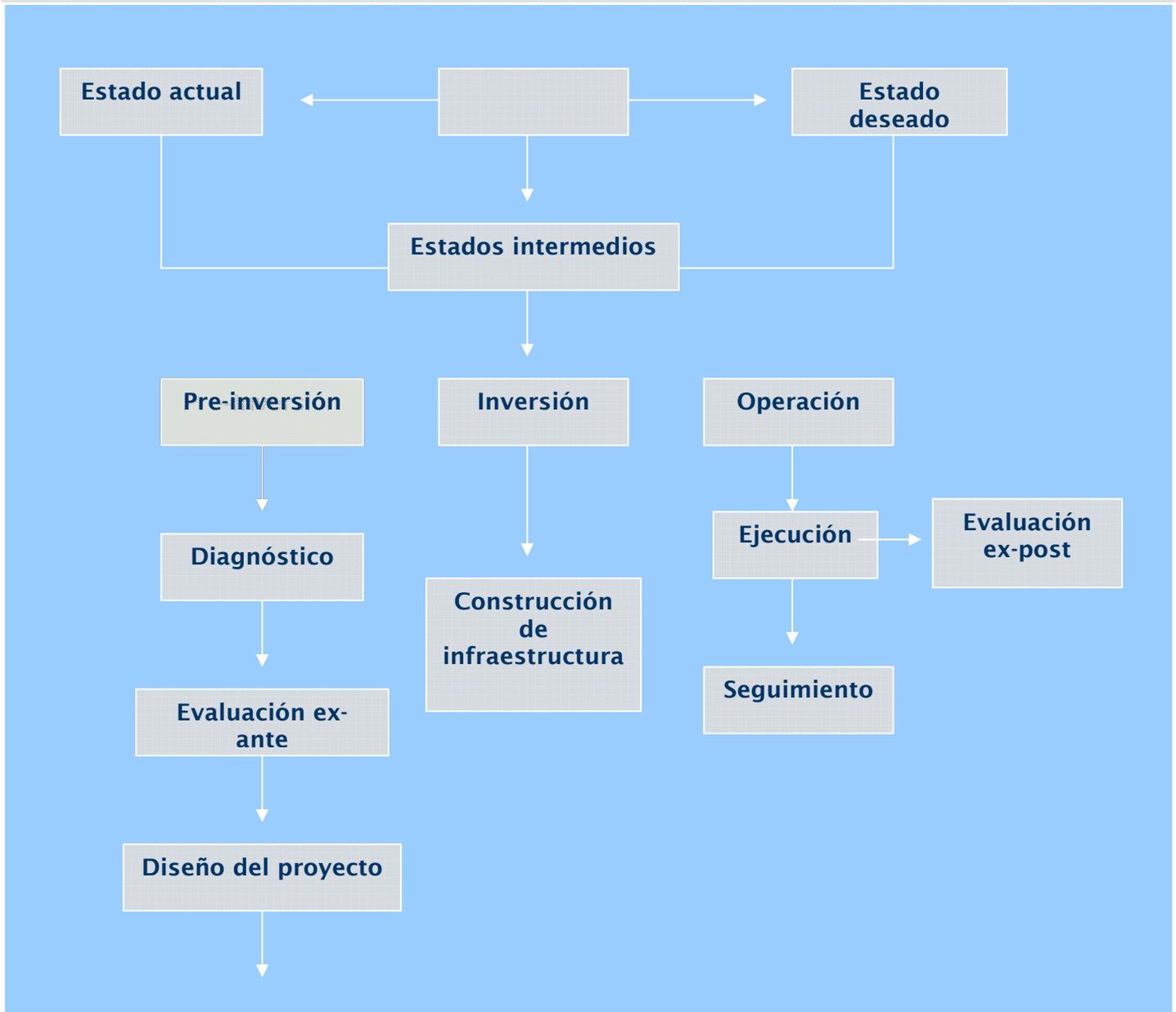
	Plan	Programa	Proyecto
Definición	Planteo sistemático y analítico que atiende a objetivos nacionales de desarrollo. Resume el conjunto de decisiones en torno a los propósitos que se desean lograr y a los medios para obtenerlos (asignación de recursos). Es el elemento típico de la planificación estatal.	Se dirige a la atención a problemas específicos de una parte de la población, para el logro de algunos de los objetivos de desarrollo. Puede reunir un conjunto de proyectos y acciones de cambio. Se lo considera la instancia de operacionalización de las políticas.	Unidad más operativa dentro del proceso de planificación. Está orientado a la producción de determinados bienes o a prestar servicios específicos a una población definida.
Responsables de su formulación.	Decisores/as políticos/as y personal técnico de alto nivel.	Los/as diseñadores/ as están fuertemente vinculados/as con los/as decisores políticos.	Los/as formuladores/as se articulan con las instituciones operativas o ejecutores.
Nivel político administrativo de planificación.	Instancias políticas y técnicas de alto nivel.	Instancia más próxima a las decisiones políticas.	Nivel de operadores o ejecutores.
Actores que intervienen.	Oficina central de coordinación y planificación del ejecutivo nacional.	Instituciones públicas de diferentes niveles de gobierno.	Unidades ejecutoras de los organismos públicos y privados involucrados en la problemática que se pretende atender.
Horizonte temporal.	Visión estratégica de largo plazo (1 a 30 años).	Remite habitualmente al mediano plazo (1 a 5 años).	Supone intervenciones de corto plazo (meses a 2-3 años).
Objetivos planteados.	De carácter y múltiple y general. Con énfasis en la direccionalidad.	De carácter múltiple y complejo, con énfasis en los resultados y el impacto a mediano plazo.	Focalizados y puntuales. Con énfasis en el impacto sobre una población dada.
Ejemplos.	IX Plan de la Nación. Plan para el enfrentamiento de la pobreza.	Programa alimentario nacional. Subprograma materno infantil.	Transferencia alimentaria de \$ 3,000 por niño a 700,000 individuos del grupo objetivo.

Ciclo de vida de un proyecto

Comprende los diversos momentos por los que atraviesa todo proyecto. Para analizar el ciclo, usaremos un enfoque económico, en el cual el flujo financiero tiene un peso importante y define el ciclo como una secuencia de momentos cada uno con actividades y productos definidos.

Ciclo de vida de un proyecto: Estados

Gráfico No. 1. Ciclo de Vida del Proyecto



1. **Estado actual:** es el momento en el cual surge la idea de un proyecto, un problema o una necesidad sobre el/la que se quiere incidir.

Generalmente cada situación o problema tiene varias alternativas de acción para su solución. Veamos ejemplos:

- a) **La alta tasa de embarazos en adolescentes y su rendimiento escolar.** Se puede atacar por el lado legal o normativo y trabajar en una estrategia para prohibir la expulsión de las adolescentes del sistema educativo. Se puede atacar mediante estrategias para aumentar el uso de anticonceptivos. Se puede crear guarderías infantiles anexas a las escuelas para el cuidado de los bebés de las adolescentes.
 - b) **La mala calidad de atención en salud a las mujeres y la mortalidad materna.** Se puede atacar por medio de campañas de sensibilización al personal de salud y a las autoridades para aumentar la inversión en hospitales. Se puede incidir en las escuelas de medicina y enfermería para mejorar los currículos de formación en salud. Se puede crear la figura de la enfermera obstetra que atienda los partos con las competencias requeridas.
2. **Estado deseado:** es el estado al que apuntamos, donde el problema que dio origen al proyecto se ve disminuido o solucionado. En el primer ejemplo expuesto más arriba, sería la disminución de los embarazos en adolescentes y una menor deserción escolar entre las jóvenes madres. En el otro ejemplo sería una mejora en la calidad de la atención materna y una disminución de la mortalidad materna.
3. **Estado intermedio: donde ocurren todas las acciones del programa o proyecto**
- a) Se lleva a cabo un diagnóstico de la situación o problema para **diseñar el proyecto**; se estudian las posibles alternativas de solución: **pre-inversión**;
 - b) En algunos casos se hace infraestructura, o se crean condiciones de tipo técnico como comisiones de trabajo, se desarrollan materiales educativos, se crean currículos académicos, etc. Son todas las acciones preliminares o de **inversión** necesarias para la ejecución del proyecto;
 - c) Estado **de operación** en la que se ejecuta el proyecto, se hace su seguimiento y su evaluación. Esta etapa implica una serie de pasos sucesivos, en una secuencia lineal y lógica. La planificación está presente permanentemente y se alimenta de un paso al otro en un proceso cíclico.

Pre-inversión:

Se realizan todos los estudios y evaluaciones necesarias para obtener toda la información que nos permita diseñar y luego evaluar el proyecto:

El diagnóstico nos da información sobre el problema, sus causas, la población afectada, sus vínculos con el resto de la comunidad, las organizaciones interesadas, o sobre el contexto del proyecto.

La evaluación previa se centra sobre todo en la población beneficiaria, define a fondo el problema y cómo éste actúa sobre la población beneficiaria. Nos da la línea de base que servirá luego para la evaluación.

El diseño del proyecto se realiza en función de la información recogida durante el diagnóstico y la evaluación previa. Un proyecto diseñado con el Marco Lógico (ML) supone una serie de pasos que veremos más adelante.

Inversión:

Comienzan las acciones del proyecto. En esta fase inicial a menudo se desarrolla la infraestructura y los sistemas (administrativos, contables, de recursos humanos) que permitirán luego operar en el proyecto.

En caso de necesitar algunos productos de tipo técnico, como materiales educativos, currículos para una capacitación etc., éstos pueden formar parte de esta etapa de inversión, cuando su elaboración es acotada en el tiempo y se realiza por fuera, a partir de consultores o estructuras aparte del proyecto. En otros casos, esta etapa de elaboración de materiales u otros desarrollos técnicos puede formar parte de la operación del proyecto. Ejemplo de esto puede ser cuando en un proyecto de mejora de la calidad de la atención, se involucra al personal de salud en la elaboración y validación de un programa de capacitación “en servicio” para personal de salud.

Operación:

Es la fase de ejecución de las actividades para lo cual se requiere de dirección, control y comunicación. Requiere de:

- a) el desarrollo de todas las estrategias de control y seguimiento de todos los recursos de un proyecto: humanos, financieros y físicos, para asegurar que se producen los resultados tal como fueron previstos, y
- b) dar seguimiento al desarrollo de las actividades, al progreso de los indicadores y de los resultados (M y E).

El seguimiento debe además permitir la posibilidad de modificar el diseño y el desarrollo del proyecto sobre la base de circunstancias que ocurran durante su ejecución (retroalimentación).

La evaluación final o ex -post mide el impacto logrado mediante la comparación entre los estados inicial y final y nos indica si se ha producido el impacto previsto. A menudo también se calculan los costos reales totales y la relación entre costos e impacto. Este tipo de evaluación suele ser externa (contratada) e implica llevar a cabo una evaluación con los mismos criterios e indicadores que se utilizaron para la evaluación ex-ante.

Tema 2 El Marco Lógico: formulación de un proyecto

El Marco Lógico es una forma de estructurar los componentes de un programa o proyecto resaltando los vínculos lógicos entre la situación inicial, los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.¹

¿Qué pasaba antes de la introducción del Marco Lógico (ML)?

- a) los proyectos carecían de la precisión necesaria, incorporaban múltiples objetivos que no estaban necesariamente vinculados entre sí, ni con la meta del proyecto;
- b) se podía observar que los proyectos no estaban siendo ejecutados exitosamente, pero sin embargo no quedaba claro cuál era el problema; o había necesariamente una relación lógica entre las actividades;
- c) no se tenía una noción clara de cómo evaluar si un proyecto había sido exitoso, ni existía base objetiva para comparar lo planeado con lo ejecutado.

Citar algunos ejemplos (objetivos generales y específicos de proyectos anteriores).

Ventajas de usar el Marco Lógico:

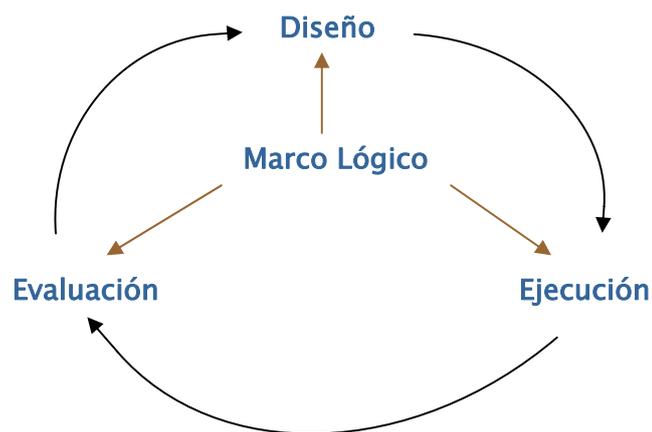
- Asegura que se plantean las preguntas fundamentales y adecuadas y que se analizan las debilidades dando a los y las que toman las decisiones una información mejor y más pertinente;
- Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos clave relacionados que constituyen un proyecto bien diseñado;
- Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos de un programa y los supuestos para su logro;
- Facilita la comunicación y el entendimiento entre los que toman las decisiones, los responsables de ejecutar el proyecto y todas las demás partes involucradas y contrapartes;
- Existen procedimientos normatizados para recoger la información y para evaluarla (se desarrollan indicadores y herramientas);

¹ El Marco Lógico como metodología se desarrolló en los años 60. Sin embargo su uso no se generalizó hasta la década de los 90. La metodología utilizada aquí refleja aquella usada por el Banco Mundial, USAID, el BID y el UNFPA.

- Asegura junto con el seguimiento sistemático, la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original del proyecto

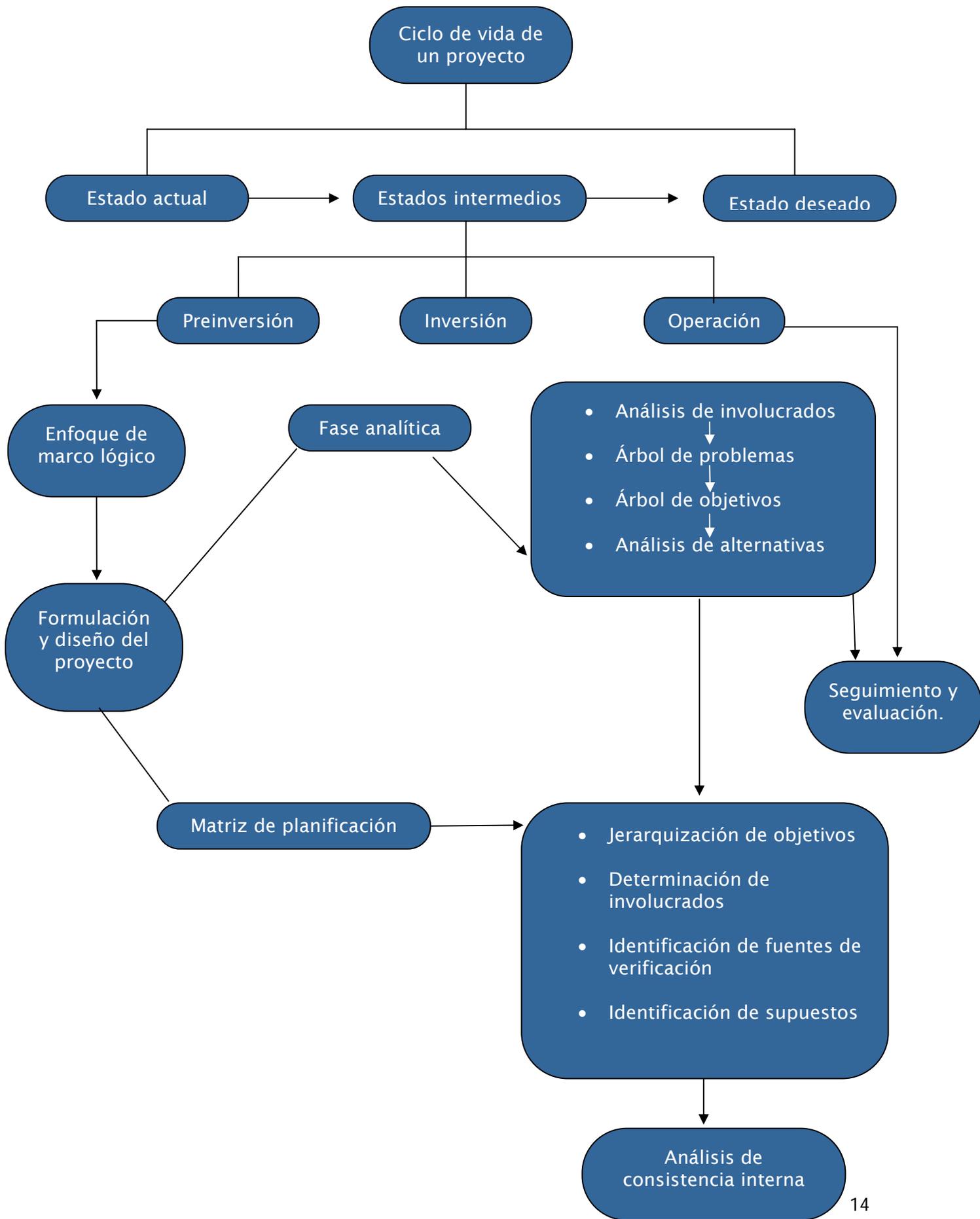
El Marco Lógico:

Una herramienta para fortalecer el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos.



El enfoque del ML comprende dos momentos:

- a) **La formulación del proyecto:** el análisis de la realidad que permite identificar el problema, las soluciones, los interesados, etc. Esta etapa comprende cuatro pasos:
 - PASO 1. Análisis de los involucrados
 - PASO 2. Árbol de problemas
 - PASO 3. Árbol de objetivos
 - PASO 4. Identificación y análisis de las alternativas o evaluación ex-ante
- b) **El diseño del proyecto** (o la elaboración de la matriz de planificación) comprende otros cuatro pasos:
 - PASO 5. Jerarquización de los objetivos
 - PASO 6. Identificación de los indicadores
 - PASO 7. Identificación de fuentes de verificación
 - PASO 8. Identificación de los supuestos



Paso 1: Análisis de los involucrados

Se refiere a la identificación y análisis no solamente de la población beneficiaria de un proyecto sino también a todas las personas, grupos y organizaciones de la comunidad, que participan, son afectados/as o tienen algún interés o implicación en el proyecto. Esta actividad ayuda a analizar y construir la viabilidad política de un proyecto. Se prevé con esta actividad identificar posibles obstáculos futuros y formas de contrarrestarlos.

Generalmente se parte de una población que pertenece a una jurisdicción determinada (región, municipio, etc.) y que es la **población de referencia**. Esta a su vez comprende a los **beneficiarios indirectos** o población en general que se beneficia aunque no sea la población objetiva del proyecto y la población **beneficiaria directa** que disfrutarán de los beneficios directos del proyecto.

Dentro de los beneficiarios directos está la **población objetivo** de nuestro proyecto, población que comparte determinadas características (necesidades o problemas) que serán el objeto de nuestro proyecto. La definición de esta población es de vital importancia, ya que muchas veces se define en términos tan generales que se derrochan los esfuerzos en lugar de focalizarlos. Por ejemplo: definir a la población objetivo como *adolescentes de 10 a 19 años* es poco eficiente porque es prácticamente imposible diseñar estrategias para llegar a edades tan dispares en el marco de un proyecto.

En toda comunidad, existen grupos de personas/instituciones que no son afectados directamente, pero que de alguna manera pueden influir en el éxito o fracaso de un proyecto. A este grupo le llamamos **interesados clave**. En el caso de nuestros proyectos, pueden ser los grupos religiosos (iglesias), los directores de las escuelas, los padres de familia, etc.

Para realizar el **análisis de los interesados clave**, es necesario recolectar y registrar información sobre todos los grupos, instituciones o individuos localizados en la región que pueden tener influencia o ser afectados por los cambios que el proyecto quiere generar.

Sobre cada grupo, persona o institución hay que conocer:

- Sus intereses respecto del proyecto. ¿Son contrarios? ¿Son similares? ¿Serán aliados u opositores?;
- La percepción del grupo o persona sobre el problema objeto de la formulación del proyecto;
- Los recursos y mandatos que definen la línea de acción del grupo; o sea, conocer su capacidad operativa y la fuerza de su convicción política en relación al problema.

Este análisis nos permite:

- identificar los grupos, instituciones o personas que serán aliados potenciales del proyecto, y los opositores;
- definir quiénes deben ser informados, consultados o convocados como participantes en las diferentes etapas del proyecto;
- formular estrategias para captar su apoyo (en caso de los aliados) o neutralizar su oposición (en caso de los detractores).

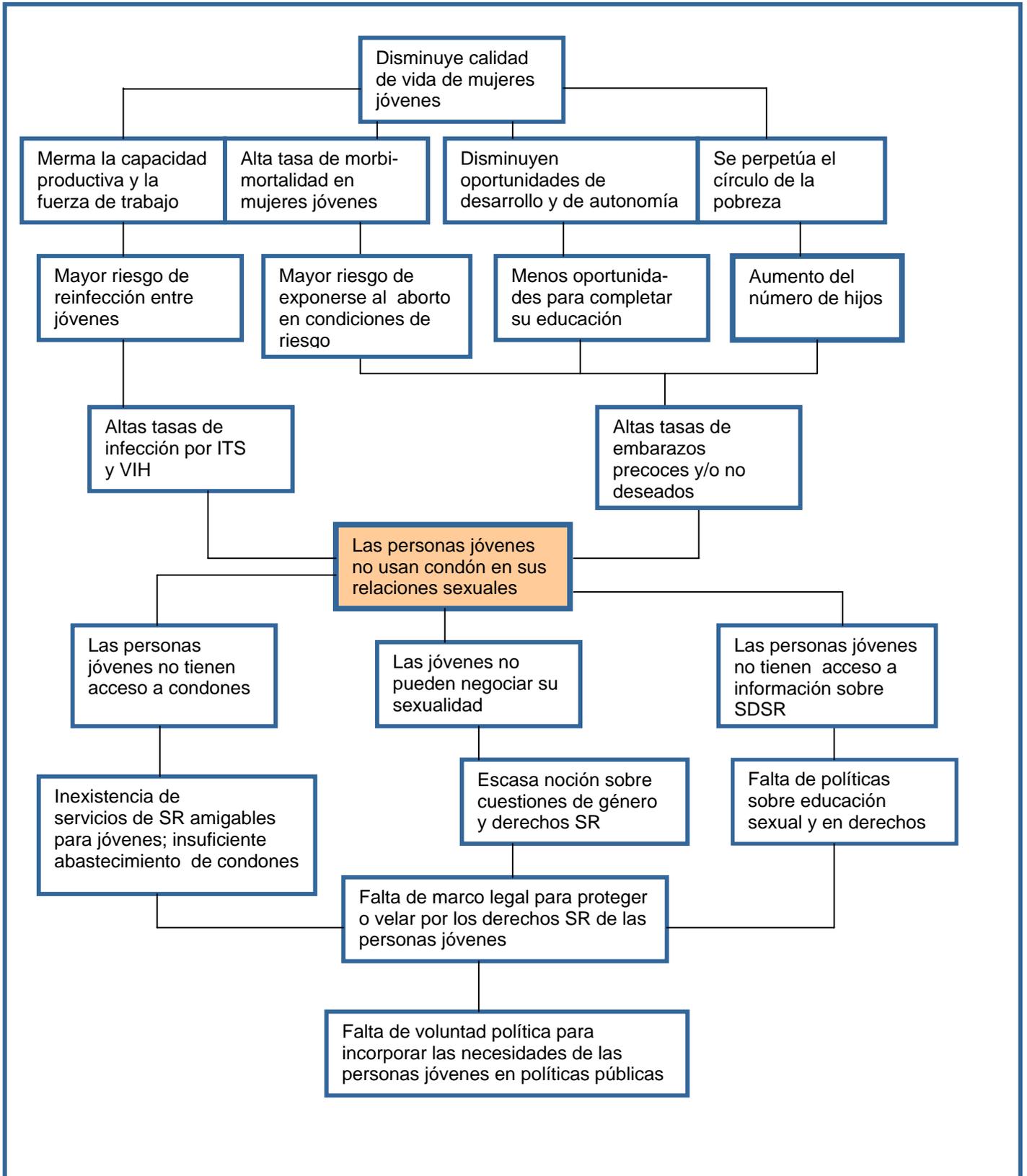
Paso 2: El árbol de problemas

Esta actividad también llamada “investigación del problema” permite identificar y delimitar los problemas sobre los que queremos actuar, y buscar las relaciones que guardan entre sí.

El o los problemas expresan **situaciones insatisfactorias o estados negativos que pueden solucionarse o atenuarse** y cuya solución es motivadora.

Cuando pensamos en un problema que un proyecto quiere solucionar, debemos elegir el problema más importante, el que se presenta como punto clave de una situación. Este es el problema central a partir del cual vamos a hacer el análisis de la situación, aunque no necesariamente será este problema el fin de nuestro proyecto.

Los problemas nunca se presentan solos, si no que aparecen relacionados entre sí, unos son causas de otros. Debemos preguntarnos, **¿cómo se origina este problema central?**, lo que nos llevará a analizar sus **causas**. De igual modo, preguntamos **¿cuáles son los problemas que se derivan de este problema central?**, lo que nos servirá para analizar los **efectos** de ese problema.



Las **causas directas** y fundamentales del problema aparecen en forma paralela debajo del mismo; los **efectos** fundamentales y directos del problema central aparecen en forma paralela por encima del problema central. De cada causa podemos seguir planteando causas subyacentes, así como de cada efecto, podemos seguir elaborando efectos consecuentes.

Este análisis nos permite identificar las relaciones causales (causa–efecto) entre los diferentes niveles de problemas y a partir de allí, tomar la decisión de en qué nivel vamos a intervenir.

Paso 3: Árbol de objetivos

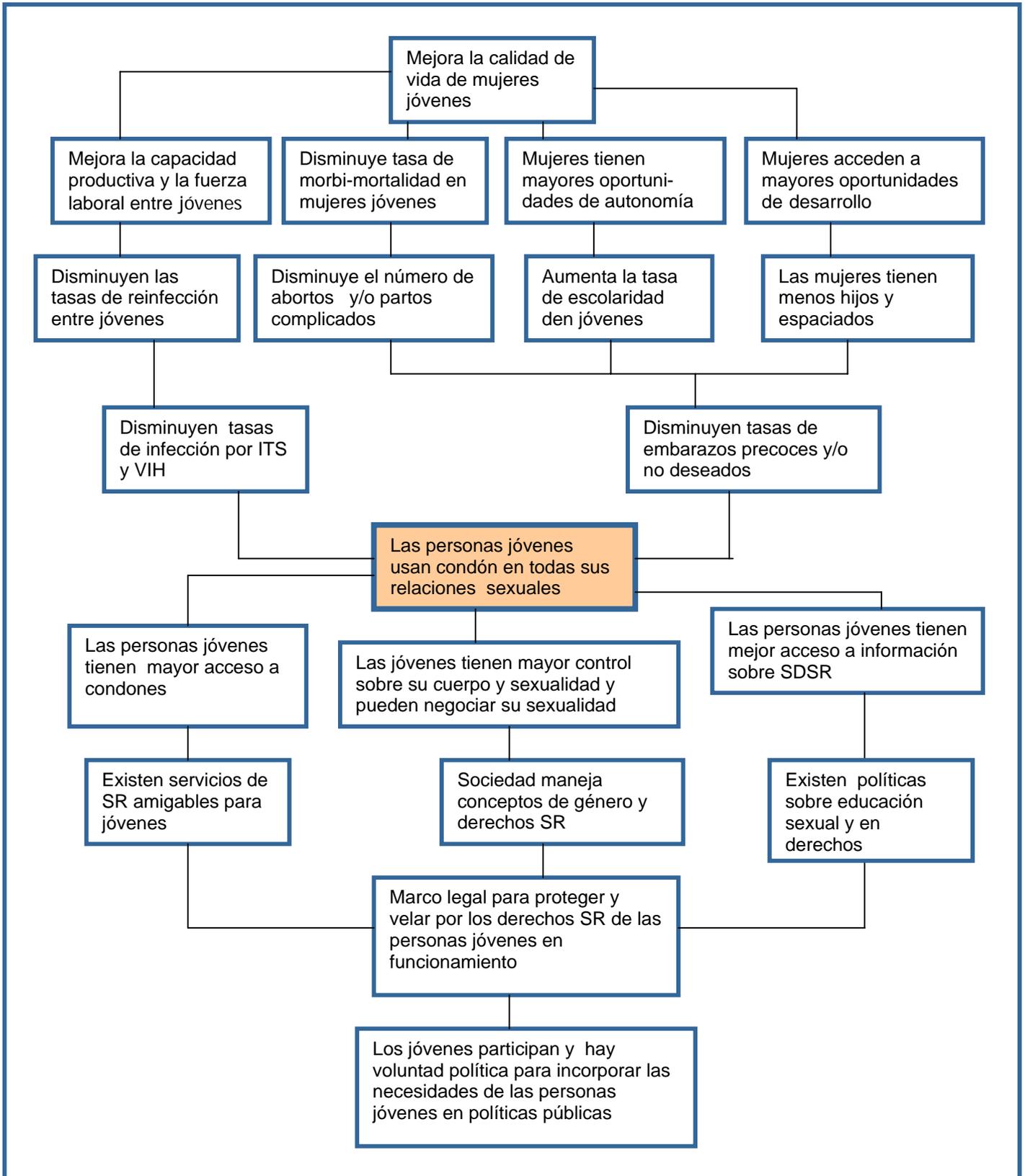
Una vez definido y analizado el problema central, sus causas y sus efectos, debemos decidir qué es lo que queremos cambiar, o sea, cuáles van a ser nuestros objetivos.

Un objetivo es un resultado que queremos obtener, relacionado con la superación de las causas del problema. **Un objetivo es un logro, una meta cumplida, no son las actividades o tareas a realizar.** Esta definición nos debe ayudar a la definición y formulación de los objetivos de un proyecto.

Para ayudar a fijar los objetivos que orientarán nuestra intervención, transformamos las expresiones negativas del árbol de problemas en expresiones positivas. Ejemplo: “las adolescentes no previenen los embarazos” pasa a ser “las adolescentes previenen los embarazos.”

Lo que en el árbol de problemas eran **causas** pasan a ser los **medios** (el *cómo*) en el árbol de objetivos. Lo que en el árbol de problemas eran **efectos** ahora pasan a ser **finés**. Las relaciones **causa–efecto** pasan a ser **medios para alcanzar los fines**.

El árbol de objetivos sirve para describir gráficamente las posibles soluciones a los problemas encontrados.



Paso 4: Identificación y análisis de las alternativas de proyecto

Una vez elaborado el **árbol de los objetivos**, debemos identificar las posibles soluciones alternativas que nos conducirán al logro de los objetivos y con esto definimos un proyecto. Las posibles soluciones al problema ya aparecen en el árbol de objetivos cuando éste está bien construido. Se trata entonces de evaluarlas y seleccionar las alternativas que nos resulten más realistas y eficaces. Esta selección se hace por medio de criterios diversos. Los más importantes son:

- Viabilidad financiera: recursos disponibles, relación costo–beneficio y costo efectividad;
- Viabilidad institucional: perfil y capacidad institucional;
- Viabilidad política: problemas e intereses de los involucrados; riesgo social, sustentabilidad, criterios de género, medio ambiente, etc.

Otros criterios que pueden dirigir la selección son:

- Generación de autonomía, sustentabilidad;
- Movilización de recursos;
- Existencia o no de otras intervenciones vinculadas.

Volviendo al árbol de objetivos, **cada rama** que parte de los medios hacia los fines va definiendo una solución alternativa que constituye una **estrategia** del proyecto. Por ejemplo, una rama medio–fin puede ser toda la rama de la derecha, partiendo de la inclusión de educación sobre métodos de prevención de embarazos hasta la disminución de la deserción escolar. Otra estrategia puede estar más orientada a mejorar el acceso a servicios amigables de SSR para adolescentes y jóvenes y a la promoción del uso de métodos anticonceptivos desde los servicios de salud. O puede que un proyecto adopte una combinación de varias estrategias.

Diseño de un proyecto:

Paso 5: Jerarquización de los objetivos

En esta etapa hacemos ya la planificación del proyecto haciendo para comenzar una descripción integral de sus componentes en una matriz de planificación como la que sigue:

Matriz de planificación de proyecto

Meta	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos y riesgos
Fin			
Propósito			
Productos o resultados			
Actividades			

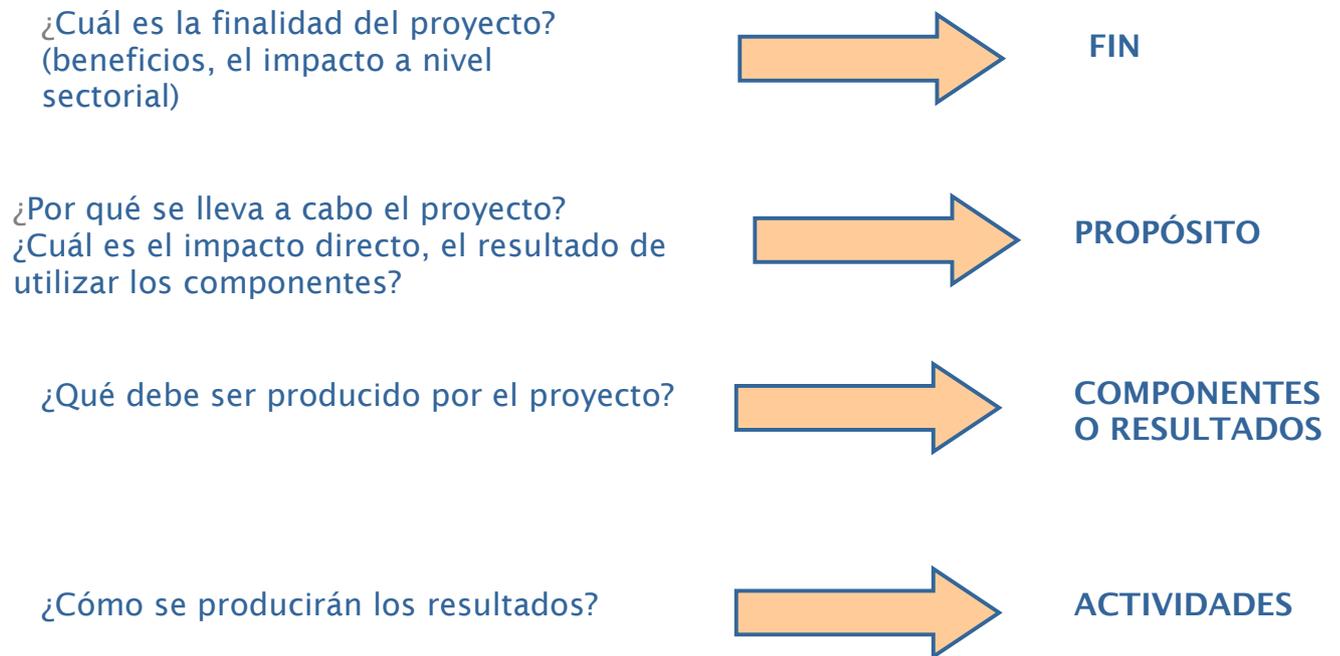
Para lograr una buena secuencia lógica, conviene comenzar por la columna de objetivos, luego trabajar los supuestos, a continuación los indicadores y finalmente las fuentes de verificación. Sin embargo, esto no es un trabajo tan lineal, a menudo se vuelve a atrás, se pasa de una columna a otra, etc., hasta lograr toda la coherencia interna de la matriz.

Lo que se va a hacer es volcar el árbol de objetivos dentro de la primera columna de la matriz, avanzando de arriba hacia abajo, con la siguiente secuencia:

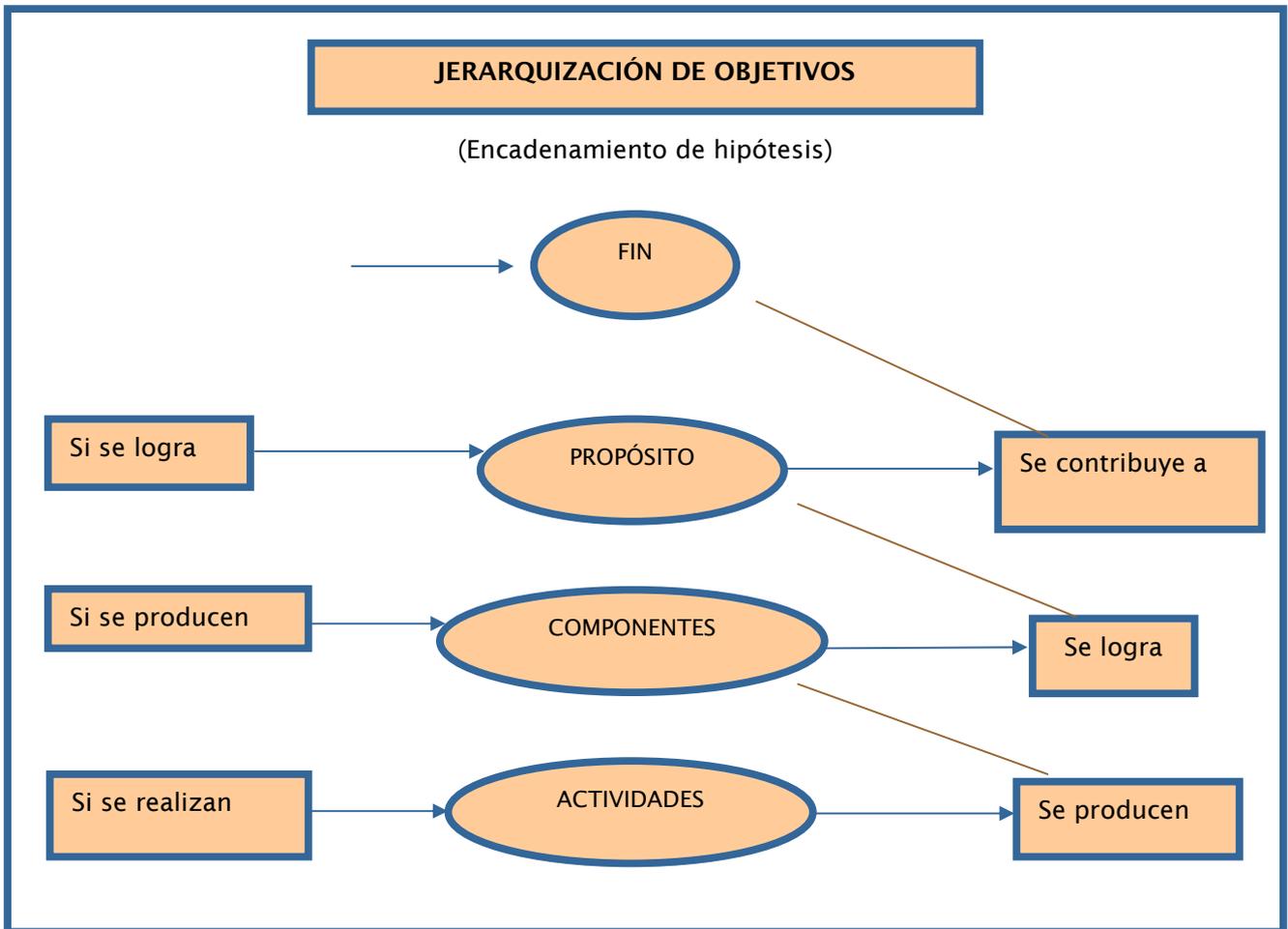
1. **Fin del proyecto** u objetivo más general. Este es el resultado a largo plazo al que el proyecto quiere generar. Define cuáles serán los fines a los que el proyecto contribuirá. El proyecto sólo no podrá hacerlo sino que **contribuirá** a ello. Ejemplos:
 - A) “contribuir a la reducción de la mortalidad materna en mujeres indígenas de YYY”....
 - B) “contribuir a que la población joven de XXX ejerza sus derechos sexuales y reproductivos”....
2. **Propósito del proyecto**. Define el impacto directo o resultado logrado por el proyecto al finalizar su ejecución. Debe describirse en forma de condición futura. Cada proyecto debe tener solamente un propósito que define claramente el ámbito general de acción. Este debe además contribuir con el fin del proyecto. Ejemplo:

- A) “la población indígena de YYY accede a atención calificada por proveedores de nivel medio ”...
 - B) “las y los jóvenes de YYY acceden a información sobre derechos y sobre salud sexual y salud reproductiva y a capacitación que les permita desarrollar habilidades necesarias para ejercer los derechos y llevar una vida saludable”....
3. **Los componentes del proyecto**, también llamados resultados. Es decir, si las actividades se cumplen, obtengo determinados productos o bienes. Se expresan en forma de resultado o trabajo concluido.
- A) Fortalecimiento de los servicios de atención calificada del parto;
Organización de la red de referencia de la zona;
Sensibilización de la comunidad sobre importancia de atención calificada del parto.
 - B) Desarrollo de una estrategia de información y comunicación a través de diversos medios adecuados a los jóvenes;
Formación de una red de facilitadores/as jóvenes para llevar a cabo los procesos de capacitación de “joven a joven”;
Implementación de estrategias de participación y empoderamiento juvenil.
4. Finalmente consignamos **las actividades** que son acciones concretas que deben ser realizadas dentro de cada componente para el logro de los resultados. Como éstas son el punto de partida del plan de ejecución del proyecto, deben ser lo más detalladas posible. Expresan acciones y son redactadas usando verbos en infinitivo.

EN RESUMEN:



La lógica es como sigue: las acciones son necesarias para obtener los resultados; los resultados, junto con los supuestos representan los requisitos básicos suficientes y necesarios para alcanzar el propósito del proyecto; y este propósito contribuirá a alcanzar el fin u objetivo superior.



Ejemplo: Proyecto para mejorar la salud sexual y reproductiva en jóvenes

Objetivos	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
<p>Fin</p> <p>Los/ as adolescentes comprendidas en el área del proyecto previenen los embarazos no deseados y las ITS y el VIH.</p>			
<p>Propósito</p> <p>Tasa de utilización de condones ha aumentado en el área del proyecto</p>			
<p>Componentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Población adolescente comprendida en el área del proyecto accede a educación sobre SDSR y a condones. 2. Personal de los servicios de salud reproductiva capacitados para la atención de adolescentes en SSR. 			
<p>Actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Realizar una campaña informativa en SSR , derechos y género dirigida a las/ los adolescentes comprendidos en el área del proyecto. 1.2 Realizar talleres sobre derechos, sexualidad y salud reproductiva, con adolescentes del área del proyecto. 1.3 Desarrollar currículo para la capacitación de jóvenes facilitadores para trabajar estos temas con otros jóvenes. 2.1 Capacitar al personal de salud en SDSR de la adolescencia y servicios amigables. 2.2 Implementar servicios de SSR amigables para las y los adolescentes (horarios, etc.) 			

PASO 6: Identificación de los indicadores

Ahora para cada nivel debo encontrar un **indicador** que defina el contenido del propósito, resultados y actividades en términos de cantidad, calidad y tiempo. Este aspecto lo vamos a ver en mayor profundidad más adelante.

PASO 7: Identificación de los medios o fuentes de verificación

Esto se refiere a aclarar y consignar de dónde vamos a tomar los datos para medir ese indicador. Según el nivel del indicador puede tratarse de fuentes externas al proyecto, como por ejemplo, censos, encuestas, estadísticas varias, etc. O puede extraerse de documentos e información que genera el propio proyecto. Ejemplos de estos son las listas de participantes a los eventos, listas de verificación, informes de progreso, etc. Este aspecto lo vamos a ver en mayor profundidad más adelante.

PASO 8: Los supuestos

Cuando hacemos la matriz de planificación del proyecto decimos que cada uno de los elementos de la matriz son condiciones necesarias para el logro del propósito y la meta. Pero no son suficientes. Para que se dé esa lógica deben darse también determinadas condicionantes externas al proyecto.

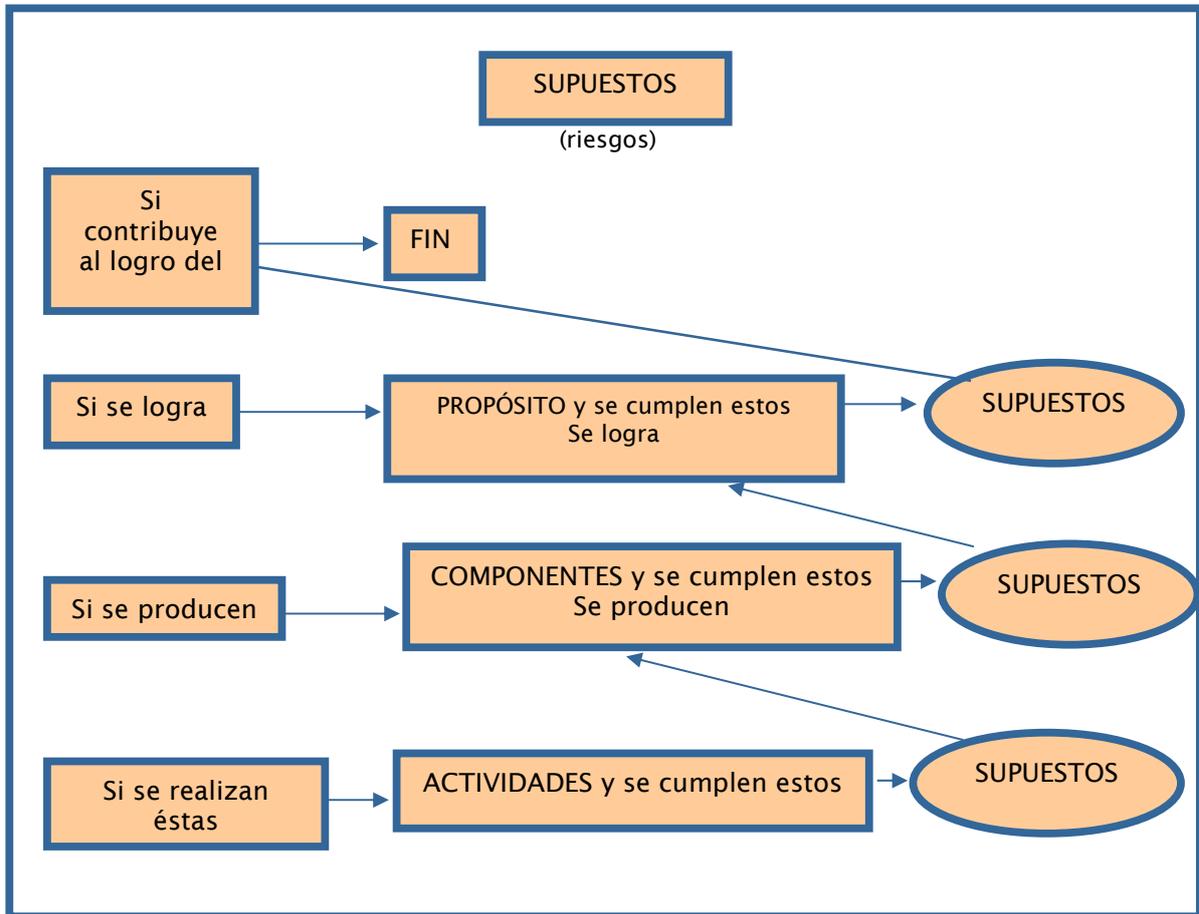
Conceptos importantes para la elaboración y el seguimiento a los supuestos:

- Aclarar o refinar aquellos supuestos y riesgos que son demasiado generales.
- Analizar la importancia y probabilidad de los mismos.
- Hacer seguimiento y administrar los supuestos durante la ejecución.

Supuestos:

- Son enunciados sobre la incertidumbre que existe entre cada uno de los niveles en la jerarquía de objetivos.
- No prestar atención a los supuestos puede favorecer que el proyecto se desvíe de su curso.
- Representan condiciones externas que deben existir para que el proyecto tenga éxito, pero que no están bajo el control directo del gerente.
- Se trata de identificar los supuestos que son importantes para el proyecto, con una probabilidad mediana de que ocurran. Si no son probables no son importantes y si son muy probables es preciso rediseñar el proyecto.

Concatenación de supuestos:



Cómo analizar los supuestos

- | | | |
|--|--|---------------------------|
| 1. ¿Es externo al proyecto? | SÍ | NO (no incluir) |
| 2. ¿Es importante? | SÍ | NO (no incluir) |
| 3. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra? | No es probable (no incluir)
Medianamente probable (incluir)
Muy probable (incluir) | |
| 4. ¿Puede ser rediseñado el proyecto? | SÍ | rediseñe |
| | NO | supuesto fatal ¡¡¡PARE!!! |

EN SÍNTESIS:

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
<p>FIN Resultado a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto o programa.</p>	<p>Medición del impacto general que tendrá el proyecto. Especifica los resultados esperados en: CALIDAD, CANTIDAD Y TIEMPO.</p>	<p>Fuentes de información que pueden utilizarse para constatar que los OBJETIVOS se lograron. Suelen ser estadísticas o censos.</p>	<p>Condiciones externas, eventos o decisiones importantes necesarias para la <u>continuidad en el tiempo</u> del FIN. Sustentabilidad.</p>
<p>PROPÓSITO Resultado esperado en términos del impacto directo a ser alcanzado al finalizar el proyecto.</p>	<p>Descripción del impacto logrado al final del proyecto. Expresión de la cantidad mínima necesaria para concluir que el objetivo se ha logrado; deben medir el cambio atribuible al proyecto. Cada indicador específica CALIDAD, CANTIDAD Y TIEMPO.</p>	<p>Fuentes de información pueden utilizarse constatar si los OBJETIVOS <u>se están logrando</u>. Incluyen información estadística, inspección visual, encuestas por muestreo, instrumentos ad hoc.</p>	<p>Condiciones externas, eventos u otros factores o decisiones que están fuera del control del gerente del proyecto (*). Forma de expresión de los riesgos que tal vez pueden evitarse o de condiciones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya al logro del FIN.</p>
<p>COMPONENTES Obras, servicios y capacitación que se requiere que produzca el proyecto, dentro del presupuesto asignado. Cada uno de ellos debe ser necesario para lograr el PROPÓSITO, aunque pueden tener diferente orden de importancia con respecto a esto. Se expresan como resultados (trabajo concluido).</p>	<p>Descripción clara y breve de cada una de las entregas que debe hacer el proyecto. Incluye especificaciones de CALIDAD, CANTIDAD Y TIEMPO.</p>	<p>Fuentes de información donde el evaluador constata que los COMPONENTES han sido entregados. Incluyen inspección visual, informes del auditor, encuestas, estadísticas (de servicios por ejemplo), etc.</p>	<p>(*) Idem Indican los factores que el gerente del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Tienen que ocurrir para que el proyecto alcance el PROPÓSITO para el cual se realizó.</p>
<p>ACTIVIDADES Tareas que el ejecutor tiene que realizar para producir cada COMPONENTE. Se reflejan en una lista detallada en orden cronológico y con tiempo estimado de ejecución</p>	<p>Presupuesto de cada ACTIVIDAD por COMPONENTE a ser entregado.</p>	<p>Fuentes de información donde el ejecutor y/o evaluador constata la ejecución de actividades (informes de avances) y del PRESUPUESTO, según lo planificado.</p>	<p>(*) Idem Indican los factores que el gerente del proyecto debe anticipar, tratar de influir y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Tienen que suceder para completar los COMPONENTES del proyecto.</p>

TEMA 3 Elementos de un programa con jóvenes en SSR

¿Qué sabemos en relación a los programas y proyectos de jóvenes? ¿Qué estrategias son exitosas?

Lluvia de ideas

En términos muy generales, podemos decir que hay tres estrategias (o componentes) que utilizadas conjuntamente pueden mejorar notablemente la eficiencia de los proyectos:

- 1. Promover el empoderamiento de los y las jóvenes, aumentar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades para llevar una vida saludable y plena.**

Esto debe hacerse trabajando a nivel individual de los/las jóvenes de manera de dotarles de herramientas para la toma de decisiones saludables y también a nivel comunitario, brindándoles oportunidades de reflexión sobre sus roles sociales y de participación comunitaria. Esto incluye información, habilidades para la negociación, habilidades para la toma de decisiones, etc. Y utiliza una variedad de canales: capacitación formal, educación por pares, talleres, reuniones encuentros, consejería, servicios adecuados de salud, etc.

Elementos importantes para un programa de educación en SSR

- tienen un enfoque claro de derechos, de género y de participación
- refuerzan continua y consistentemente los mensajes
- se basan en información teórica tomada de la evidencia
- proporcionan información veraz
- abordan el tema de la presión de grupo
- proporcionan modelos y permiten practicar habilidades de comunicación, negociación y negación
- emplean una variedad de métodos (comunicación, educación, sensibilización)
- los materiales, métodos y mensajes son adecuados a las edades y a la cultura
- tienen una duración suficiente para alcanzar a medir cambios

2. Mejorar las oportunidades de participación de las y los jóvenes y el entorno social para que los adolescentes puedan desarrollarse como ciudadanos plenos y ejercer y reclamar sus derechos, sobre todo en relación a la SSR.

Esto implica influir sobre los **antecedentes** de los jóvenes, en relación a sus pares, parejas, las instituciones y los miembros de la comunidad y modificar las normas sociales y culturales que representan una barrera para la toma de decisiones saludables. Esto puede implicar trabajar por ejemplo sobre los patrones de género y generacionales, crear redes de jóvenes, fortalecer redes, asociaciones y organizaciones ya existentes que pueden brindar apoyo a los y las jóvenes. También implica trabajar con los padres y otros adultos vinculados a los y las jóvenes, quienes pueden constituirse en barreras para el ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos, y por ende para su desarrollo.

Incluimos en este componente las estrategias de participación juvenil. En la medida en que los jóvenes participan en actividades, programas, servicios y políticas, éstos tienen mayor relevancia para ellos y aumenta el empoderamiento y la visibilidad de jóvenes lo cual hace que también cambie la actitud de los adultos hacia ellos.

Estrategias para crear un entorno de apoyo a las personas jóvenes

- Movilizar a toda la comunidad pero en particular a los jóvenes y redes de jóvenes en temas de derechos SR y en incidencia política.
- Generar la colaboración en el enfoque de SSR y derechos entre los y las jóvenes, y organizaciones de la comunidad, en particular aquellas que tienen peso político (gobiernos locales) o brindan servicios para jóvenes.
- Crear conciencia sobre la situación y las necesidades particulares de los y las jóvenes y los asuntos sociales, culturales, económicos y políticos que les atañen
- Lograr la participación de otros interesados, adultos, padres, personas clave en reuniones, debates, actividades y servicios para los y las jóvenes
- Trabajar intersectorialmente para mejorar otros aspectos importantes para jóvenes: educación, capacitación vocacional, empleo, recreación
- Mejorar las políticas en relación a la salud sexual y reproductiva de los y las jóvenes y formar o apoyar redes de abogacía (si posible de jóvenes) en relación a sus derechos.

2 Mejorar el acceso y aumentar la utilización de los servicios y programas de salud sexual y reproductiva para las personas jóvenes.

Este componente implica trabajar de la mano con las instituciones de servicios, tanto educación como salud, para garantizar el acceso y la calidad de los servicios que se ofrecen a las personas jóvenes.

Estrategias para mejorar el acceso y uso de programas y servicios de salud para jóvenes

- Crear alianzas con todo tipo de organizaciones de jóvenes (comunitarias, recreativas, de educación, de salud, etc.) y con los gobiernos locales y promover la participación de personas jóvenes en estas organizaciones
- Vincularse a las escuelas para promover una educación de calidad y el compromiso con los temas de SSR de los jóvenes. Crear sistemas de referencia desde las escuelas con el proyecto y con centros de salud.
- Trabajar mano a mano con las instituciones de salud para:
 - a) garantizar el acceso. Esto implica trabajar sobre las barreras a los servicios (distancia, horarios, privacidad y confidencialidad, actitud del personal, temor y vergüenza, leyes y políticas).
 - b) Aumentar la utilización de los servicios a través de su promoción entre todas las organizaciones de jóvenes vinculadas al proyecto, e incorporando sistemas de referencia a las actividades del proyecto.
 - c) Mejorar la calidad de los servicios de SSR para las y los jóvenes.

Un proyecto exitoso de salud sexual y reproductiva para jóvenes tendrá los siguientes elementos:

- Planificación estratégica
- Identificación clara del grupo objetivo (por edad, por localidad, condiciones, etc.)
- Evaluación de las necesidades
- Participación juvenil y empoderamiento juvenil
- Participación de la comunidad
- Participación de los adultos sobre todo aquellos vinculados a los jóvenes
- Planes, pautas de trabajo y comunicación, herramientas claras y adecuadas
- Personal capacitado y motivado
- Indicadores y planes de monitoreo (incluyendo supervisión) y evaluación

¿Para que sirve el monitoreo y la evaluación? Lluvia de ideas...

El M y E nos brinda múltiples beneficios. Entre ellos destacamos:

- Identificar estrategias que son exitosas.
- Evitar seguir invirtiendo (tiempo, esfuerzo, recursos) en actividades que no dan resultados.
- Compartir los resultados de nuestros programas con nuestro propio equipo y con otras organizaciones/redes/países.
- Mostrar a los donantes nuestros resultados por el financiamiento recibido.
- Satisfacción tanto de beneficiarios como de responsables.
- Captar más financiamiento para el futuro.

¿Por qué a veces no queremos evaluar?

Estamos mal acostumbrados a que, una vez que iniciamos una tarea, debemos terminarla a cómo de lugar, sin importar si resulta o no. No solemos pararnos a pensar en qué estamos haciendo y porqué lo hacemos. También la palabra “evaluación” está rodeada de una cantidad de mitos que nos dan temor. Algunas de las razones para rechazar la evaluación incluyen:

- Creemos que estamos trabajando bien, entonces ¿por qué evaluar?.
- Creemos que la evaluación es una especie de “fiscalización” o control de nuestro trabajo.
- Tenemos temor a obtener resultados negativos, ni queremos enterarnos si no vamos a obtener resultados positivos.
- Queremos invertir tiempo y energía a programar las actividades nuevas, no a evaluar las viejas.
- No tenemos recursos humanos o financieros para enfrentar una evaluación.
- No tenemos personal con experiencia en evaluación.

La buena noticia es que con un proyecto bien diseñado, utilizando el Marco Lógico, los procesos de seguimiento y de evaluación se simplifican y se aclaran enormemente. Otra buena noticia es que cuando se utilizan procesos de planificación estratégica, los costos del seguimiento y la evaluación suelen incorporarse en los costos totales de un programa o proyecto, por lo cual partimos de una evaluación financiada. Asimismo, los planes y estrategias de evaluación deben incorporarse desde la etapa de diseño de un programa o proyecto, si se quiere obtener resultados. Entonces solamente nos queda comprender qué significa la evaluación, y aprender a hacerla para poder emprenderla.

Algunas definiciones:

MONITOREO: Es el seguimiento rutinario a las actividades de un proyecto para ver si éstas se llevan a cabo según lo planificado, en el tiempo y en la cantidad deseada. Este es el tipo de actividad que se hace corrientemente en los programas y proyectos y que ANTES era considerado suficiente como seguimiento a un proyecto.

La **EVALUACIÓN DE PROCESOS** mide cuánto y qué tan bien se están desarrollando las actividades de un programa. Incluye las informaciones del monitoreo (cuantitativa), pero también incluye informaciones cualitativas. Esta información se puede recoger a través de supervisiones, informes de personal, grupos focales u otros métodos cualitativos. Se usa para medir la calidad de las intervenciones de un proyecto. Contesta a las preguntas ¿Cuánto hemos hecho? ¿Cómo lo hemos hecho (cuán bien)? ¿Cómo podríamos mejorar?

La **EVALUACIÓN DE RESULTADOS** mide hasta que punto se van logrando los resultados del proyecto. La evaluación de resultados mide generalmente cambios en el corto plazo, cambios como por ejemplo en los conocimientos, actitudes y comportamientos de la población.

LA EVALUACIÓN DE IMPACTO: La evaluación de impacto alcanza plazos mayores y mide cambios de salud a largo plazo, por ejemplo, cambios en la tasa de embarazo adolescente. Una evaluación de impacto debe determinar cuánto de los cambios de largo plazo se debe al efecto de este proyecto en particular.

¿Qué debe ser monitoreado y evaluado?

Se debe monitorear y evaluar cada una de las etapas de un proyecto: el diseño, el desarrollo y el funcionamiento de los sistemas, la implementación y el logro de los objetivos.

A) EL DISEÑO: Se mide con evaluación de proceso, o sea, cómo (de qué manera) se realizó el diseño, documentando todos los aspectos involucrados. Como vimos antes, el diseño de un proyecto es un proceso sistemático para identificar las necesidades de la población objetivo, las actividades a realizar, los involucrados en el problema, etc. El análisis de este proceso nos permitirá luego identificar los elementos clave del diseño que contribuyeron al éxito, o también los problemas enfrentados en esa etapa que puedan explicar las barreras encontradas en el curso del proyecto.

B) EL DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE SISTEMAS. Esto incluye los sistemas de apoyo gerencial, de administración financiera, de manejo de personal, de adquisición de bienes, etc. También todas las actividades preparatorias del proyecto como reclutar personal, desarrollo de planes de capacitación, materiales de IEC, etc. Documentar el funcionamiento de los sistemas es fundamental para evaluar la marcha de un proyecto. Para ello se deberá registrar la puesta en funcionamiento de los sistemas, evaluar su desempeño también medir qué tan efectivas son las actividades preparatorias del proyecto (reclutamiento y capacitación de personal).

C) LA IMPLEMENTACIÓN del proyecto (lo que antes llamamos la operación del proyecto) se hace a través del monitoreo y evaluación del proceso y de resultados (componentes), todo a lo largo de toda la vida del proyecto. La **EVALUACIÓN DE RESULTADOS FINALES** (del propósito) se hace través de la evaluación del impacto al final del proyecto.

(VOLVER AQUÍ A UN CUADRO DE MARCO LÓGICO. COMENTAR EL CUADRO)

La implementación de un proyecto es el proceso de llevar a cabo las actividades planeadas con la población beneficiaria.

- El monitoreo y la evaluación de proceso revelan **cómo** se está haciendo la implementación del proyecto (blanco: las actividades).
- La evaluación de resultados ayuda a conocer si el proyecto avanza en el logro de sus objetivos (blanco: los resultados).

- La evaluación de impacto mide los resultados finales alcanzados por el proyecto (blanco: el propósito).

El monitoreo permanente y el análisis de esta información nos permiten ir evaluando cada etapa del proyecto y saber si vamos por el camino correcto. Por eso es tan importante definir, desde el comienzo de un proyecto, las actividades de monitoreo y evaluación que se incorporarán.

Ejemplos:

Actividades	Monitoreo y evaluación de procesos	Evaluación de resultados e impacto
<p>Etapa de diseño:</p> <p>Determinar si los adolescentes educadores pares son una forma efectiva de llegar a la población objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se consultó a los jóvenes de la población objetivo acerca de si pensaban que los adolescentes educadores pares serían efectivos? 	<p>N/A</p>
<p>Etapa de desarrollo de sistemas y funcionamiento:</p> <p>Desarrollar planes de estudio para capacitar a los adolescentes educadores.</p> <p>Reclutar, seleccionar y capacitar a los educadores pares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos adolescentes educadores pares son reclutados, seleccionados y capacitados? • ¿Qué calidad tiene la capacitación entregada a los educadores pares? 	<p>N/A</p>
<p>Etapa de implementación:</p> <p>Adolescentes educadores proporcionan orientación tres tardes a la semana en cinco clínicas de salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos jóvenes son orientados por educadores pares? • ¿Qué calidad tiene la orientación dada por los educadores pares? 	<p>¿Ocurren cambios en el conocimiento, actitudes y comportamiento de los jóvenes orientados por educadores pares?</p>

¿Cuándo debería comenzar el monitoreo y la evaluación de los proyectos?

Idealmente se deberá comenzar el monitoreo y la evaluación de proceso (las actividades) desde el comienzo de un proyecto y a lo largo de toda su vida. Esto asegura de que se están cumpliendo los objetivos, permite mejorar el desempeño del proyecto y proporcionar retroalimentación al personal y a los y las participantes del proyecto en forma permanente.

Las evaluaciones de resultados y de impacto se hacen mejor cerca del fin del proyecto, ya que para alcanzar muchos de los resultados esperados (por ejemplo, cambios de comportamiento) es necesario que haya transcurrido cierto tiempo y se hayan llevado a cabo muchas actividades de IEC. Sin embargo, muchas evaluaciones de impacto requieren la obtención de información inicial para medir cambios en los resultados (línea de base), por lo cual es necesario planificarla desde el comienzo. Planificar el monitoreo y la evaluación desde el comienzo también asegura que los costos de esta actividad están considerados dentro del presupuesto, y por lo tanto garantiza las condiciones para que se haga.

Flujo de un esfuerzo de M y E según la etapa del programa

Etapa del programa	Monitoreo	Proceso	Resultado/Impacto
Temprana	Establecer un sistema de monitoreo (SIG ²). Identificar indicadores e instrumentos, planificar el seguimiento del programa, análisis de datos, informes.	Evaluar el desarrollo de los sistemas y su funcionamiento, incluyendo la capacitación y supervisión del personal. Proporcionar retroalimentación temprana. Evaluar si el programa responde a los/las jóvenes o si necesita nuevos elementos.	Identificar objetivos e indicadores. Medir las condiciones iniciales. Crear un plan de evaluación de resultados o de impacto.
Media	Evaluar el SIG y los datos. Si el sistema original es inadecuado o si el programa agrega nuevos componentes. Modificarlo. Si el programa no está desempeñando como estaba planeado, iniciar una evaluación de proceso.	Efectuar una evaluación de proceso más formal de mediano plazo para evaluar la calidad del desempeño del programa. Determinar la cobertura, o si el programa está llegando a la población objetivo.	Tomar medidas a medio camino. Analizar las medidas de resultados de corto plazo tales como cambios de conocimientos, aumento en el uso de programas y cambios en los factores contextuales. Proporcionar retroalimentación al programa.
Tardía	Analizar datos del sistema de seguimiento para ver si el programa se ejecutó como estaba planeado. Preparar y presentar informes.	Analizar mediciones del final del programa. Determinar qué se hizo para mejorar la calidad de la implementación del programa. Hacer recomendaciones para repetir el programa.	Hacer seguimiento al final del programa. Examinar la evidencia de cambios de resultados. Dependiendo del diseño del estudio, efectuar un análisis de impacto para ver si los resultados se pueden atribuir a las actividades del programa. Informar a los donantes y otros interesados.

² SIG: Sistema de Información Gerencial

¿Entonces, qué es lo nuevo del marco lógico?

Es la base para una gerencia basada en resultados.

Antes el énfasis era en:	Ahora es en:
1. Procedimientos	1. Principios
2. Foco: Implementación	2. Foco: Resultados
3. Evaluar proyectos (actividades)	3. Evaluar efectos
4. M y E por parte de la organización	4. M y E : Trabajo con todos los socios
5. Proceso con etapas detalladas	5. Planificación estratégica

¿Cómo debería conducirse el seguimiento y la evaluación?

- Centrado en el progreso hacia los resultados.
- Análisis de informes regulares por parte de la gerencia de proyecto.
- Participación de todas las partes interesadas en el análisis de progreso.
- Utilización de indicadores muy afinados.
- Aprendizaje activo y permanente utilizando los resultados del M y E
- Planificación activa y participativa de evaluaciones.

Tema 5 Indicadores: características, tipos, eficacia y Medios de Verificación

Para medir el funcionamiento de un proyecto o programa y conocer los efectos que está teniendo sobre el problema que aborda usamos los **indicadores**. **Un indicador es una medida de los objetivos y actividades de un proyecto o programa**. Cada actividad puede tener uno o más indicadores, y un proyecto tiene múltiples indicadores que reflejan y capturan a su vez su dimensión. Los cambios en los indicadores, nos muestran que el proyecto avanza.

Se recogen datos tanto a nivel de programa como a nivel de la población³ objetivo para:

- medir que las actividades se están realizando
- medir la calidad de la implementación del proyecto
- conocer en qué medida se está utilizando el proyecto
- conocer los cambios en la población objetivo.

El monitoreo, la evaluación de proceso, la evaluación de resultados y la evaluación de impacto involucra los siguientes pasos:

- seleccionar los indicadores
- recoger información acerca de esos indicadores en forma permanente (planes de M y E)
- analizar la información recogida en forma periódica (reuniones de retroalimentación)
- compararla con las metas y objetivos iniciales del proyecto
- compartir los resultados con los interesados, incluyendo a los y las jóvenes

Los indicadores se pueden expresar en distinta forma:

- **numéricos**: número de avisos radiales, número de charlas, etc. A menudo se expresan en porcentaje o coeficiente y esto da una mejor idea mayor de la cobertura del proyecto. Por ejemplo, No. de

³ El monitoreo a nivel de programa es parte de la evaluación de proceso; el monitoreo a nivel de población mide cambios en la población beneficiaria, por lo cual es parte de la evaluación de impacto.

participantes en las charlas/No. de alumnos de una escuela da una mejor idea del alcance de las actividades.

- **No numéricos:** presencia o ausencia de un evento o criterio. Por ejemplo, ¿se ha completado el reclutamiento de multiplicadores? (si/no). También se pueden expresar como índice para evaluar la calidad de un evento. Por ejemplo, para medir la calidad de una charla sobre SSR se confecciona una lista de verificación de temas y luego se da una puntuación al multiplicador. Por ejemplo:

INDICADOR	INDICE Y PUNTUACION
La charla del multiplicador es integral	Observar la charla. Dar un punto por cada tema tratado y sumar para medir calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Anatomía • Proceso de reproducción • Derechos sexuales o reproductivos • Métodos anticonceptivos • Uso del condón • Negociación • Búsqueda de consejería
	TOTAL:

Los indicadores deben ser específicos:

- definir las características de la población tales como edad, género, residencia, educación, etc.
- ubicación geográfica, urbano, rural, ciudad, distrito, et.
- plazo en el que se quiere lograr ese resultado

Los indicadores deben tener igual escala que el objetivo o resultado a que corresponden.

Por ejemplo, si el resultado es “mejorar la información sobre SDSR y aumentar el uso de anticoncepción entre jóvenes sexualmente activos de 14 a 19 años de la provincia XX”, el indicador deberá medir la los conocimientos y el uso de anticoncepción entre los y las jóvenes sexualmente activos de 14 a 19 que viven en la provincia XX.

Se debe desarrollar indicadores para cada fase y para cada componente del proyecto

En los cuadros siguientes se presentan una serie de posibles indicadores para cada fase y cada componente de un proyecto de jóvenes. Estos cuadros pueden usarse seleccionar y para adaptar indicadores para nuestro proyecto.

Los indicadores de diseño deben estar relacionados con los elementos “clave” del proyecto.

Vimos antes algunos componentes y estrategias clave para el éxito de los proyectos con jóvenes (por ejemplo, la existencia de metas y objetivos claros, la participación de los y las jóvenes y de interesados clave en el proyecto, la evaluación de necesidades y preferencia de las personas jóvenes, etc.). Estos aspectos deben incorporarse a los esfuerzos de monitoreo y evaluación.

Los indicadores de **funcionamiento de sistemas** están relacionados a los objetivos y actividades programáticas y miden si los sistemas operativos están funcionando bien y cuan efectivamente está preparado el personal del proyecto para la etapa de implementación. Ejemplos:

- número de multiplicadores capacitados
- existencia de organigrama funcional
- número de alianzas establecidas para apoyar el proyecto con jóvenes

Los **indicadores de implementación** están relacionados a los resultados y a las actividades del proyecto. Miden si las actividades planificadas han sido realizadas, en qué medida, y con qué calidad. Ejemplos:

- número de jóvenes alcanzados/as por las charlas de los multiplicadores (edad/género)
- número de asociaciones o personas interesadas y formas de participación en el proyecto, con énfasis en la participación juvenil
- número y tipo de producto de IEC desarrollado para la población objetivo.

Los **indicadores de resultados** están relacionados a los objetivos a nivel de la población beneficiaria. Miden cambios deseados (planteados como objetivos) en este caso en los jóvenes. Por ejemplo:

- edad promedio de la iniciación sexual
- tasa de utilización de anticonceptivos o de condón

- porcentaje de jóvenes que expresan voluntad de trabajar con otros o otras jóvenes
- tasa de embarazo entre las jóvenes de XXX localidad durante un período XX.

Los indicadores deben ser

- **válidos:** miden verazmente el concepto que quiero medir;
- **confiables:** miden el concepto consistentemente cada vez;
- **sensibles:** muestran cambios en la condición que estamos observando;
- **posibles:** sabemos que es posible medirlos en las condiciones y tiempos del proyecto;
- **financiables:** el costo de medirlos es razonable y entra dentro del esquema.

Medios de verificación: fuentes de información

Los medios o fuentes de verificación se refieren a la fuente de donde nosotros vamos a tomar la medida de un indicador.

Para los indicadores **de propósitos o incluso de resultados**, muchas veces las fuentes son externas al proyecto. Por ejemplo para:

- Tasa de embarazo adolescente → encuestas demográficas y de salud
- % de utilización de servicios → estadísticas de las unidades de salud

En otros casos, los datos surgen de las **evaluaciones** (encuestas, grupos focales, etc.) previas al proyecto. En ese caso, se verifican luego con la evaluación final. Por ejemplo:

- % de adolescentes de entre 13 y 17 años que inician su relación sexual
- % de adolescentes que usan condón en su primera relación sexual
- % de conocimientos sobre conductas de riesgo

Generalmente, en el caso de los indicadores de programa y de actividades, los indicadores se miden con instrumentos de recolección de datos propios del proyecto, tales como hojas de asistencia, listas de verificación, inventarios, hojas de supervisión, pretest–postest, etc.

EN ANEXO II MOSTRAMOS EJEMPLOS DE ALGUNOS CUADROS DE M y E CON INDICADORES DE PROGRAMA Y FUENTES DE INFORMACIÓN PARA PROYECTOS DE JÓVENES

Tema 6 Instrumentos y planes de monitoreo y evaluación

Métodos e instrumentos de evaluación

De acuerdo a los indicadores seleccionados, se deberán utilizar una variedad de métodos de recolección de la información. Algunos métodos serán cuantitativos y otros cualitativos. Algunos serán métodos sencillos, sobre todo aquellas que se utilizan para el monitoreo y la evaluación de proceso; otros, como los necesarios para evaluar resultados o impacto, mucho más complejos. A continuación veremos algunos:

Para recolectar datos de monitoreo:

- listados de participantes
- estadísticas de servicios de salud
- formularios
- informes de supervisión o administrativos

Para las evaluaciones de proceso: puede los mismo métodos que para el monitoreo, y además otros de tipo más cualitativo:

- Listas de verificación
- Inventarios de instalaciones o servicios
- Entrevistas a informantes clave
- Encuestas a personal
- Observaciones
- Grupos focales
- Mapeos (sociales, de censo , del cuerpo)
- Casos de estudio, cuentos, retratos

Para medir el impacto:

- Encuestas en la población objetivo o la comunidad
- Grupos focales
- Una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

–EN ANEXO III LISTAMOS ALGUNOS EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS–

Una de las cosas más importantes a tener en cuenta cuando se seleccionan indicadores y metodologías es hacer un esfuerzo por recopilar y analizar los datos existentes, y también identificar aquellos datos que son de recolección habitual por otros servicios. Esto puede significar un tremendo ahorro de esfuerzo y recursos a lo largo del proyecto. A la hora de decidir las metodologías e instrumentos a utilizar, debe asimismo hacerse un análisis del “esfuerzo” involucrado en cada medición, y tomar decisiones sobre la periodicidad de cada medición.

Planes de evaluación

Como vimos anteriormente, la incorporación de planes de evaluación desde el diseño de un proyecto o programa es un elemento esencial para asegurar los resultados de las actividades. La planificación debiera siempre estar mano a mano con la evaluación.

Idealmente, los diseñadores de un proyecto, deberían trabajar participativamente con todos los interesados en el desarrollo de planes integrales de evaluación. Todos los proyectos deben tener planes de evaluación que permitan calibrar el progreso del programa en la consecución de los resultados y los objetivos y para poder hacer ajustes durante la ejecución. Además esto sirve para dar información a los participantes y los interesados durante el proceso, cosa que fortalece el compromiso y la motivación.

Los planes de evaluación deben incluir:

- El **alcance de la evaluación**, especificando las metas y objetivos del programa, y con un marco lógico que muestre la relación entre los fines, productos, resultados y actividades y que establezca los indicadores y costos estimados de evaluación.
- El **enfoque metodológico** que se usará. Debe mostrar cómo se medirán los indicadores seleccionados, qué tipo de **instrumentos** se utilizará, y cómo se analizarán los datos.
- **Un plan de implementación de las actividades** de evaluación mostrando roles, responsabilidades y cronograma, con expectativas razonables en términos de obtención de cada tipo de datos para el análisis.

- **Un plan de diseminación** de los resultados de las diferentes actividades de evaluación. Este puede incluir actividades tales como presentaciones, reuniones de retroalimentación, distribución de informes, etc.

Ejemplo de cuadro global de tareas de evaluación

Tareas	Responsable	Participantes	Necesidades	Presupuesto	Inicio y fin
Definir objetivos del programa					
Enfoque y alcance de la evaluación					
Seleccionar indicadores y métodos de recolección					
Hacer diseño de la evaluación					
Plan de trabajo, equipo y presupuesto					
Recolectar datos					
Analizar datos					
Diseminar internamente					
Diseminar externamente					

Ejemplo de plan para indicadores de proceso:

Indicador	Responsable	Instrumento	Periodicidad	Análisis de resultados
No. participantes en actividades de sensibilización	Pedro	Hojas de participantes	semanal	Trimestral
No. de visitas de supervisión a pares educadores	Rosita	Formatos de supervisión	Mensual	Trimestral
Calidad de las charlas de sensibilización	Rosita	Listas de verificación/ formatos de supervisión	Mensual	Trimestral
IDEM	Rosita	Encuesta participantes	Trimestral	Trimestral

EN ANEXO IV MOSTRAMOS ALGUNOS EJEMPLOS DE FORMATOS PARA ELABORACIÓN DE INFORMES INTERMEDIOS



Tema 7 Monitoreo y evaluación de programas de educación y comunicación en SDR con jóvenes

Ya vimos antes cuáles son los elementos importantes en un proyecto de jóvenes. La mayor parte de nosotros trabajamos en proyectos que involucran algún componente de educación/sensibilización comunitaria, con jóvenes, con padres, con maestros, etc. Para ello desarrollamos una estrategia que utiliza seguramente una variedad de canales o formas de llegar a las poblaciones objetivo, y una variedad de metodologías y herramientas (encuentros, reuniones, talleres, ferias, conversatorios, etc.).

En resumen, los programas de educación y comunicación en SDR tienen como objetivo:

- Aumentar los conocimientos y a comprensión: presenta los datos con lenguaje, imágenes y medios que todos pueden comprender y asimilar a su realidad. Utiliza siempre enfoques positivos.
- Facilitar el desarrollo de habilidades para la vida, incluyendo habilidades para la negociación, la toma de decisiones, la defensa de los derechos, etc.
- Promover el diálogo en la comunidad. Los programas deben estimular la discusión, tanto a nivel de la comunidad como a nivel nacional de la situación de las y los jóvenes, sus necesidades y las posibles respuestas a las barreras que enfrentan para el ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos.
- Promover la incidencia política (advocacy) a partir de las y los propios jóvenes para asegurar que los formuladores de políticas y los líderes comunitarios y de opinión abordan estos temas con seriedad y con preparación.
- Enfocar los asuntos de estigma y de discriminación, incluyendo aspectos de género y generacionales que afectan el desarrollo saludable de las personas jóvenes.
- Apoyar el desarrollo de servicios de apoyo y de salud, que sean adecuados, accesibles y de calidad, incluyendo acceso a consejería en SSR, anticoncepción, a guardería, o cuidados para bebés, etc. Los programas deben promover la creación y la utilización de estos servicios.

O sea, a pesar de que los objetivos primarios de un componente de educación en SDR sea brindar información y desarrollar las habilidades de vida en la población de jóvenes, la mayor parte de las veces esto está asociado a un trabajo de sensibilización del contexto, y de trabajo con grupos clave involucrados con los jóvenes.

Muchos programas con jóvenes utilizan estrategias “de joven a joven” en su trabajo de difusión de mensajes y de sensibilización comunitaria. Los jóvenes son actores clave de los programas y responsables de muchas actividades. Estos/as jóvenes actúan como facilitadores/as de encuentros con otros jóvenes donde se promueve la reflexión, discusión y análisis de los temas de SDR.

Dentro de toda esta amplia estrategia, el rotafolio *¡Infórmate!* es solamente una herramienta para este trabajo de educación/discusión comunitaria, pero debe haber otras herramientas y estrategias múltiples.

En relación al rotafolio *¡Infórmate!*, debemos asegurarnos que en las sesiones de discusión o conversatorios se incorporan todos los temas y los enfoques que queremos para nuestro proyecto. Para esto podemos guiarnos por el listado de informaciones y habilidades incorporado en el “Paquete metodológico para la evaluación del rotafolio *¡Infórmate!*”. Como es una herramienta nueva, debemos asegurarnos de que está siendo usado correctamente y que se saca buen partido que él. Para eso es que montamos este gran esfuerzo de supervisión.

Análisis de los indicadores para monitorear y evaluar la implementación de un programa educativo con *¡Infórmate!*: (Referirse sobre todo a la parte II del “Paquete metodológico para evaluación del rotafolio *¡Infórmate!*”)

Pasos metodológicos:

1. En plenaria, se presenta el documento sobre monitoreo y evaluación del rotafolio de *¡Infórmate!*.
 - a) Se muestra su estructura y sus contenidos.
 - b) Se explica que el monitoreo se centra en las actividades de uso de rotafolio.
 - c) Se explica que la supervisión y actividades de educación continua tienen como objetivo el mejoramiento del desempeño de los multiplicadores que son la base del trabajo con los jóvenes.

2. Se hace lluvia de ideas sobre los indicadores a los que queremos dar seguimiento aquí:

En relación a las **actividades**: indicadores de proceso (monitoreo):

No. y tipo de actividades

No. y tipo de participantes, edad, género, procedencia, etc.

Duración de sesiones

Temas tratados

En relación a los **multiplicadores** (calidad de la intervención: supervisión):

El desempeño puede ser entendido por ejemplo como:

- manejo de los temas
- manejo de las metodologías (sobre todo promover espacio de participación)
- capacidad de comunicación
- sensibilidad a los enfoques de género

Otros valores importantes que tienen que ver con el desempeño de los y las multiplicadores son:

- liderazgo
- responsabilidad
- relación con la comunidad
- motivación
- capacidad de participación y de abrir espacios de participación efectiva

Estos se pueden medir indirectamente a través de:

- proporción de beneficiarios que permanecen en el grupo
- entrega en tiempo y forma de planes de trabajo y de informes de actividades
- participación en reuniones de los equipos
- número y tipo de propuestas de trabajo sugeridas
- número y tipo de reuniones o grupos en que participa por fuera del proyecto
- número y tipo de propuestas innovativas de trabajo que presenta

Indicador	Tipo de instrumento	Qué y cómo se informa
<p>Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de sesiones • Número de beneficiarios • Características Beneficiarios (edad, sexo, etc.) • Promedio participantes por sesión (liderazgo?) • Permanencia de participantes en sesiones (liderazgo, interés?) • Comunidad beneficiada • Tema(s) tratados • Duración de sesión (interés, profundidad?) <p>Cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alguna percepción de respuesta/calidad/ interés por los temas (medida a través de observaciones y también indirectamente con permanencia del grupo) • Desempeño multiplicadores en relación a: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad (entrega, cumplim. de planes, etc.) • Liderazgo (convocatoria, interés) 	<p>Guía 1</p> <p>Guía 2</p> <p>Guía 3</p> <p>Guía 4</p>	<p>1. Para cada actividad- Informan los multiplicadores al proyecto.</p> <p>2. Bitácora., Registro personal de c/multiplicador en cuaderno personal. Progreso en relación a planes individuales.</p> <p>3. Informan las/los multiplicadores bimensualmente (¿) al proyecto. Obtienen los datos de sus bitácoras.</p> <p>4. Registro de avance del proyecto. Incluye información sobre sesiones con beneficiarios y también sobre supervisión y actividades de reforzamiento.</p> <p>En muchos casos esto se registra en base de datos. Sin embargo deben analizarse estos datos con periodicidad (mensual o bimensual) para evaluar avances del proyecto en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planes (monitoreo cuantitativo), • resultados cualitativos (en supervisión) y uso y efectividad de las estrategias de retroalimentación (educación permanente). <p>Estos últimos son medidas de evaluación de proceso.</p>

<p>Cualitativos:</p> <p>Supervisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de multiplicadores/as: <ul style="list-style-type: none"> • Uso metodología de rotafolio • Manejo de los temas • Habilidades como facilitador • Número de observaciones/supervisiones • Calidad de las intervenciones/desempeño de los y las multiplicadores/as (promedio?) <p>Actividades de retroalimentación (educación continua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y tipo de materiales incorporados • Número de sesiones de reforzamiento realizadas (metodología-contenidos) • Número de multiplicadores que asisten • Calidad de las estrategias/materiales usados 	<p>Guía 5 Guía 6</p> <p>Guía 4</p> <p>Listado de materiales Listado de metodologías</p> <p>Listado asistencia</p> <p>Guía 7</p> <p>Guía 4</p>	<p>5. Esta guía se llena en cada supervisión y se comentan los resultados con la persona observada (guía 6).</p> <p>6. La guía 4 consolida mensualmente actividades de supervisión.</p> <p>Debemos elaborar un índice de los materiales y metodologías para educación permanente.</p> <p>Hay que desarrollar una hoja de asistencia para estas actividades</p> <p>7. Esta guía mide la aceptación y eficacia de los materiales/estrategia de reforzamiento utilizados</p> <p>8. Consolida mensualmente actividades de educación continua.</p>
---	---	---

3. Validación de instrumentos para seguimiento al rotafolio y elaboración de planes de seguimiento

Validar los instrumentos propuestos para el monitoreo y supervisión de las actividades con el rotafolio y elaborar en forma conjunta un plan de supervisión y evaluación.

En grupos se analiza los instrumentos propuestos para hacer monitoreo de actividades y para la supervisión (Paquete metodológico, Guías 1 a 5). Se verifica:

- 2.1 que recogen la información que necesitamos: responden a los indicadores seleccionados
- 2.2 que son claros
- 2.3 que no falta ningún elemento que necesitemos medir
- 2.4 decidir que tipo de información se pone en Comentarios y Observaciones.

4. En plenaria se discuten los resultados obtenidos en los grupos y se acuerdan las modificaciones. Esto no siempre es posible de hacer, depende del nivel de personas que participen en el taller, si pueden o no tomar esas decisiones.

5. Revisar la lista de verificación de temas y su posible uso dentro del proyecto (Listado de temas por página). Se puede utilizar como guía para la planificación de talleres de reforzamiento en temas nuevos o enfoques complejos (género, derechos). También se puede utilizar como *checklist* durante las sesiones de conversatorio para verificar que se cubren todos los temas deseados.

6. Trabajando en los mismos grupos de antes y basados en los acuerdos alcanzados, hacer un ejercicio de plan de monitoreo y supervisión siguiendo el cuadro a continuación:

Indicador	Instrumento	Responsable	Frecuencia	Tipo informe

- Para cada instrumento de monitoreo: frecuencia de recolección de datos, responsable, tipo de informe, retroalimentación, etc.
- Para la supervisión: cantidad de observaciones, distribución, responsable, informes, retroalimentación.

NOTA: Si es pertinente, en lugar de hacer este ejercicio, puede pedirse a los participantes que presenten al grupo y discutan los planes de M y E que actualmente están actualizando en sus proyectos.

7. Discutan en plenaria cuáles pueden ser las estrategias más eficientes para mantener y mejorar las habilidades, el empoderamiento y el compromiso de los facilitadores (educadores pares) en los programas y proyectos. Incluyan en la discusión las necesidades de recursos y financieras para esto y las posibilidades para implementarlas.

Evaluación y cierre del taller



ANEXO I Actividades para realizar en grupos

De acuerdo a la disponibilidad de tiempo, se sugiere incorporar algunas actividades grupales. Estas pueden tener una doble finalidad. Por un lado, ejercitarse en la lógica de la elaboración de un proyecto que sea factible, bien diseñado y que permita una evaluación permanente. Por otro lado, se puede proponer analizar los proyectos en los que ellos están involucrados, y esto permite una mayor apropiación de sus proyectos, a la vez que puede mejorar su diseño o sus estrategias de evaluación y seguimiento.

Se puede elegir entre las siguientes actividades, aquellas que considere más pertinentes de acuerdo a las necesidades de las y los participantes del taller y de acuerdo al tiempo disponible.

Actividad de reforzamiento 1: Planes, programas, y proyectos

En grupos de 4–6 personas, identifiquen un plan, un programa y un proyecto que conozcan y completen el cuadro que se presenta a continuación:

	PLAN	PROGRAMA	PROYECTO
Ejemplo			
Responsable de Formulación			
Actores que Intervienen			
Beneficiarios/as			
Período de vigencia			

Actividad de reforzamiento 2: Análisis de interesados clave

En grupos por institución, analicen el proyecto de adolescentes en el cual están trabajando y llenen el cuadro que sigue con un análisis de los grupos interesados en relación al mismo proyecto.

Grupo	¿Cuál es su interés en el problema?	¿Cómo perciben el problema?	¿Qué recursos y qué mandato tiene?	¿Conflicto o aliado potencial?

1. Registren los grupos más importantes, personas o instituciones de la región que pueden tener influencia o van a ser afectados por el proyecto (positivamente o negativamente)
2. Definan si ese grupo va a ser beneficiarios directo, indirecto, población objetivo, o grupo interesado clave (columna 1)
3. Analice para cada grupo cuál es su interés en el problema, cómo lo percibe y los recursos con que cuenta.
4. Decidan si será un aliado potencial o una barrera para el progreso del proyecto e identifique posibles consecuencias/efectos que este grupo tendrá para el desarrollo del proyecto (positivas o negativas).

Actividad de reforzamiento 3: Árbol de problemas y de objetivos

3.1. El árbol del problema:

- a) Divida el grupo en 4–5 grupos según el número de participantes. Idealmente cada grupo tendrá entre 6–8 participantes. Pida a todos los grupos que analicen un problema. Este puede ser “las adolescentes se embarazan (y/o los y las adolescentes adquieren el VIH).” A partir de este problema, deben analizar, discutir y listar sus causas subyacentes, ayudándose con la pregunta ¿“por qué?”. Por ejemplo, la causa inmediata más evidente sería “porque tienen relaciones sexuales desprotegidas”; luego, “por qué no cuidan su salud reproductiva”; “porque carecen de la información necesaria”, etc., etc.

Para comenzar, se les puede decir que listen TODAS las causas, las discutan y comenten y que luego traten de enhebrarlas en una secuencia lógica. Para ello, es una buena idea escribir cada causa en una tarjeta con un marcador, de manera de poder cambiar su ubicación en el árbol de ser necesario. De ese ejercicio van a surgir seguramente varias “ramas,” vinculadas a áreas diferentes (psicosocial, salud, educación, etc.). Una vez definidas las ramas, puede profundizar aun más el ejercicio completando las causales más profundas. Una vez el grupo de acuerdo, pegarán las tarjetas en la pared para presentar su árbol.

- b) Los diferentes grupos caminan y revisan los distintos árboles y los comentan.
- c) En plenaria, con los aportes de todas las participantes, la facilitadora arma un árbol común a todos los grupos. Para eso se van pasando las tarjetas y colocando en un solo árbol.
- d) En plenaria se discuten las consecuencias del problema. Estas pueden simplificarse para que el ejercicio no se alargue tanto. Se pueden poner dos o tres consecuencias y su siguiente nivel de consecuencia también. De lo contrario podemos referirnos al árbol original. Ejemplo “mejora la salud sexual y reproductiva de las adolescentes;” “disminuye la mortalidad materna en adolescentes;” “mejora la calidad de vida de las/los adolescentes.”

3.2. El árbol de objetivos:

El siguiente paso es transformar el árbol de problemas en un árbol de objetivos. Para eso vamos cambiando, de abajo hacia arriba, todos los problemas, transformándolos en objetivos. Un objetivo debe escribirse como un estado deseado: “las adolescentes disminuyen su embarazo.”

Si hay tiempo, se puede hacer este trabajo en plenaria con el grupo. Si no hay tiempo, se discute como hacerlo en el grupo y el/la facilitador/a lo hace después del taller, dejándolo listo en la pared para el segundo día de taller.

Otra opción es hacer este trabajo durante el trabajo de grupo de la segunda tarde del taller. Pero esto también le resta tiempo a este trabajo de grupo.

EL ÁRBOL DE OBJETIVOS MODELO (pág. 65) SE LES ENTREGA LUEGO QUE HAYAN TRABAJADO

EL ARBOL DE PROBLEMAS: OTRA ACTIVIDAD OPCIONAL

Divida al grupo en subgrupos de 4–5 personas. A cada grupo entrega un juego de “cajitas” como las que aparecem más abajo, recortadas. Explique al grupo que cada “cajita” trae causas o consecuencias de un problema central. Lo primero que cada grupo deberá hacer es identificar el problema central. A partir de allí, deberán colocar en secuencia lógica las causas por debajo y las consecuencias por arriba y unir con flechas de manera que se vea la secuencia, hasta construir un árbol del problema.

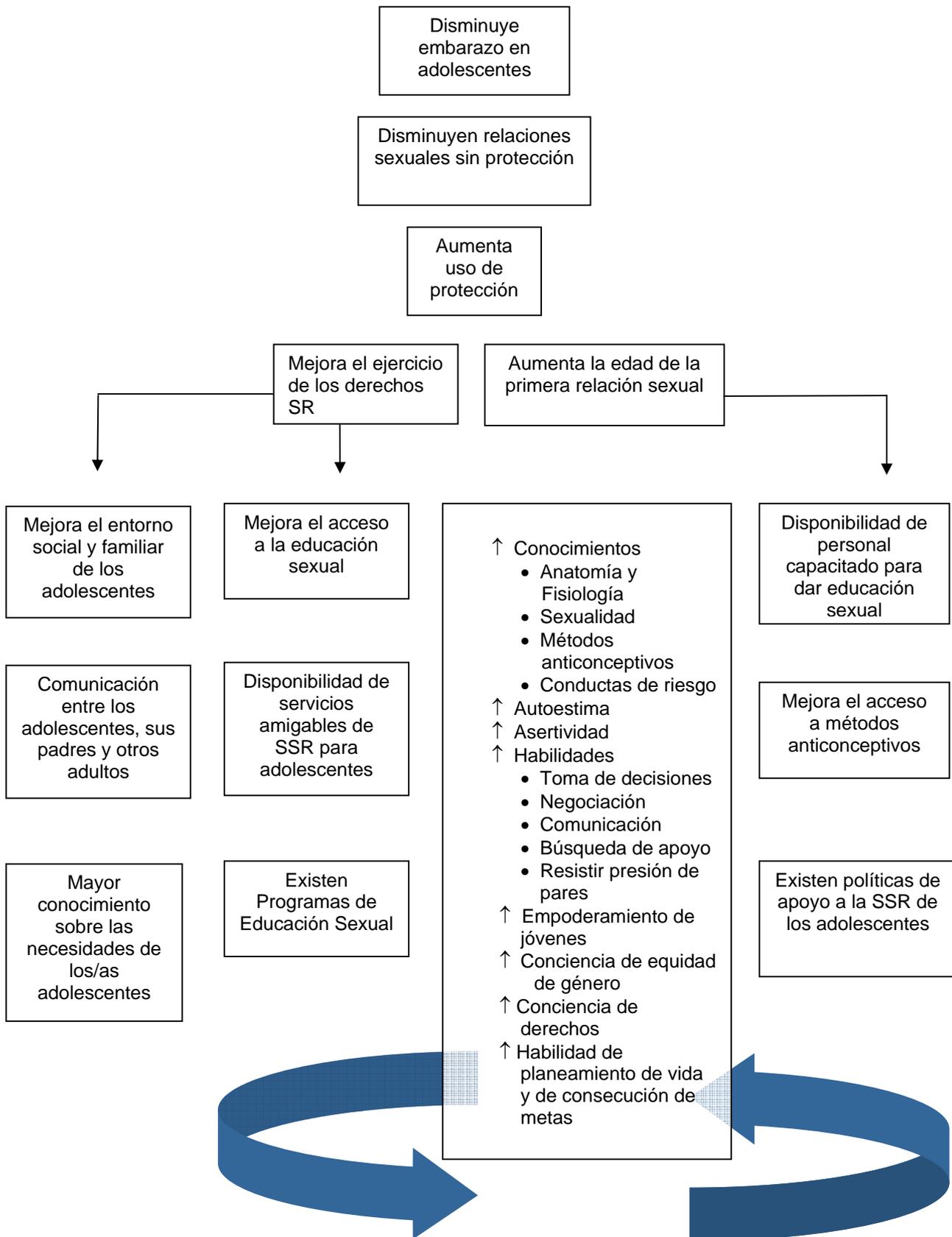
De unos 20 minutos para hacer esto. Luego cada grupo presenta su árbol, se discuten las opciones y se acuerda en cuál es la mejor estructura para el árbol de problema.

Luego, en subgrupos otra vez, se transforman las consecuencias en objetivos y las causas en estrategias para armar el árbol de objetivos. Estos se discute una vez más en plenaria.

PARA COPIAR, RECORTAR Y ENTREGAR UN JUEGO POR SUB-.GRUPO

Altas tasas de infección por ITS y VIH en gente joven	Disminuyen oportunidades de desarrollo y de autonomía	Mayor riesgo de exponerse a abortos realizados en condiciones de riesgo
Se perpetúa el círculo generacional de la pobreza femenina	Alta tasa de morbilidad por aborto en mujeres	Incrementa la carga de enfermedad y la mortalidad
Menos oportunidades para completar la educación secundaria y/o superior	Más población precisa ARV por más tiempo	Altas tasas de embarazos inoportunos y/o no deseados
Falta de proyecto de vida u oportunidades de futuro que motiven para cuidarse / protegerse.	Las personas jóvenes no tienen acceso a condones	Las personas jóvenes no usan condón en sus relaciones sexuales
Pobre salud de los hijos de madres muy jóvenes y menor probabilidad de supervivencia infantil	Mayor vulnerabilidad social y menor calidad de vida de las personas jóvenes	Se perpetúa la mayor vulnerabilidad social de las mujeres jóvenes





Actividad de reforzamiento 4: Matriz de planificación

La matriz de planificación:

- a) En grupos de trabajo de 6–8 participantes a partir de árbol de objetivos que construimos en conjunto, discutir cómo sería la matriz de planificación del nuevo proyecto de jóvenes.
 1. Seleccionar la meta y el propósito principal del proyecto en base a las consecuencias del problema, y los objetivos de mediano plazo y concretos del proyecto.
 2. Discutir y seleccionar los resultados que queremos lograr con nuestro proyecto. Incluir resultados de programa y resultados de implementación (preparatorios y en relación a la población beneficiaria). Esto se hace en función de los componentes de proyecto que aparecieron en el árbol. Para cada componente, se redacta un resultado.
 3. Discutir y seleccionar las actividades necesarias para implementar cada resultado.

En plenaria discutir los resultados obtenidos en los grupos, ponerse de acuerdo y aclarar dudas.

- b) En plenaria discutir y colocar para el fin, el propósito, cada resultado y cada actividad los indicadores correspondientes. Hacer un esfuerzo para incorporar indicadores cuantitativos y también cualitativos.
- c) Discutan en plenaria también los medios de verificación y los supuestos.

Matriz de planificación de proyecto

META	INDICADORES OBJETIVAMENTE VEIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS Y RIESGOS
FIN			
PROPÓSITO			
PRODUCTOS O RESULTADOS			
ACTIVIDADES			

EJEMPLO DE MATRIZ DE PLANIFICACIÓN (se les entrega después de su trabajo)

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Medios de verificación
<p>Fin Contribuir a disminuir la tasa de embarazos/ Contribuir a disminuir la tasa de prevalencia VIH/SIDA</p> <p>Propósito Disminuir en un XXX % las conductas de riesgo en los/as adolescentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de embarazo en adolescentes • Tasa de prevalencia en VIH SIDA • % de jóvenes que posponen la relación sexual • edad de la primera relación sexual • % de jóvenes que usan protección en primera relación sexual • % de jóvenes que usan condón en todas sus relaciones sexuales 	<p>Encuestas sociodemográficas Estadísticas de Salud Pública-</p> <p>Encuestas – grupos focales Investigaciones socioculturales (línea de base y otras)</p>
<p>Resultado 1 Los adolescentes cuentan con un entorno social favorable</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con padres y adultos vinculados • Reuniones de jóvenes para fortalecer su compromiso vital • Reuniones con fuerzas vivas • Organización de Comité de Apoyo • reuniones organizaciones • acuerdos institucionales 	<p>(buscar indicadores indirectos para resultado?)</p> <p>Plan para movilizar la comunidad: identificación de personas clave; establecimiento de comité/s; calendario de actividades.</p> <p>-Cantidad de actividades con jóvenes; tipo de participación; tipo de actividades; tipo de resultados de las reuniones</p> <p>- Personas clave interesados en programa de adolescentes ya sea en planificación o en entrega de servicios (número y tipo de personas clave; tipo de participación;</p> <p>Existencia de cuerpo coordinador para apoyar las actividades con/para adolescentes. Cantidad y tipo de actividades que coordina.</p> <p>Cantidad y tipo de de organizaciones que conforman la red de apoyo a adolescentes.</p> <p>Cantidad y tipo de acuerdos firmados y/o cumplidos.(plan de seguimiento al los acuerdos)</p>	<p>Documentos del programa o proyecto:</p> <p>Informes de las reuniones</p> <p>Informes de seguimiento</p>

<p>Resultado 2 Los adolescentes accedan/reciben servicios amigables de salud</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de Salud • Reestructurar gerencia/administración para responder a servicios amigables para adolescentes • Campaña de divulgación de los servicios • Establecer sistema de referencia y contrarreferencia con educación a través de actividades comunitarias 	<p>No y tipo de consultas Satisfacción de los/las usuarias</p> <p>Criterios de selección del personal</p> <p>Identificación necesidades de capacitación Plan de capacitación con objetivos de aprendizaje que incluyen habilidades clínicas, interpersonales, etc.</p> <p>Cantidad y calidad de la capacitación</p> <p>Cantidad y calidad supervisión</p> <p>Existencia de protocolos especiales para adolescentes</p> <p>Horarios/ ubicación servicios /privacidad etc. Responden a necesidades de las/los adolescentes</p> <p>Cantidad y calidad de actividades de promoción desarrolladas</p> <p>Cantidad de consultas en respuesta de promoción</p> <p>Cantidad/calidad de referencias comunitarias</p>	<p>Estadísticas del centro de salud Encuestas a la salida del servicio</p> <p>Planes de capacitación</p> <p>Informes de capacitación</p> <p>Estadísticas de los servicios</p> <p>Informes de supervisión</p>
<p>Resultado 3 Adolescentes han aumentado sus conocimientos, habilidades, actitudes, etc. para protegerse</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas educativas en TV, radio, etc. • Capacitaciones/Talleres • Confeccionar de material informativo • Capacitar/montar redes de jóvenes 	<p>(seleccionar aquí 2-3 indicadores de conocimientos, de actitudes y de prácticas)</p> <p>Existencia de un plan de IEC Cantidad y calidad de productos de difusión</p> <p>Planes de capacitación/objetivos/materiales desarrollados No de talleres/No de participantes No y tipo de actividades informativas y de promoción comunitaria No y tipo de participantes</p> <p>Cantidad de líderes identificados/ formados/ trabajando en la comunidad</p> <p>Cantidad y tipo de actividades por líderes comunitarios No de beneficiarios de actividades por líderes</p>	<p>Investigación sociocultural – Encuesta, grupos focales- Línea de base.</p> <p>Plan de IEC</p> <p>Documentos de programa/proyecto</p>

Actividad de reforzamiento 5: Motivación

1. Trabajo individual. Liste en una hoja cuál es su rol dentro del proyecto o programa para el cual trabaja. Analice no solamente sus tareas cotidianas, si no lo que usted cree que aporta y puede aportar.
2. En plenaria hacemos un resumen de los roles encontrados en el grupo.
3. En grupos de 4–5. Discutan y listen los mayores problemas que enfrenta su proyecto o programa. Hagan una lista
4. Discutan luego estos problemas fueron previsibles o no. Si la respuesta es afirmativa, discutan cómo hubiera sido posible prever esos problemas durante la fase de planificación del proyecto.
5. Anoten las formas en que ustedes creen que es posible y factible a esta altura resolver o mitigar esos problemas

Actividad de reforzamiento 6: Revisión y perfeccionamiento de nuestro proyecto

Teniendo en cuenta los últimos elementos discutidos en la sesión anterior, revisar nuestra propuesta de proyecto para incorporar elementos que garanticen su éxito.

1. En los mismos grupos que trabajamos antes, revisar la matriz de planificación del proyecto. Revisar si la matriz incorpora todos los elementos que creemos necesarios.
2. Incorporar entonces ya sea actividades o incluso resultados que reflejen aspectos necesarios que fueron dejados de lado.
3. En plenaria discutir estos aspectos.

Actividad de reforzamiento 7: Selección de indicadores

Seleccionar de un listado de indicadores, aquellos que mejor reflejen lo que queremos medir para cada una de las actividades incorporadas a nuestro proyecto. Trabajar solamente a nivel de actividades.

1. En grupos de 5–6 revisar la matriz de planificación recién construida.
2. Seleccionar del listado que se proporciona aparte, aquellos indicadores más adecuados para medir el progreso de las actividades que incluimos.
3. Decidir sobre los medios de verificación para estos indicadores.
4. En plenaria se discutirán los indicadores seleccionados y los medios de verificación sugeridos.

ANEXO II Algunos cuadros de indicadores relevantes para programas de jóvenes

Resumen de los cuadros: posibles componentes de los programas

Indicadores	Fuentes de Datos	Notas	Instrumentos
CUADRO I: Indicadores de Diseño de Programas			
1. Elementos clave de diseño			
CUADRO II: Indicadores de sistemas de desarrollo y funcionamiento del programa			
1. Administración			
2. Desarrollo y supervisión de personal			
3. Movilización de la comunidad			
4. Programas de Servicios de salud			
5. Desarrollo de currículos			
6. Programas de comunicación social			
7. Programas de educación por pares			
CUADRO III: Indicadores de implementación del programa			
1. Consejería			
2. Movilización comunitaria			
3. Programas centros salud			
4. Programas en la escuela			
5. Programas medios de comunicación			
6. Programas de educación por pares			

Indicadores	Fuentes de datos	Notas	Instrumentos
CUADRO IV: Indicadores de Resultados			
1. Conocimientos			
2. Actitudes o valores			
3. Intenciones			
4. Empoderamiento/habilidades			
5. Actividad sexual protegida			

Como ejemplos, vamos a incluir algunos indicadores del CUADRO III, referidos a los programas de educación por pares y movilización comunitaria. Esto porque son los indicadores que manejaremos más en nuestros programas. Los indicadores del CUADRO IV requieren de aplicación de encuestas y trabajo de grupos focales, y por lo tanto estarán más en manos de grupos de evaluación del proyecto o programa.

Indicador	Fuentes de datos	Notas	Instrumento
MOVILIZACIÓN COMUNITARIA			
No. y tipo de participación de líderes y actores relevantes en proyecto de SSR No. y tipo de participación de jóvenes en actividades de movilización	Revisión de documentos del proyecto (informes)	Tipos de participación incluyen: Dar discurso sobre proyecto; asistir a reuniones; proveer recursos; dar apoyos, etc.	Hojas de conteo de participación de interesados Cuestionario de movilización comunitaria
No. y tipo de actividades comunitarias para apoyar programa de SSR	Registro de actividades del proyecto; observación durante visitas a terreno o a sesiones especiales	Actividades pueden incluir: Sesiones de sensibilización, ferias, festivales, reuniones comunitarias, etc.	Hoja de recuento de actividades de difusión/sensibilización
PROGRAMAS DE EDUCACIÓN POR PARES			
No. y contenido de sesiones de SDSR organizadas por jóvenes para jóvenes	Estadísticas del proyecto; encuestas a pares; supervisiones	Se refiere a sesiones de discusión y análisis (conversatorios) sobre los temas del proyecto.	Lista de verificación Formato de supervisión Formato de registro de trabajo de los pares
No. y contenido de sesiones de SDSR organizadas por jóvenes con padres u otros adultos	IDEM	IDEM	IDEM
No. y tipo de jóvenes que fueron contactados por pares educadores	Estadísticas mantenidas por jóvenes pares; historial de participantes	IDEM	Formatos de asistencia; supervisiones; formato de de registro del trabajo de pares; hojas de conteo (mensual/trimestral)
No. de materiales de IEC distribuidos en la comunidad	Estadísticas del proyecto	Según proyecto puede incluir folletos, carteles, etc.	Hoja conteo de productos de IEC
IDEM para CONSEJERÍA / IDEM PARA REFERENCIA A SERVICIOS			

ANEXO III Ejemplos de instrumentos para medir indicadores cuantitativos y cualitativos

A continuación se presentan algunos ejemplos muy simplificados de algunos instrumentos que pueden utilizarse en diferentes momentos de un proyecto para medir progreso o para medir resultados intermedios.

1. Lista de verificación del **diseño de un programa**. Informa sobre el cuidado que se ha tenido durante el proceso de diseño de un proyecto o programa. Ejemplo

Indicador	Criterios	Si	No	Comentarios
Evaluación base efectuada	a. ¿Se identificó claramente la población objetivo? b. ¿Se identificaron los temas prioritarios y necesidades de SSR de los y las jóvenes? SIGUE			
Análisis de factibilidad política	a. ¿Se evaluó el apoyo de los interesados?			
SIGUE				

2. Lista de verificación de la **participación de los interesados** en el diseño del proyecto

Consulta sobre:	Jóvenes	Personal escuela	Padres de familia	Personal salud	Lideres comunidad
Definición de SSR					
Metas del proyecto					
SIGUE					

3. Lista de verificación para un **curso de capacitación**

1. CRITERIOS METODOLÓGICOS	SI	No	Comentarios
• Planes incluyen objetivos de aprendizaje			
• Metodología es interactiva			
• Metodología basada en competencias			
2. TEMAS DE CAPACITACIÓN			
•			
3. CARACTERÍSTICAS DEL/LA FACILITADOR/A			
•			

4. Hoja de recuento (puede ser mensual, semanal, etc.) de consejería / de conversatorios, etc.

Contenido (consejería o conversatorio o sesión de planificación, etc)	Cantidad de sesiones para individuos (consejería)	Cantidad de sesiones para grupos de jóvenes (conversatorios, consejería, etc.)	Cantidad de jóvenes que asistieron (varones, mujeres, edades)
-			
-			
-			
-			

5. **Inventario de servicios**. Formato que describe tipo de servicio, dirección, oferta de servicios, horarios, existencia de servicios para jóvenes, etc.

6. **Guía para entrevistas**, a personal de salud, a usuarias de servicios.

7. **Encuestas a las personas jóvenes** sobre conocimientos, percepciones y prácticas en SSR.

ANEXO IV Ejemplos de formatos para informes de proyectos

FORMATO INFORME DE REUNIÓN

INDICACIONES: Para todo tipo de reuniones: de coordinación, de planificación, de seguimiento y retroalimentación.

Región/departamento/municipio :_____Fecha del evento:_____

Lugar (*sitio donde se realiza la reunión*)_____

Quien convoca y dirige la reunión (*organización y persona*):_____

PARTICIPANTES (número y perfil). Se puede presentar un cuadro donde aparece nombre, organización y cargo. Si se trata de reuniones periódicas indicar cuáles personas son asistentes regulares y cuáles son nuevas.

ANTECEDENTES⁴: Breve descripción de cómo surgió la necesidad de convocar esta reunión. Si es algo periódico, indicarlo y brevemente describir la situación actual.

OBJETIVOS: Enumerar claramente los objetivos de esta reunión en particular. Esto tiene que estar vinculado con los antecedentes. Para definirlos conviene pensar en términos de qué resultados concretos quiero obtener en esta reunión (por ejemplo, revisar los avances en un plan de trabajo; elaborar un plan de capacitación; presentar los resultados de una sistematización, etc.)

DESARROLLO: Breve síntesis de los puntos hablados/discutidos, haciendo énfasis en los comentarios más relevantes a los objetivos y que demuestran ya sea avances, barreras, compromiso, etc. de los participantes.

EVALUACIÓN: Evaluar si se han cumplido los objetivos de la reunión. Especificar los resultados concretos de la reunión (un plan, acuerdos, etc.). Comentar cosas como entusiasmo/apatía/dudas/problemas de las personas u organizaciones participantes. Comentar qué cosas quedaron sin resolver y porqué. Resaltar cualquier aspecto que

⁴ Tanto los ANTECEDENTES como los OBJETIVOS deben estar preparados antes de la reunión. Es una buena práctica discutirlos con los participantes al inicio de la reunión para que ésta no se vaya por las ramas.

constituye un aprendizaje/barrera que pueda servir de insumo para otras reuniones o para otros países (algo que funcionó muy bien, o algo que fracasó y porqué). Se pueden anexar planes, u otros productos de la reunión.

PRÓXIMOS PASOS: Indicar cual va a ser el seguimiento concreto que se haga a los resultados de esta reunión. Especificar responsables de las diferentes actividades de seguimiento y mecanismos. Indicar fechas de próxima reunión de seguimiento.

INFORME MENSUAL RESUMIDO
MES _____ AÑO _____

COMPONENTE/ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	RESULTADOS	SEGUIMIENTO	GASTO
<i>Brevísima Descripción de la actividad y sus objetivos</i>	<i>Listado de participantes</i>	<i>Descripción y análisis de los resultados en función del cuadro de M&E.</i>	<i>Descripción de los próximos pasos de seguimiento a esta actividad</i>	

FORMATO INFORME DE SEMINARIO O TALLER

INDICACIONES: Para todo tipo de Seminarios o Talleres en los cuáles hay un producto o un aprendizaje concreto como resultado.

Región/departamento/municipio:_____Fecha del evento:_____

Lugar (sitio donde se realiza el Seminario/taller)_____

Quien organiza/quien facilita (organización y persona/s):_____

ANTECEDENTES⁵: Breve descripción de a qué componente del ML pertenece este taller o seminario, cómo se seleccionaron los participantes, cómo se convocó, etc. Comentar cómo se seleccionó la facilitación y cualquier otro asunto que tenga relevancia. Por ejemplo si es un taller que sigue a otro, etc..

PARTICIPANTES (número y perfil). Redactar un párrafo que resuma cantidad y tipo de participantes, resaltando origen (de institución, o no, cuál?), sexo, escolaridad, edades y cualquier otra información que sea relevante al proyecto (medio rural, urbano, de organizaciones aliadas o no, etc.).

OBJETIVOS: Enumerar claramente los objetivos de este taller o Seminario en particular. Esto tiene que estar vinculado con los antecedentes y con los resultados expresados en el ML del proyecto. Si es un taller, para definirlos conviene pensar en términos de a) manejo de nuevas informaciones; b) desarrollo de nuevas habilidades; c) incorporación a nivel personal de nuevos enfoques; d) generar compromisos en relación a algo concreto, etc. Si es un seminario y tiene un producto concreto (por ejemplo, producción de materiales de comunicación, o sistematización de una experiencia) describir el tipo/número de producto(s) que se espera elaborar.

METODOLOGÍA: Descripción de la metodología y los materiales utilizados; comentar cómo se supone que esta metodología es la más eficiente para alcanzar los objetivos/resultados esperados. Se debe anexar la agenda del Taller/Seminario y relatoría (si posible) con las presentaciones, discusiones, etc.

DESARROLLO: Breve síntesis de los puntos más sobresalientes del Taller o Seminario, haciendo énfasis en las cuestiones más relevantes a los objetivos/resultados esperados y que demuestran que la metodología/ los materiales, etc. funcionaron bien o no (los detalles estarán en la relatoría).

EVALUACIÓN: Los talleres y seminarios se evaluarán en dos niveles. Sobre el seminario o taller en sí, la evaluación debe comentar cosas como el entusiasmo/apatía/dudas/problemas de las personas u organizaciones participantes. Comentar qué cosas quedaron sin resolver o presentaron problemas y porqué. Resaltar cualquier aspecto que constituye un aprendizaje/barrera que pueda servir de insumo para otros seminarios o talleres en otros países (algo que funcionó muy bien, o algo que fracasó y porqué). Se pueden anexar los productos del Seminario.

PARA TALLERES: Normalmente hay un objetivo de aprendizaje o de desarrollo de habilidades que puede medirse en el **corto plazo** de una manera más o menos directa. Puede hacerse un pretest y postest sencillo para medir aprendizajes; o puede hacerse una serie de “simulaciones” para medir desarrollo de algunas habilidades. También la evaluación final por parte de los/las participantes puede incluir algunas preguntas sobre aprendizajes concretos (liste temas o cuestiones que ha aprendido en este taller/ identifique cómo utilizará las cosas aprendidas en el taller, etc.). Esto nos puede dar una idea del nivel de incorporación de aprendizajes. Esta evaluación por parte de los participantes incluirá además los comentarios habituales sobre la metodología, los materiales utilizados o entregados, etc.

Dependiendo del tipo de taller, puede utilizarse una serie de indicadores “indirectos” de la utilidad del taller en el mediano y largo plazo. Por ejemplo, si es un taller sobre utilización de una metodología, la cantidad de personas usándolo luego, y la calidad de sus intervenciones (medida con supervisión) son elementos que aportan a la evaluación del taller y son resultados para nuestro ML.

PARA SEMINARIOS: Si el seminario tiene un resultado concreto, se evaluará el tipo y número de productos logrados. Puede igualmente incorporarse la evaluación de los participantes como en el caso del taller y un plan para los productos elaborados. La utilización y aceptación (éxito) de los productos elaborados es también una medida “indirecta” del éxito del Seminario.

PROXIMOS PASOS: Indicar cual va a ser el seguimiento que se haga al taller o al seminario sobre todo en función de los objetivos y a la evaluación de mediano/largo plazo. Especificar qué indicadores se van a recoger y mecanismos para hacerlo. Esto puede ser material para las reuniones periódicas de seguimiento con las organizaciones aliadas. Especificar quien o quienes serán las/los responsables de cada actividad de seguimiento.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AIDSCAP. Evaluación y vigilancia de Intervenciones de CCC.
- Bertrand, Jane y Manuel Solís, Guatemala, 2000. Evaluando proyectos de prevención de VIH/SIDA: un manual con enfoque en las organizaciones no gubernamentales.
- INDES El marco Lógico. Presentación en PP. Instituto Nacional de Desarrollo. República Dominicana.
- OMS, OPS y UNFPA, Formulación y evaluación de programas y proyectos en salud reproductiva. OMS, OPS, UNFPA. Proyecto de gerencia en Salud Reproductiva, Serie de materiales de Capacitación. Módulo 3
- UNFPA, The Logical Framework Training. UNFPA. Documento interno.
- UNFPA, Indicadores de programas. Conjunto de Instrumentos de seguimiento y evaluación para administradores de programas. Oficina de supervisión y evaluación. UNFPA.

Créditos

Elaborado por: **María Faget Montero**

Diseño gráfico: **Jesús Neftalí Valero**

Impresión: **TRAMA**

Fotografía de portada: **Karl Grobl Copyright® 2004, www. KarlGrobl.com**

Con el apoyo de: **Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA),
Oficina de Bolivia y División Regional para América Latina y el Caribe.**

UNFPA y Family Care International®
Noviembre 2006

Las organizaciones sin fines de lucro pueden reproducir el contenido de esta publicación, siempre que no sea con propósitos comerciales. FCI agradece recibir reconocimiento y notificación del material reproducido y de su uso.

Para mayor información o para solicitar ejemplares adicionales,
sírvese comunicarse con:

Family Care International / Bolivia

Plaza España,
Calle Gregorio Reynolds N° 5
La Paz, Bolivia
Tel: (591) 2 241 6135
Fax: (591) 2 212 8267
bolivia@familycareintl.org

Family Care International / Programa para América Latina y el Caribe

588 Broadway, Suite 503
New York, NY 10012 EEUU
Tel.: (1) 212 941 5300
Fax: (1) 212 941 5563
lac@familycareintl.org
fcipubs@familycareintl.org

www.familycareintl.org