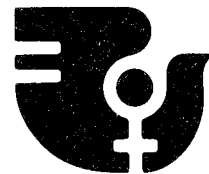


LA MUJER Y EL DESARROLLO

GUIA PARA LA PLANIFICACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS



NACIONES UNIDAS

**COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA
Y EL CARIBE**

**LA MUJER Y EL DESARROLLO:
GUIA PARA LA PLANIFICACION
DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**



NACIONES UNIDAS

SANTIAGO DE CHILE, 1984

E/CEPAL/G.1200
Octubre de 1984

Preparado para la CEPAL por la señora Caroline Pezzullo, Consultora. Las opiniones expresadas en este trabajo son de la exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización. Para su publicación en español se contó con el aporte del Fondo de Contribuciones Voluntarias para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer.

PUBLICACION DE LAS NACIONES UNIDAS

Nº de venta: S.82.II.G.8

INDICE

Nota preliminar	1
Introducción	3
Formato modelo para la evaluación de esta Guía por parte de mujeres que participan en la planificación de programas y proyectos	10

PRIMERA PARTE - PLANIFICACION DE PROGRAMAS

Introducción	13
--------------------	----

Capítulo I

Dirección de programas: ¿Qué queremos? ¿Por qué lo queremos?

A. Iniciamos el proceso de planificación	17
1. Definir el alcance y las metas de nuestra organización	18
2. Analizar la situación interna	18
3. Examinar los objetivos específicos de nuestra organización	19
4. Organizarnos para la planificación	19
B. Observamos las situaciones de las mujeres y de las actividades de desarrollo ...	20
1. Prepararnos para la investigación previa a la planificación del programa .	20
2. Utilizar la investigación secundaria	22
3. Realizar la investigación primaria	22
4. Analizar los resultados y evaluar sus consecuencias para la planificación del programa	24
C. Establecemos los objetivos del programa	29
1. Establecer criterios para los objetivos del programa	30
2. Fijar los objetivos del programa a la luz de estos criterios	30
3. Evaluar los resultados del programa	30

Capítulo II

Estrategias de programa - Cómo lo hacemos

A. Identificamos proyectos que se vinculan a un programa amplio	35
1. Establecer las políticas y procedimientos del programa	36
2. Planificar las estrategias	36
3. Formular proyectos posibles	38
B. Definimos las necesidades de recursos para el programa	41
1. Definir las necesidades de personal y de capacitación para el programa ..	42
2. Identificar los materiales necesarios para el programa	43

3.	Determinar las necesidades financieras del programa a largo y corto plazo	43
4.	Considerar posibles fuentes de financiamiento	46
C.	Redactamos el plan y la propuesta del programa	49
1.	Cómo determinar el contenido y cómo escribir el plan del programa	50
2.	Cómo seleccionar los componentes del plan que debemos incluir en la propuesta	50
3.	Cómo preparar la propuesta del programa	50

Capítulo III

Ejecución del programa

A.	Gestión del programa.....	55
B.	Las comunicaciones y el plan del programa.....	55
1.	Establecer cuáles son las necesidades en cuanto a comunicaciones	56
2.	Determinar el propósito, tipo y frecuencia de las comunicaciones	57
C.	Asistencia técnica para proyectos relacionados con las metas globales del programa	58
1.	Tomar iniciativas locales o responder a ellas	58
2.	Proporcionar asistencia técnica para las actividades de un proyecto en marcha	60
D.	Seguimiento y evaluación del programa	61
1.	Cómo establecer un procedimiento para mantener actualizados los planes	62
2.	Cómo establecer un procedimiento para evaluar los resultados del programa	63

SEGUNDA PARTE - PLANIFICACION DE PROYECTOS

Introducción	67
--------------------	----

Capítulo IV

Dirección de proyectos

A.	Integrar a las mujeres y sus comunidades en el proceso de planificación	69
1.	Identificar las iniciativas locales y los iniciadores efectivos o potenciales ..	70
2.	Formar un grupo de trabajo	72
3.	Reunir datos y preparar un perfil de la comunidad	72
4.	Evaluar la información y determinar las principales necesidades y prioridades	74
5.	Establecer una base de apoyo en la comunidad	77
B.	Elaboración del proyecto	78
1.	Definir el problema en cuestión	78
2.	Establecer los objetivos del proyecto y los criterios para su evaluación ...	81
3.	Determinar métodos y formas de abordar el problema	82

Capítulo V

Estrategias del proyecto

A.	Identificación de los recursos que requiere el proyecto	85
1.	Elaborar un plan de trabajo	85

2.	Determinar el equipo de trabajo, los materiales y las instalaciones que se necesitan	87
3.	Preparar un presupuesto	88
4.	Identificar fuentes específicas de financiamiento	92
B.	Preparación de las propuestas	93
1.	Revisión de los antecedentes del proyecto	94
2.	Redacción de la propuesta de proyecto	94

Capítulo VI

Ejecución del proyecto

A.	Personal para el proyecto	99
1.	Revisar las tareas específicas que deben llevarse a cabo	99
2.	Seleccionar personal	102
3.	Preparar la capacitación y orientación del equipo de trabajo	104
B.	Administrar el plan del proyecto	105
1.	Establecer políticas y procedimientos	105
2.	Fortalecer la conciencia pública y colaboración	106
3.	Supervisar las actividades del proyecto	106
C.	Evaluación del proyecto	107
1.	Revisión del propósito y de los criterios de la evaluación	108
2.	Aplicación del plan de evaluación	109

Apéndice A

Esquema PERT simplificado

113

Nota Preliminar

Preparamos originalmente esta Guía para el *Seminario Regional del Caribe sobre Capacitación en Planificación de Programas y Proyectos* (Barbados, 14 al 26 de junio de 1981). La idea inicial de un seminario regional sobre el tema surgió de mujeres del Caribe que habían asistido a reuniones como el Seminario sobre la mujer caribeña y su participación en el desarrollo económico, político y social (Cuba, 1979) y el Seminario regional sobre actividades generadoras de ingresos para las mujeres en el campo de las artesanías y las agroindustrias (Barbados, 1978).

En el seminario sobre capacitación en planificación se reunieron representantes de mecanismos gubernamentales nacionales y de organizaciones privadas, y funcionarios técnicos del Caribe de habla inglesa. Participaron también representantes de organismos intergubernamentales internacionales y regionales, de fundaciones privadas, de organismos nacionales de financiamiento y de instituciones financieras y se contó con la ayuda de todos ellos para las propuestas de proyectos. Pudimos compartir conocimientos, informaciones y recursos con el fin de encontrar enfoques más dinámicos y novedosos de la planificación de programas y proyectos para mejorar la condición de las mujeres dentro del proceso de desarrollo.

Analizamos aspectos teóricos y prácticos de la planificación. La tarea no sólo produjo propuestas de proyectos y planes (de personas y de países) para extender la experiencia del seminario en niveles nacionales, sino también muchos aportes al contenido mismo de esta Guía, y esperamos que en todos los niveles sirva a las mujeres en tareas destinadas a acelerar la plena participación femenina en la planificación y ejecución del desarrollo.

El seminario y la Guía pudieron hacerse realidad gracias al patrocinio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y a la labor de su coordinadora para el Caribe de la Unidad sobre la Integración de la Mujer en el Desarrollo. Expresamos nuestro especial agradecimiento al Fondo de Contribuciones Voluntarias para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer, que aportó los fondos necesarios para el seminario y todos sus materiales.

El éxito del seminario se debió en gran medida a la dedicación y competencia del personal de la Unidad para la Mujer y el Desarrollo del Departamento de Extensión de la Universidad de las Indias Occidentales, y a los técnicos que apoyaron este proyecto.

Agradecemos al Centro Asiático y del Pacífico para la Mujer y el Desarrollo de las Naciones Unidas, el Centro africano de capacitación e investigación para la mujer (también de las Naciones Unidas), y el Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer, gracias a cuyos materiales pudimos incorporar nuevas ideas a esta Guía.

Introducción

“Las estrategias elaboradas para los años 80, para ser fructíferas, deben incorporar la participación de la mujer en todos los planos. En la subregión sigue siendo necesaria una franca participación de las mujeres en los niveles de decisión, tanto gubernamentales como de la planificación. Las mujeres constituyen aún el grupo más importante de desocupados y subempleados de todos los territorios... Mucho se habla acerca de la necesidad de integrar a la mujer en los procesos de desarrollo de los países. Aunque en el Caribe siempre han participado las mujeres en el desarrollo de las sociedades, muchas veces su aporte no ha sido ni reconocido, ni recompensado, ni utilizado a cabalidad. Los desafío, en cuanto grupo de expertos, a revisar en sus sesiones de planificación las estrategias —de energía, de salud, del Fondo Monetario Internacional, etc.— para eliminarlas de sus formulaciones en cuanto no den lugar a las mujeres. Las estrategias deben asegurar que no se perpetúe la postergación de las mujeres del Caribe; de lo contrario, será general la postergación de toda la región.”¹

Excelentísimo señor H. de B. Forde
Ministro de Relaciones Exteriores de Barbados

Las mujeres, en todos los niveles de responsabilidad, hemos participado siempre en actividades que signifiquen mejorar la calidad de la vida de nuestras familias y comunidades. Sin embargo, no hemos participado integralmente en los procesos de desarrollo nacional en la mayor parte de los países.

Crece la conciencia de que “todas las medidas en pro de la mujer, aisladas de las principales prioridades, estrategias y sectores de desarrollo, no pueden producir ningún progreso sustancial en cuanto al logro de los objetivos del Decenio”, es decir, igualdad, desarrollo y paz, con especial hincapié en el empleo, la salud y la educación.²

Asimismo, cabe destacar que, “dada la larga desventaja histórica de las mujeres en la sociedad, existe una necesidad de estrategias, políticas, medidas y acciones específicas de transición para que las mujeres puedan participar activamente en el logro de los objetivos

¹ *Estrategia para los países caribeños en el Tercer Decenio para el Desarrollo.* (E/CEPAL/G.1132, 16 de octubre de 1980, p. 23).

² Informe de la Conferencia Mundial del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz, Copenhague, 14 al 30 de julio de 1980, párrafo 30.

fijados por los países de la región... La especificidad de la situación de las mujeres y la necesidad de programas especiales hechos por y para las mujeres no debería aislarlas del proceso nacional de desarrollo socioeconómico y político... No sólo es urgente que ellas adquieran las capacidades e instrumentos para diseñar y ejecutar proyectos y programas sobre mujeres; también, para su desarrollo posterior, es necesario que sepan cómo llegan estos programas y proyectos a formar parte del plan de desarrollo nacional de cada país.”³

Esta Guía tiene por propósito ayudar a las mujeres en la planificación de programas y proyectos para mejorar la condición femenina, y al mismo tiempo, proporcionar las vinculaciones necesarias para que puedan participar en el proceso de desarrollo en el plano comunitario, nacional, regional e internacional.

Para esta estrategia es esencial obtener la participación de las mujeres rurales y urbanas, especialmente las de zonas de bajos ingresos, en el proceso de decisiones que afecta sus oportunidades y la calidad de sus vidas.

Las mujeres profesionales con responsabilidades organizativas cuentan con valiosa información para compartir con las mujeres que actúan en el plano de las comunidades. Asimismo, la planificación y los procesos de decisión deben incluir la información práctica indispensable que pueden aportar las mujeres de las comunidades. Para permitir esta participación sobre una base amplia, será preciso crear o mejorar el marco institucional. Al hacerlo, deben establecerse vinculaciones apropiadas entre los niveles comunitarios y los de política y programas nacionales.

Al preparar esta Guía, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Hay nuevas perspectivas acerca del desarrollo que lo piensan no sólo en términos de metas, sino como un proceso que se lleva a cabo en diversos medios ideológicos, socioeconómicos, políticos y culturales; y que no limitan la planificación del desarrollo a su campo tradicional de cumplimiento de metas económicas, sino que abarcan también metas sociales. Según lo expresa acertadamente el economista jamaicano George Beckford, “Un desarrollo significativo para los países del Tercer Mundo no sólo debe llevar a un mayor ingreso por habitante, sino a esquemas más equitativos de distribución del ingreso y a una situación en que los países tengan al menos el control de sus recursos y de su propio medio ambiente. Este es un requisito básico para lograr la plena dignidad humana, cuya importancia es fundamental y decisiva para todos.”⁴
- Hay nuevas perspectivas acerca de “mujeres y desarrollo”. Tanto el criterio de “igualdad” como el de “integración” en los procesos e instituciones existentes tienen graves limitaciones y pueden incluso ser contraproducentes. “Las mujeres mismas

³ Vivian Mota, Coordinadora, Unidad para la Integración de la Mujer en el Desarrollo (CEPAL), discurso inaugural, Seminario Regional del Caribe sobre Capacitación en Planificación de Programas y Proyectos (Barbados, 14 al 26 de junio, 1981).

⁴ G.L. Beckford, *Persistent Poverty: Underdevelopment in Plantation Economies of the Third World*, Oxford Press, 1972.

deben ayudar a *transformar* las estructuras existentes para que estas reflejen en forma significativa sus necesidades y preocupaciones”,⁵ y también las necesidades e incluso el futuro mismo de toda la familia humana.

- “Las mujeres” junto con los “pobres” han sido considerados como “grupos de destinatarios” que deben ser integrados en el proceso existente, en un papel pasivo y no activo. Es preciso que las mujeres “desaprendan” sus hábitos de dependencia y luchen por la autosuficiencia.
- Para ayudar a este proceso de “desaprendizaje” se necesita una acción positiva de los gobiernos y del sector privado.
- Las mujeres hacen y han hecho siempre grandes aportes al desarrollo. Sin embargo, estos aportes no han sido reconocidos, ni cuantitativa ni cualitativamente —las estadísticas económicas y los análisis de trabajo y capital no toman en cuenta de ningún modo el trabajo de las mujeres en cuanto productoras y reproductoras, y las actitudes y prácticas tradicionales de discriminación masculina contra las mujeres no se explican suficientemente en un marco histórico, ni tampoco se rectifican en la realidad actual. Cuando se ha querido prestar atención a las necesidades de las mujeres, de hecho se las ha interpretado erróneamente.
- Se ha negado a las mujeres, especialmente las que se encuentran en desventaja económica, el acceso al capital de trabajo. Incluso en los casos en que lo han logrado, les falta confianza, capacitación e instrumental. Deben plantearse nuevas iniciativas para que las mujeres participen plenamente en la economía, ya sea mediante un empleo asalariado o mediante trabajos por cuenta propia.
- La industrialización y urbanización, cuyo objeto es el crecimiento económico, han significado tradicionalmente un cambio radical de las vidas de las mujeres y de sus familias, sin que se les haya dado oportunidad de reaccionar ante ello, y muchas veces sin que ellas hayan participado en sus beneficios.
- La equidad exige enfocar el desarrollo en forma imaginativa a fin de fomentar la libertad de elección de tecnologías y de formas de desarrollo que tomen en cuenta los aportes de las mujeres.
- Deben elaborarse tácticas para colaborar con las organizaciones existentes que representan la industrialización y la urbanización, incluso mientras las mujeres crean otras instituciones y mientras se realizan tareas de transformación social y cambio de las instituciones existentes.
- Para participar plenamente en el proceso de desarrollo es indispensable saber cómo y por qué se decide en favor de determinadas opciones en la planificación y programación del desarrollo.
- Debe darse a las mujeres la posibilidad de conocer las opciones a su alcance, de elegir libremente entre ellas, y de acceder a los recursos para llevarlas a la práctica.

⁵*Developing Strategies for the Future: Feminist Perspective*, Informe del Seminario Feminista Internacional realizado en Stony Point, Nueva York, 20 al 25 de abril de 1980.

Rechazamos la idea de “filtración de la información”, que implica que determinados grupos reparten el conocimiento y toman las decisiones que nos corresponden a las mujeres.

- La participación de las mujeres en la planificación del desarrollo y en los programas o proyectos conexos debe realizarse mediante un proceso de conciencia, evaluación y acción, que transforme en relaciones voluntarias las relaciones de explotación basadas en el sexo, lo que permitiría a las mujeres decidir acerca del empleo de su tiempo y energías sin por ello disminuir su vinculación con sus familias y comunidades.
- Un elemento vital de una buena planificación es el grado en que pueda fomentarse la cooperación entre las mujeres y los hombres y entre las mujeres y sus organizaciones, en los planos local, nacional, regional e internacional.

Preparamos esta Guía en un principio para responder a las necesidades de las mujeres de la zona del Caribe, y la perfeccionamos gracias a los aportes de ellas. Se utilizó por primera vez en el Seminario Regional del Caribe sobre Capacitación en Planificación de Programas y Proyectos y luego fue revisada, para que las participantes la pudieran utilizar como medio de comunicar su experiencia y su aprendizaje a otras mujeres en sus propios países. Esperamos que las ideas y los materiales que contiene sirvan también para mujeres de otras regiones del mundo.

Pensamos la Guía como una referencia, y no como una fórmula rígida que garantizara el éxito. Es flexible y puede adaptarse a nuestras necesidades propias. Se basa en los conceptos fundamentales de planificación de la gestión aplicados a metas de “mujer y desarrollo”, reconociendo que para alcanzar estas metas las mujeres necesitaremos recursos humanos, materiales y financieros, así como la capacidad de utilizarlos en forma eficaz. Si nuestro plan requiere mayor información —como por ejemplo un procedimiento más detallado de evaluación— deberemos incluirla. Si nos resulta difícil comprender cómo completar el plan, no debemos dudar en pedir más asistencia.

Hay gran vinculación entre un plan de un programa o proyecto y una proposición de financiamiento. Un buen plan, actualizado periódicamente, sirve de base para preparar una propuesta de financiamiento eficaz. Si seguimos esta Guía (recordando la necesidad de adaptarla para ajustarse a nuestra propia situación) deberíamos saber cuánto dinero se necesitaría para realizar el plan, qué tipo de financiamiento podríamos buscar y quién tendría mayores probabilidades de ofrecerlo. Al presentar un plan claro, bien pensado y bien documentado de financiamiento, demostraremos que sabemos qué queremos, cómo llevarlo a cabo y cómo se realizará el plan a lo largo del tiempo.

Esta Guía pretende servir como referencia para el uso de planificadores nacionales y funcionarios responsables de:

- programas gubernamentales de desarrollo
- mecanismos gubernamentales para la mujer
- organizaciones no gubernamentales y voluntarias

Puede utilizarse:

- para la planificación de programas
- para la definición y realización de proyectos
- para escribir propuestas de programas y proyectos
- para generar actividades productoras de ingresos
- como instrumento de gestión básica
- como instrumento de capacitación para planificar y realizar un seminario sobre cualquiera de los temas anteriores

La Guía se divide en dos partes:

Primera parte: Planificación de programas

Segunda parte: Planificación de proyectos

Cada una de ellas tiene secciones relativas a la dirección, las estrategias y la ejecución. Algunas de ellas, o todas, podrán servirnos según cuales sean nuestras necesidades específicas.

La primera parte analiza cómo podría organizarse una organización nacional (gubernamental o voluntaria) para elaborar el plan de su programa. Se trata de cómo comprender su mandato; cómo conocer la situación de las mujeres y los datos relativos al plan nacional de desarrollo del país y de la región; cómo seleccionar o elaborar proyectos en el marco de su mandato; cómo ubicar fondos suficientes para cumplir sus objetivos y cómo dar asistencia técnica a los proyectos vinculados al programa general.

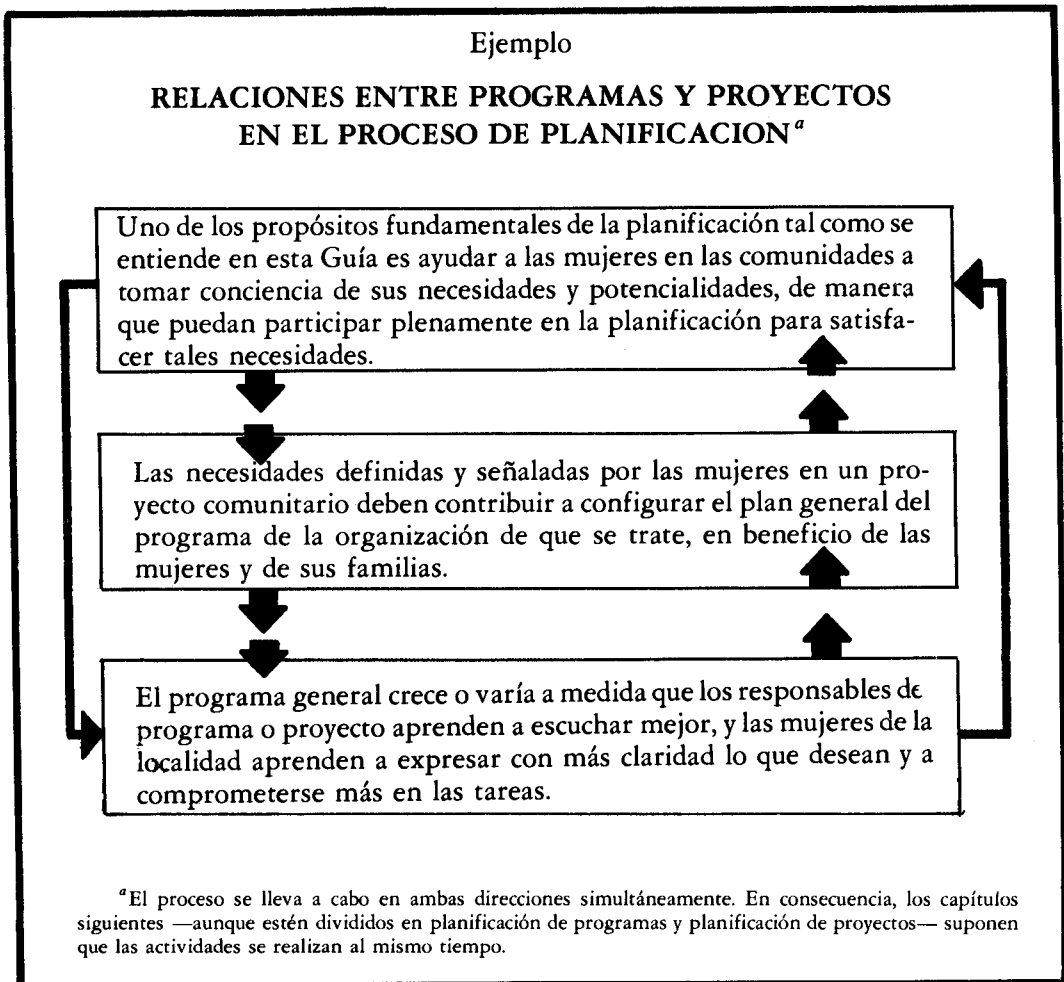
La segunda parte se refiere a proyectos de base comunitaria vinculados a los objetivos generales del programa de la organización. (También se hace referencia, aunque sin entrar en detalle, a proyectos *nacionales* conexos que suelen ser esenciales para cumplir con los objetivos del programa, como por ejemplo los destinados a influir en políticas, en la legislación o en los medios de comunicación.) Luego se trata el delicado papel que cumple un funcionario nacional responsable de desarrollo de programas en cuanto sirve de puente entre las mujeres que están en las comunidades y el contexto más amplio de las actividades de desarrollo. Se presenta un esquema de las medidas que pueden tomarse, según sean la organización y las realidades locales, para lograr que las mujeres participen en la definición de los proyectos, en la reunión de información y en el análisis básico, en el diseño de proyectos, en la redacción de propuestas y en la ejecución y evaluación de los proyectos.

La Guía señala como elementos esenciales para lograr que las mujeres se integren libre e igualitariamente en el proceso de desarrollo tres etapas muy vinculadas entre sí:

- a) *conciencia* de los hechos que conforman una "situación";
- b) *evaluación* de sus causas y de los cambios que se desea producir;
- c) *acción* (individual y grupal) para disminuir la distancia entre ambas.

Pueden resultarnos útiles las siguientes definiciones de términos utilizados en esta Guía:

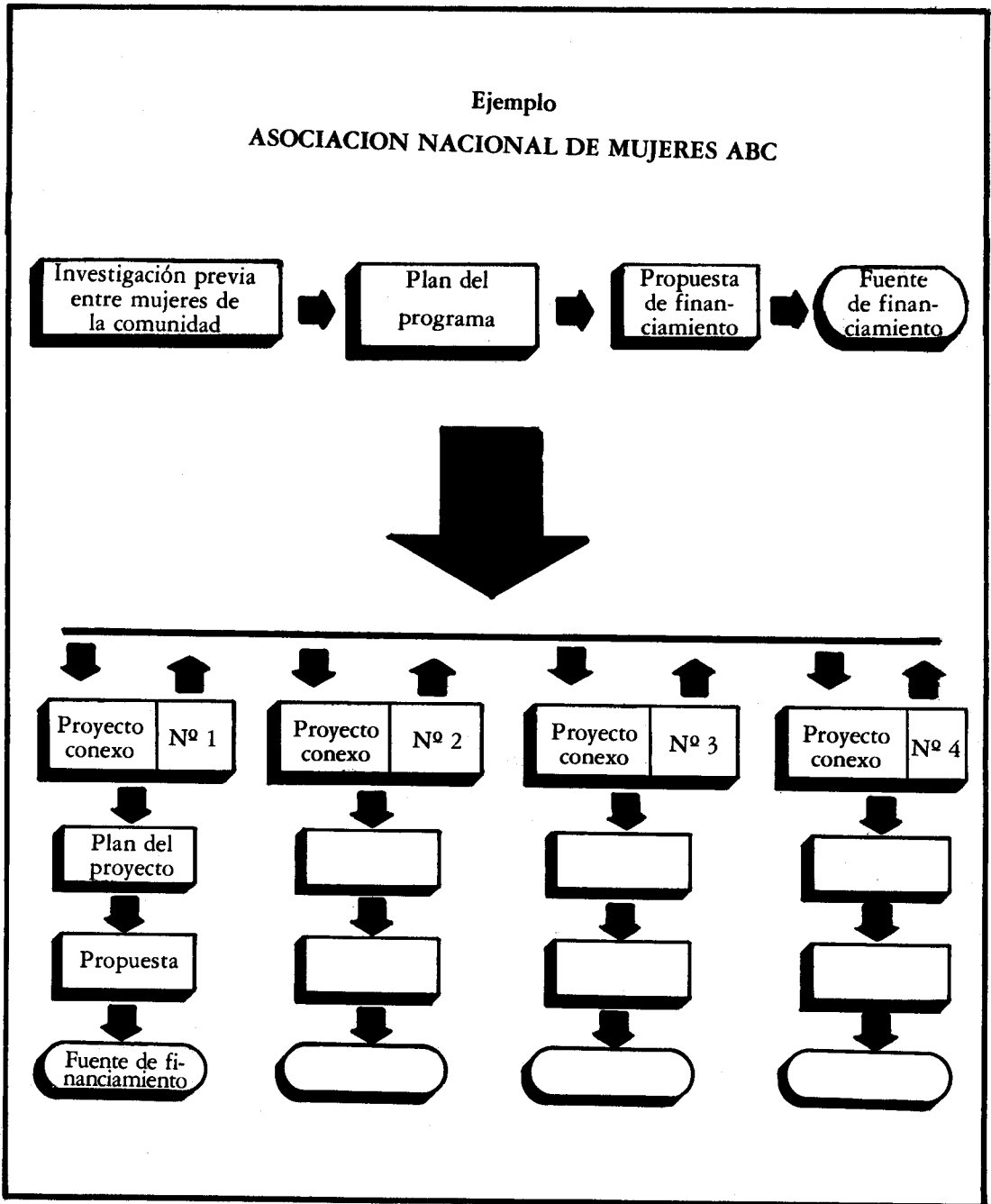
- Programa:** Secuencia de operaciones o proyectos en el marco de un amplio esquema destinado a cumplir un objetivo general de desarrollo.
- Proyecto:** Propuesta o tarea que pretende alcanzar objetivos específicos vinculados a un problema determinado.
- Plan:** Método (disposición ordenada de las partes) para realizar algo o cumplir una finalidad: un plan implica siempre formulación mental, y la mayor parte de las veces una representación escrita o gráfica.
- Costos:** El monto o el equivalente que deba pagarse por los elementos necesarios para cumplir un objetivo.
- Presupuesto:** Plan para coordinar recursos y gastos; cantidad de dinero de la que se dispone, que se necesita, o que se asigna a una determinada finalidad.
- Propuesta:**⁶ Acto de presentar o formular algo para su consideración, y para que se tome alguna acción al respecto.



⁶A veces no es necesario preparar una propuesta para nuestro programa o proyecto. Sin embargo, es mejor tener un plan, determinar los recursos necesarios y preparar un presupuesto antes de emprender cualquier proyecto o programa. El plan sirve como base para cualquier propuesta que hagamos a una fuente de financiamiento.

Sugerimos leer la Guía desde el comienzo hasta el final para poder decidir cómo utilizarla mejor en nuestra propia planificación de programas y proyectos o en la preparación y realización de seminarios acerca de planificación de programas y proyectos, los que deben llegar a un grupo más amplio de mujeres.

A continuación presentamos una hoja de evaluación para los usuarios. Les rogamos leerla y tenerla presente al examinar la Guía, pues necesitamos sus sugerencias y críticas.



**FORMATO MODELO PARA LA EVALUACION DE ESTA GUIA POR PARTE DE
MUJERES QUE PARTICIPAN EN LA PLANIFICACION
DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Agradeceríamos que llenaran el siguiente formulario y lo enviaran a:

Coordinadora
Unidad de integración de la Mujer en el Desarrollo
División de Desarrollo Social
Casilla 179-D Santiago, Chile

Nombre _____ Cargo _____

Organización _____

Dirección _____ País _____

1. ¿Han utilizado esta guía para su trabajo? Sí _____ No _____

2. ¿Cómo la utilizaron? (Describir su uso) _____

3. Señalen por favor la utilidad y la frecuencia de uso de cada una de las secciones de esta guía:

		<i>Utilidad</i> Del 1 al 10 (1= más bajo)	<i>Frecuencia del uso</i>
Primera Parte	Planificación de programas		
	Dirección de programas	_____	_____
	Estrategia de programas	_____	_____
	Ejecución de programas	_____	_____
Segunda Parte	Planificación de proyectos		
	Dirección de proyectos	_____	_____
	Estrategias de proyectos	_____	_____
	Ejecución de proyectos	_____	_____

4. ¿Qué secciones les parecieron más difíciles? Por favor especifique:

5. ¿En cuáles secciones habrían necesitado más detalles? ¿Por qué, o por qué no?

7. ¿Cuáles serían los cambios específicos que les servirían en una nueva versión de esta Guía?

8. ¿Podrían entregarnos o señalarnos otros materiales que según el criterio de ustedes servirían para una nueva edición? _____

- Rogamos enviarnos los nombres y direcciones de personas y organizaciones interesadas en recibir material acerca de las mujeres en el desarrollo.

Primera parte

*Planificación
de programas*

Introducción

- Las mujeres son la mitad de la población mundial.
- Trabajan dos tercios de las horas laborales del mundo.
- Reciben una décima parte del ingreso mundial.
- Poseen sólo una centésima parte de la propiedad mundial.

Entre los signos alentadores de que se inicia la participación de las mujeres en el proceso de planificación y que estas comienzan a corregir la desigualdad de su situación está la aprobación del plan de acción mundial para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz, 1976-1985 (Ciudad de México, 1975) y el Programa de Acción para la Segunda Mitad del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer (Copenhague, 1980).

Los planes regionales de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales también comienzan a reflejar los intereses de las mujeres, y un creciente número de gobiernos de la región se muestran dispuestos a integrarlas a la vida nacional, creando mecanismos nacionales para el avance de las mujeres.⁷

Sin embargo, a pesar de "los considerables esfuerzos realizados por la mayoría de los países para avanzar en el cumplimiento de las metas del Decenio de la Mujer, los avances han sido insuficientes como para producir el mejoramiento cuantitativo y cualitativo deseado en la condición de la mujer."⁸

En un informe preparado en 1981 para las Naciones Unidas, la señora Peggy Antrobus define el problema como... "escaso reconocimiento "oficial" de cómo la diferenciación de roles entre hombres y mujeres lleva a una diferenciación de los efectos del proceso del desarrollo, y a la necesidad de prestar especial atención a la mujer, para evitar que su situación sea puesta en peligro por ciertos tipos de desarrollo. La conclusión general que se desprende de las publicaciones sobre el tema es que la mayor parte de los programas de desarrollo llegan más a los hombres que a las mujeres; que a veces estos no

⁷Véase el *Plan de Acción Regional para la integración de la mujer en el desarrollo económico y social de América Latina*, E/CEPAL/1042/Rev.1, noviembre de 1977; *Estrategia para los países caribeños en el tercer decenio para el desarrollo*, E/CEPAL/G.1132. Véase asimismo "Plan of Action for Women in the Caribbean", del seminario sobre integración de la mujer en el Caribe, auspiciado por el Departamento de Extensión de la Universidad de las Indias Occidentales y la Oficina de la Mujer de Jamaica (Mona, Jamaica, 6 al 10 de junio de 1977).

⁸Informe de la Conferencia Mundial del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz, Copenhague, 14 al 30 de julio de 1980. (A/CONF./94/35).

alcanzan siquiera a llegar a las mujeres, y que pueden ir en detrimento de ellas. Esto destaca la complejidad del problema y la necesidad de cooperación entre las mujeres del Tercer Mundo, las que deben por sí mismas producir el tipo de análisis que sea capaz de definir el concepto de mujeres y desarrollo de manera de traspasar los límites de la clase, la raza y de las ideologías políticas y reflejar la esencia y la realidad de la experiencia de las mujeres en todo el mundo.”⁹

La planificación es fundamental para que las inquietudes de las mujeres —no sólo en torno a su propia condición y bienestar, sino también del bienestar de sus familias y comunidades —no sean dejadas de lado, sino incorporadas conscientemente, en formas determinadas o propuestas por las mismas mujeres.

La planificación es la base sobre la cual se asientan otras funciones de una gestión eficaz, como por ejemplo la organización, la coordinación y la evaluación. Implica enfrentar sistemáticamente un medio dinámico, que siempre plantea nuevos desafíos y dificultades.

La planificación reconoce la necesidad de investigar, reunir, examinar y evaluar los factores pertinentes de la información; de decidir las prioridades y las estrategias de acción para llevar a la práctica las decisiones; y de evaluar (vigilar o estimar) sus resultados. El proceso de planificación es esencial, sea cual sea el problema abordado.

Los mecanismos de planificación han asumido un influyente papel en muchos países. Las naciones en desarrollo han adoptado la planificación para el desarrollo como estrategia para utilizar de la mejor manera posible sus escasos recursos. La planificación nacional y transnacional de las empresas también influye poderosamente en la conformación del proceso de desarrollo.

La primera parte de la Guía analiza el proceso de planificación de programas y muestra cómo esta puede servir a las mujeres en cuanto vincula sus preocupaciones y sus proyectos comunitarios con tareas más amplias de desarrollo, como por ejemplo:

- planes y políticas de desarrollo, tanto internacionales como regionales y nacionales
- programas gubernamentales en el plano regional, nacional y local
- políticas y prácticas de las organizaciones de empleadores.

Nos proponemos demostrar que los amplios planes de los programas pueden irse formando por y para las mujeres de las comunidades y mediante su propia acción. En muchos casos, estas mujeres han sido privadas de la información y de los recursos financieros y materiales, y, paradójicamente, otros gozan de ellos, a pesar de que se deben a su trabajo y sus esfuerzos. Al hacerlo procuramos que las mujeres adquieran la confianza en sí mismas necesaria para contribuir más plenamente a resolver sus propios problemas y los de sus países.

También esperamos sensibilizar la estructura misma, y en su oportunidad transformarla de modo que los cambios en las expectativas de las mujeres lleguen a considerarse

⁹ *Promoting and accelerating women's participation in development programme in the Caribbean through technical co-operation among developing countries*, TCDC/2/13, 3 de marzo de 1981.

en forma seria e *institucionalizada* en los niveles de decisión de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Esto exige ir más allá de la retórica, de "programas especiales" y de asignaciones financieras simbólicas, y tocar los aspectos muchísimo más cruciales del cambio en la percepción y en la actitud hacia las mujeres en cuanto compañeras en el proceso de desarrollo.

"En todos los países, crece la impaciencia de las mujeres por ampliar sus opciones de realización de sus potencialidades y por participar sobre la base de igualdad con los hombres en los logros productivos y creativos, así como en los sistemas de recompensa de su sociedad... sus recientes reivindicaciones —y el comienzo de sus acciones en el plano de la familia, de la comunidad, de la nación y del mundo— demuestran un compromiso común de obtener resultados *dentro de su propia generación*."¹⁰

¹⁰Margaret Mead, en el prefacio a *Women and World Development*, Irene Tinker y Michele Bo Bramsen, editoras, Overseas Development Council, 1976.

Capítulo I

Dirección de programas :

¿ Qué queremos ?

¿ Por qué lo queremos ?

A. Iniciamos el proceso de planificación

Los programas acerca de mujeres y desarrollo se relacionan con organismos gubernamentales o no gubernamentales ya sea en su origen, en su patrocinio o en las normas que los rigen. Por ello, es importante llegar a entender qué son estas organizaciones.¹¹

El éxito de un programa no sólo depende de la calidad de sus contenidos, sino también de cómo se ajusta a los objetivos de una organización o a las capacidades de su personal, y de cómo logra colocar a las mujeres en el centro de sus preocupaciones y de sus prioridades de la organización. Su éxito depende también de comprender las maneras prácticas de hacer las cosas y de señalar con precisión los centros de poder, de influencia y de decisión.

Las decisiones acerca de los objetivos y de las estrategias de un programa deberían basarse en un cabal conocimiento de la organización patrocinante. Por ejemplo, el alcance y las funciones de un programa de mujeres y desarrollo iniciado en un ministerio de gobierno dedicado a la salud serán distintos a los de un programa de una organización agrícola no gubernamental. Puede evitarse exagerar las ambiciones de un programa considerando en forma realista su puesta en práctica. Además, examinando lo que otros

¹¹Se usa el término "organización" para referirse al patrocinante del proyecto o programa, que puede ser un organismo o ministerio de gobierno o una organización no gubernamental o voluntaria.

hacen en un mismo campo se podrá evitar la duplicación de los programas. Ante problemas muy grandes se puede evitar el desaliento comprendiendo cómo una pequeña tarea organizativa bien cumplida tiene un lugar dentro de un marco más amplio; por ejemplo, un buen seminario acerca de apicultura realizado en una aldea, puede ser una primera etapa para mejorar la viabilidad económica de las mujeres.

En consecuencia, para iniciar el proceso de planificación debemos:

1. Definir el alcance y las metas de nuestra organización;
2. Analizar la situación interna;
3. Examinar los objetivos específicos de nuestra organización; y
4. Organizarnos para la planificación.

1. Definir el alcance y las metas de nuestra organización

- ¿Se han definido las metas? ¿Quién las ha definido?
- ¿Son bien comprendidas en toda la organización?
- ¿Qué lugar ocupa actualmente nuestra organización, y cuál queremos que tenga en cinco o diez años más?
- Los actuales planes y estrategias de nuestra organización, ¿son apropiados para alcanzar estas metas?
- ¿Cuáles otros programas funcionan en la organización? ¿Cómo se prepararon? ¿Quién participó en la planificación?
- ¿Cuáles son las vinculaciones entre la organización y el desarrollo nacional o regional?
- Si el alcance y las metas son vagas, ¿cómo pueden aclararse?

2. Analizar la situación interna

- ¿Quiénes reciben los servicios de nuestra organización? ¿Dónde están? ¿Cuáles son sus problemas, necesidades y aspiraciones?
- ¿Qué beneficios ofrece o piensa ofrecer nuestra organización que no puedan obtenerse de otra fuente?
- ¿Qué otras organizaciones se dedican a cuestiones semejantes? ¿Se estimula la cooperación?
- ¿Cómo puede mejorar nuestra organización sus resultados en cuanto toca a proporcionar recursos a la comunidad, en su sentido más amplio, y a las mujeres en particular?

B. Observamos las situaciones de las mujeres y de las actividades de desarrollo

Sea cual sea la naturaleza o la dimensión del programa que preparamos, debemos observar:

- La situación general de las mujeres en el país.
- Los planes nacionales y regionales de desarrollo.

Es importante que cada persona que participe en nuestro programa cuente con información concreta acerca de la situación de las mujeres en el país, especialmente en lo que respecta al empleo, la salud y la educación. Este conocimiento es indispensable para poder sensibilizar a los responsables de las políticas y a las mismas mujeres respecto de las distancias existentes entre los logros de los hombres y de las mujeres, entre las mujeres rurales y urbanas y entre todas las mujeres en grupos desposeídos y todas las del resto de los sectores.

Igualmente es importante conocer en detalle los planes de desarrollo del país y de la región. Se trata de planificar nuestro programa en el marco de la visión más general, de manera que nuestras prioridades y estrategias sean definidas por nosotras mismas, y no elegidas y puestas en práctica por y para los hombres, como se hace en la actualidad. Para un máximo de eficacia, debemos saber cómo puede vincularse nuestro programa y sus proyectos conexos en los niveles nacionales y regionales de planificación desde el punto de vista de los recursos técnicos y financieros.

Para observar la situación de las mujeres y el desarrollo debemos:

1. Prepararnos para la investigación previa a la planificación del programa;
2. Utilizar la investigación secundaria;
3. Realizar la investigación primaria; y
4. Analizar los resultados y evaluar sus consecuencias para la planificación del programa.

1. Prepararnos para la investigación previa a la planificación del programa

Para planificar programas (y proyectos generadores de ingresos) es indispensable observar la situación real, reconocer las necesidades de los destinatarios de nuestro servicio o producto, investigar lo que se esté haciendo en el mismo campo, determinar si puede realizarse más eficazmente por nuestro intermedio, y cómo lograrlo.

Este examen o investigación previa a la planificación del programa se asemeja a la realización de una investigación de mercado encaminada a establecer una empresa generadora de ingresos.

Si bien la Guía no aborda directamente la investigación de mercado, esta es una función que debe cumplirse cuando se trata de proyectos que se inician para ayudar a las mujeres a participar en la economía de sus respectivos países.

Para comenzar la investigación previa a la planificación del programa debemos:

- Decidir acerca del alcance de la investigación.
- Asignar la responsabilidad de la investigación.
- Determinar cuál es la información de la que ya se dispone, o qué conocimientos han adquirido los que participan en la planificación de nuestro programa.
- Decidir cuál es el método de investigación que utilizaremos.

La magnitud de la investigación anterior al programa dependerá de la naturaleza y los recursos de este último. La investigación a que nos referimos en este texto puede ser:

- investigación secundaria: información general respecto del tema global, que puede obtenerse recurriendo a otras fuentes.
- investigación primaria: información específica que se necesita antes de planificar una determinada actividad en un campo previamente definido.

La investigación previa a la planificación del programa debe ser una actividad ampliamente participativa. Se trata en sí misma de un proceso educativo, y para cada uno de los participantes del programa significará una mejor comprensión del tema. No está encaminada a producir un informe convencional o un estudio. Debe sentar las bases para:

- (1) Una visión general de la situación de las mujeres y de los planes de desarrollo en el país.
- (2) Determinación de las prioridades del programa en el marco de los planes nacionales y regionales de desarrollo.
- (3) Decisiones acerca de las estrategias para seleccionar proyectos conexos.
- (4) Definición de los objetivos de programa y de proyecto y de los indicadores de su efectividad.
- (5) Seguimiento del grado de participación de las mujeres y de los beneficios que obtienen de los planes y programas de desarrollo, tanto generales como sectoriales.

Uno de los principales problemas que encontraremos en esta actividad de investigación serán las deficiencias de la información respecto de las mujeres. Los organismos que reúnen datos, por ejemplo, no presentan en la mayor parte de los casos la información separada por sexo y edad, ni tampoco consideran en forma económicamente viable dentro de la fuerza laboral el trabajo familiar realizado sin pago. Uno de los resultados de la investigación debería ser la identificación de estas deficiencias y la recomendación de revisar las actuales prácticas estadísticas para obtener datos desagregados y conceptos e instrumentos analíticos ajenos a estereotipos basados en el sexo.

2. Utilizar la investigación secundaria

Podemos contar con datos reunidos por otras organizaciones. Por ejemplo, una de las funciones de los mecanismos nacionales consiste en constituirse en centro de la información respecto de las mujeres. No debe emprenderse ningún programa ni proyecto sin examinar estas fuentes.

Debemos hacer una lista de las preguntas que necesitamos responder para comprender mejor la situación de las mujeres y del desarrollo en el país y la región. Luego investigaremos algunas de las fuentes que ofrecen la información respectiva.

EJEMPLOS DE LAS CATEGORIAS DE LA INFORMACION

Mujeres

- información demográfica, por ejemplo estadísticas de tamaño, densidad y distribución de la población; estadísticas vitales, por ejemplo fuerza de trabajo, vivienda, salud
- estudios e informes de tendencias (campos de empleo, salud, educación, ahorro y préstamo, pequeñas empresas comerciales, otros)
- otros programas/proyectos o componentes de los programas/proyectos relativos a las mujeres y a problemas que las afecten
- grupos organizados, organizaciones de mujeres

Desarrollo

- planes de desarrollo de órganos gubernamentales nacionales y regionales, como también de organismos internacionales
- planes de desarrollo de dependencias gubernamentales, como por ejemplo las encargadas de la salud o del comercio
- estudios gubernamentales y no gubernamentales, estudios de investigación e informes
- informes del sector privado respecto de la actividad económica y predicciones, por ejemplo acerca de nuevas inversiones, industrias manufactureras...

El análisis de la información proveniente de esta investigación secundaria debe ayudarnos a decidir las prioridades del programa, dónde emplearemos nuestra energía y nuestros recursos, en qué orden abordaremos los problemas, y con quién trabajaremos para cumplir las metas. (Véase la sección 4.)

3. Realizar la investigación primaria

Los proyectos vinculados a un programa deben basarse en investigación primaria. Por ejemplo, un programa para aumentar la producción de alimentos podría señalar una aldea determinada como prioritaria para las actividades del proyecto. La actividad específica del

EJEMPLOS DE LAS FUENTES DE INFORMACION

(Para el Caribe)^a

Organizaciones gubernamentales

- Datos censales
- Planes nacionales de desarrollo
- Organismos nacionales
- Ministerios de planificación, del trabajo, del comercio, de salud, de agricultura y de educación
- Mecanismos nacionales
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- La secretaría de la Comunidad del Caribe (CARICOM)
- La Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)
- Organismos de las Naciones Unidas (PNUD; UNESCO, UNICEF, FNUAP, OIT...)
- Organismos regionales e internacionales

Organizaciones no gubernamentales

- Asociación de Mujeres del Caribe (CARIWA)
- Asociación de Mujeres de Iglesias del Caribe (CCW)
- Conferencia Caribeña de Iglesias (CCC) y dos de sus comisiones: Comisión de Desarrollo (CADEC) y Comisión de Renovación (ARC)
- Universidad de las Indias Occidentales: Unidad de Mujer y Desarrollo del Departamento de Extensión (WAND) y Programa de Investigaciones acerca del papel de la Mujer en el Caribe, Instituto de Investigación Social y Económica (ISER)

^aUna lista detallada de organizaciones nacionales y regionales donde se puede obtener material de referencia se encuentra en *Women's Resource Books*, preparados para el Asia, el Africa y el Caribe, y producidos por el Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer (305 East 46th Street, Nueva York, N.Y. 10017).

proyecto no debería decidirse hasta haber tomado contacto con las mujeres de la aldea. (Véase la segunda parte.) Gran parte de la investigación puede ser hecha por las mujeres mismas, con la asistencia del personal de programas de la organización. La investigación primaria, en su forma más simple, producirá un perfil de la comunidad sobre el cual puede basarse el diseño del proyecto. Se trata de una investigación para la acción o previa al diseño del proyecto.

No todos los proyectos se realizan en el plano local. Un amplio examen de la situación de las mujeres y el desarrollo señalará otros campos en que se puede actuar para producir los cambios necesarios.

Los programas a que ya se hizo referencia —aumentar la producción de alimentos— pueden incluir, además de un proyecto basado en una aldea, un proyecto nacional conexo, como por ejemplo el del “derecho de las mujeres a la propiedad de la tierra”.

Entre los otros ejemplos de iniciativas tomadas a nivel nacional por las mujeres de diversas regiones se encuentran los siguientes:

- Proyectos para mejorar la condición legal de la mujer
- Proyectos para mejorar los métodos de reunión de información acerca de mujer y desarrollo
- Proyectos para crear nuevos negocios en pequeña escala y oportunidades de empleo para mujeres.

En los proyectos de nivel nacional es preciso aplicar los mismos métodos de investigación primaria a que ya nos referimos. Por ejemplo, antes de decidirnos por productos o servicios determinados para el desarrollo de empresas pequeñas, debemos averiguar qué existe en el mercado, cuáles son los estudios de factibilidad de comercialización que ya se hayan hecho, y el interés y disponibilidad de las mujeres trabajadoras/propietarias.

La investigación primaria puede adoptar la forma de encuestas, observaciones y demostraciones, o bien combinar las tres formas.

Para reunir información, la encuesta puede ser un instrumento versátil, flexible y de costo relativamente bajo. Puede realizarse mediante entrevistas personales o cuestionarios. (Un recurso importante y de costo relativamente bajo para la realización de encuestas son los estudiantes universitarios del lugar. Su participación es también una forma de sensibilizar a las nuevas generaciones de profesionales ante los problemas de las mujeres en el proceso del desarrollo.) La elección del medio depende del tiempo y del dinero que tengamos, del tipo de proyecto y del grado de exactitud que debamos alcanzar. Si el personal del programa carece de experiencia con estos métodos, será preciso procurar asistencia profesional externa.

4. *Analizar los resultados y evaluar sus consecuencias para la planificación del programa*

Esta es la etapa más decisiva y difícil del proceso de planificación. Puesto que el tema del análisis de la información *primaria* en el plano comunitario se trata en la segunda parte, y que el análisis de los proyectos nacionales variará muchísimo según sea la naturaleza de la actividad, en esta sección se expondrán las consideraciones necesarias para analizar la información proveniente de investigación *secundaria*.

Para analizar la información *secundaria* al iniciar un programa, y para medir periódicamente sus avances, los aspectos y cuestiones que se deben considerar son los siguientes:

a) *Aspectos económicos y sociales*

- ¿El desempleo, la pobreza, las malas condiciones de vida, la desnutrición y el analfabetismo afectan a la mayor parte de la población y pesan más sobre las mujeres —en particular las mujeres jefes de familia— que sobre los hombres?
- ¿Protege la política agrícola a los productores (pequeños agricultores, economías aldeanas de subsistencia y tenencia de la tierra) y a los medios de producción? ¿Que riesgo existe de que la producción agrícola para la venta lleve a la pérdida de la propiedad del terreno, y de que la introducción de una economía monetaria lleve a la transformación de los agricultores en jornaleros de bajos salarios, cuya existencia pase a depender del capital?
- ¿Es principalmente agrícola el país? ¿Produce alimentos suficientes para sus propias necesidades?
- ¿Sigue creciendo y diversificándose la economía del país?
- ¿Cuáles son las nuevas industrias y nuevas tecnologías que se introducen o se extienden? (Por ejemplo, turismo, manufactura, minería.) ¿Cómo han afectado a las mujeres? ¿Cómo han afectado al medio ambiente?
- ¿Incorporan estas nuevas industrias algunos de los rasgos sociales propios de las sociedades coloniales y de plantación, como ha sucedido en el pasado en muchos países del Tercer Mundo?
- ¿Persisten en áreas vitales de la economía dependencias respecto de la importación y la inversión extranjera?
- ¿Tiene consecuencias importantes para el país o la región la migración interna y externa? ¿Cuáles son estas consecuencias?
- ¿Han aumentado o disminuido las ocupaciones para mujeres? ¿Significan dichos empleos un progreso en la condición de la mujer, o traerán consigo nuevas desigualdades, si se trata de ocupaciones de bajo nivel, con sueldos inferiores, o que dan origen a nuevos estereotipos?
- ¿Se otorga a las mujeres oportunidad de capacitarse para aprovechar sus nuevas ocupaciones? ¿Toman en cuenta los empleadores las múltiples funciones de la mujer, proporcionando servicios tales como jardines infantiles, horarios flexibles, permisos de maternidad?
- ¿Están conscientes las mujeres de los roles que tradicionalmente se les asignan o de la discriminación por motivos de sexo en su trabajo o en sus oportunidades de trabajo?
- ¿Han ingresado las mujeres a la economía como empresarias independientes en el sector formal? ¿y en el sector informal, como por ejemplo, como vendedoras callejeras? ¿con qué impedimentos? ¿con qué resultados?
- ¿Existen otros servicios de salud para las mujeres, aparte de los de cuidado materno-infantil? (Por ejemplo, los de detección precoz del cáncer.) ¿Hay servicios para mujeres que no sean madres? ¿Llegan a las mujeres tales

- servicios? ¿Están organizados de manera de facilitar el acceso a ellos y la libertad de elección?
- ¿Tienen acceso las mujeres a programas de educación, no sólo en la educación escolar sino también en la educación de adultos y en la capacitación? ¿Discriminan los programas contra las mujeres en lo que se refiere a contenido de los currículos o tipos de capacitación? ¿Utilizan las mujeres las oportunidades que tienen?
 - ¿Existe el sufragio universal para los adultos?
 - ¿Existen los sindicatos y los grupos políticos? ¿Han realizado cambios en las relaciones económicas y sociales básicas?
 - ¿Qué medidas legislativas o de otro tipo se han adoptado o debieran adoptarse para garantizar la protección de las mujeres contra prácticas discriminatorias en relación con el sexo, especialmente en los campos del empleo, la salud y la educación?
 - ¿Ha habido programas que hayan logrado superar algunos de estos problemas? ¿Han mejorado la calidad de vida de las mujeres y sus comunidades? ¿Qué puede aprenderse de ellos?
 - ¿Tienen las mujeres conciencia de estas situaciones y de sus causas?
 - ¿Qué prioridades y programas deseamos ver integrados al plan nacional y regional en lo que respecta a la participación de las mujeres en el proceso de planificación? ¿Qué aspectos relativos a las mujeres deseamos incorporar a planes y programas socioeconómicos? ¿a las inversiones de capital y al desarrollo industrial?

b) ***Planificación***

- ¿Existe un proceso de planificación del desarrollo en el país? ¿Cuáles son sus mecanismos? ¿Cómo se usan? ¿Cómo participan las mujeres en el proceso de planificación?
- ¿Existe un plan de desarrollo de largo plazo? ¿Se limita sólo a los gastos del sector público o a la recepción y administración de fondos extranjeros?
- ¿Obstaculizan la planificación las deficiencias de información (especialmente sobre mujeres) y falta de personal capacitado?
- ¿Qué conceptos tienen los responsables de las políticas respecto de la modernización, la industrialización, la cooperación regional, la asistencia y la inversión externas? ¿Cómo se vinculan las políticas con esquemas equitativos de distribución del ingreso y con el logro de una plena dignidad humana y de una autosuficiencia para el país? ¿Cómo se vinculan con el bienestar económico y social de las mujeres y de sus comunidades?
- ¿Constituye la preparación de proyectos el total de la actividad planificadora? ¿Qué proyectos se planifican? ¿Responden a las inquietudes de las mujeres y sus familias? ¿Cuáles son las fuentes de fondos para los proyectos? ¿Existen

asignaciones especiales para los elementos relativos a las mujeres en los proyectos nacionales o comunitarios? ¿Existen asignaciones especiales para proyectos especialmente dedicados a las mujeres?

- ¿Hay una conciencia general de que las mujeres hacen un aporte muy importante al desarrollo social, político, económico y cultural de la sociedad? ¿En la práctica, existe gran limitación para su acceso a las posiciones de decisión, a la información, a los recursos y a los servicios?
- ¿Aumenta entre las mujeres planificadoras el interés por conocer la dirección que toma la planificación del desarrollo e intervenir en ella? ¿Se encuentran ahora las mujeres planificadoras mejor capacitadas para cooperar entre sí y para unir sus recursos para la mayor eficacia de los programas y proyectos?

c) *Las mujeres y las actividades de desarrollo*

- ¿Existe una nueva conciencia del papel de la mujer, diferente de la que había en el pasado?
- En general, ¿puede apreciarse un compromiso nacional y regional de fomentar la participación de las mujeres en los programas de desarrollo? ¿Se considera la cuestión de la mujer como propia del ámbito social, del buen uso de los recursos, o de la justicia social?
- ¿Se han formado mecanismos nacionales, como por ejemplo comisiones asesoras acerca de la condición de la mujer u oficinas de la mujer? ¿Se encuentran en los más altos niveles de gobierno? ¿Hay oficinas y cargos en diversos niveles para encargarse de situaciones locales?
- ¿Ha aumentado en el último decenio el número de mujeres en posiciones principales y decisoras? ¿Entre dichas mujeres, hay preocupación por los problemas de la mujer? ¿Existen en el proceso de desarrollo esquemas de cooperación que no hayan existido en el pasado?
- ¿Han hecho esfuerzos especiales las organizaciones regionales por establecer dependencias dedicadas a los asuntos de la mujer?
- ¿Han creado programas y han promovido nuevas políticas gubernamentales para mejorar la condición de la mujer las organizaciones de mujeres voluntarias?
- ¿Cuál es el alcance y las metas de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que se encargan de asuntos relativos a la mujer? ¿Hay campos de apoyo y cooperación recíprocos? ¿Pueden fortalecerse y ampliarse para maximizar los recursos?
- ¿En qué medida y a través de qué medios pueden los movimientos de mujeres y otras organizaciones no gubernamentales incidir en las políticas aplicadas por el gobierno? ¿En qué instancias sería más eficaz para el cambio la labor de una organización no gubernamental que la existencia de un grupo de mujeres en el gobierno? ¿Cómo puede aumentarse la potencialidad de cambio?

- ¿Qué avances se realizan para lograr que organizaciones no gubernamentales tales como sindicatos, grupos políticos, cooperativas, etc. contribuyan a que las mujeres puedan organizarse para aumentar el poder que tienen sobre sus propias vidas en la sociedad?
- De acuerdo con lo contestado a las preguntas anteriores, ¿hay necesidad de organizar otros tipos de grupos y de instrumentos para el cambio?
- ¿Hay perspectivas comunes para organizar a las mujeres sobre la base de su trabajo en el hogar, en la agricultura y en la industria? ¿o sobre la base de la preocupación por la salud, o por una adecuada alimentación y un nivel de vida suficiente para todos? ¿o sobre la base de la protección del medio ambiente? ¿Se percibe la necesidad del cuidado y educación de los niños? ¿Se respeta el derecho de las mujeres al control de sus propios cuerpos, de su sexualidad y su reproducción?

Una vez finalizada la investigación, organicemos la información en forma de un examen de la situación de las mujeres y de las actividades de desarrollo en el país. Luego, hagamos una lista de las categorías y de los problemas concretos que hemos definido en orden de importancia bajo cada categoría, señalando las necesidades existentes, algunas soluciones posibles y los colaboradores potenciales.

Ejemplo

ASOCIACION NACIONAL DE MUJERES ABC

<i>Categorías y problemas</i>	<i>Necesidad y posibles soluciones</i>	<i>Colaboradores potenciales</i>
Plan nacional de desarrollo <ul style="list-style-type: none"> — Se está elaborando, pero sin participación de mujeres — No existe una oficina de la mujer en el aparato estatal — El Ministerio de Planificación negocia nueva inversión industrial para producir XYZ. Se pone en peligro el trabajo de las mujeres que se dedican a comercialización en los mercados. Producción agrícola <ul style="list-style-type: none"> — Bajos niveles de producción alimentaria y de ingresos para adquirir otros alimentos — Falta de tenencia de la tierra para las mujeres 	Identificar y recomendar mujeres planificadoras Generar interés público y hacer contacto con funcionarios para iniciar una oficina de este tipo Acciones para alertar a las mujeres que trabajan en los mercados; protección de su lugar en el mercado informal; sugerencias acerca de tipos de asistencia para que otras mujeres participen en planes de desarrollo industrial Encontrar medios eficaces de ayudar a las mujeres a aumentar la producción de alimentos, el ingreso familiar y la preparación de alimento nutritivo.	Todo el resto de los órganos nacionales relativos a la mujer Ministerio de Planificación Ministerio de Planificación Banco de Desarrollo Ministerio de Planificación Mujeres que trabajan en el mercado Ministerio de Agricultura, sección de investigación agrícola y capacitación subnacional ¿Otros?

Para lograr este propósito mediante programas eficaces, debemos:

1. Establecer criterios para los objetivos del programa;
2. Fijar los objetivos del programa a la luz de estos criterios;
3. Evaluar los resultados del programa.

Los objetivos del programa deben:

Ser pensados en función de sus resultados; ser medibles; ser realistas y alcanzables; estar claros y definidos; resultar aceptables para aquellos a quienes pediremos ayuda; ser flexibles, y resultar coherentes entre sí.

1. Establecer criterios para los objetivos del programa

- Comencemos por el problema que hemos seleccionado. ¿Qué situación o mejoramiento de las condiciones nos permitirían decir que se ha superado, o que se avanza en ese sentido?
- Enumeremos diversas acciones que podrían producir este cambio en la situación. ¿Cuántas son esas acciones posibles? ¿Pueden combinarse los mejores elementos de diversas opciones? Analicemos el costo y los beneficios de cada programa.
- Considerando los recursos y capacidad de que disponemos, ¿cuál es el mejor programa que podemos elegir? ¿Por qué?
- ¿Están de acuerdo las personas interesadas con el programa seleccionado? ¿Cómo puede demostrarse su apoyo?

2. Fijar los objetivos del programa a la luz de estos criterios

Un programa no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar diversos objetivos:

- Uno o más objetivos de largo plazo o fines últimos (objetivos de desarrollo),
- Uno o más objetivos inmediatos, que habrán de alcanzarse dentro de un período determinado.

3. Evaluar los resultados del programa

Para demostrar que el programa y sus proyectos conexos han hecho un aporte al logro de los objetivos, al formular estos últimos deben fijarse un conjunto de metas. Estas

Ejemplo

Digamos, tomando el mismo ejemplo de la sección anterior, que la Asociación Nacional de Mujeres ABC, sobre la base de información proveniente de mujeres de las aldeas, seleccionó un programa agrícola para abordar el problema de "bajos niveles de producción alimentaria y de ingresos para adquirir otros alimentos".

La organización de mujeres ABC selecciona su objetivo de desarrollo a largo plazo.



Organizar y capacitar a las mujeres de una aldea determinada para mejorar su condiciones de vida, elevar el ingreso familiar y aumentar su participación en el desarrollo de la comunidad.



- Aumento de la producción de alimentos
- Elevación del ingreso familiar
- Mejoramiento de la alimentación de la familia
- Aumento de la participación en los procesos de toma de decisiones.



Ahora la organización está en condiciones de fijar sus metas inmediatas. Sin embargo no resuelve por sí misma acerca de un proyecto de riego o una panadería cooperativa. El cambio importante respecto de la planificación de programas y proyectos de "arriba hacia abajo", es que en este punto deberemos volver a conversar con las mujeres de la aldea.¹²



Las mujeres de la aldea dicen que quieren aprender formas más eficientes de trabajar la tierra a fin de alimentar mejor a sus hijos.



Lo que dicen es la base de la discusión y el análisis de los planes posibles.



Los objetivos inmediatos se enumeran y definen periódicamente y no para toda la duración del programa.



Los objetivos fijados para los tres primeros años podrían incluir lo siguiente:

- Crear un vínculo con el centro de investigación y formación agrícola de la región a fin de capacitar a un número determinado de trabajadoras agrícolas de la aldea en materia de tecnologías agrícolas mejoradas.
- Aumentar la superficie bajo cultivo; elevar el rendimiento de los cultivos y el ingreso familiar, en relación con el objetivo de desarrollo; disminuir la desnutrición en un porcentaje determinado.

Hoja descriptiva

<i>Síntesis narrativa</i>	<i>Indicadores objetivamente verificables^a</i>	<i>Medios de verificación^b</i>	<i>Supuestos importantes^c</i>
Objetivo de desarrollo (propósito más amplio al cual el programa contribuye)	Medidas de cumplimiento de los propósitos	Tipo y ubicación de la información	Para lograr las metas
Objetivos inmediatos (logros concretos)	Condiciones que indican al fin del programa que se ha cumplido lo propuesto	Tipo y ubicación de la información	Para alcanzar objetivos concretos
Productos (tipos de resultados concretos)	Magnitud de los productos	Tipo y ubicación de los registros	Para lograr los productos
Insumos (personas determinadas, capacitación, finanzas, materiales, equipos)	Tipo y cantidad	Tipo y ubicación	Para proporcionar insumos

^a Los *indicadores* son los criterios preestablecidos para valorar la eficacia del programa; son específicos y explícitos, pertinentes y objetivamente verificables.

^b La *verificación* se refiere a la fuente de la información que debe utilizarse para evaluar en qué grado se han cumplido los propósitos (por ejemplo: registros públicos, estadísticas de producción, encuestas).

^c Por *supuestos importantes* entendemos situaciones o condiciones cuya existencia debe suponerse para que el proyecto logre sus objetivos, pero que dependen de manera escasa o nula del equipo de gestión del programa (por ejemplo: fluctuación de precios, sequías, etc.).

permiten medir y juzgar la eficacia del programa; por ejemplo, en el caso analizado previamente, la meta de aumentar el ingreso familiar durante un determinado período de tiempo serviría para medir el grado de eficacia del programa en relación con su propósito. El mismo proceso de fijar objetivos inmediatos se produciría en otros proyectos conexos en el plano nacional. La segunda parte de este trabajo entrega mayor información acerca del proceso de planificación y evaluación.

La identificación de productos y de insumos también puede servir para preparar objetivos. Los productos son concretos y tangibles y resultan de los insumos del programa, es decir, de los informes, estudios, documentos, personal capacitado, centros agrícolas, etc. Cada objetivo puede tener una serie de insumos (es decir, aumentar el número de hectáreas cultivadas en un X% podría hacer necesario contar con un manual, con un número X de profesionales capacitados, con plaguicidas), los que son necesarios para dar por resultado cada uno de los productos del programa.

Los organismos de desarrollo suelen combinar estos componentes en una matriz lógica que se utiliza como marco para describir en forma clara y concisa las vinculaciones entre los objetivos, los productos, los insumos y los criterios de evaluación, para saber si se han alcanzado los resultados planificados para un programa determinado.

Capítulo II

Estrategias de programa — Cómo lo hacemos

En el capítulo anterior analizamos lo que deseábamos hacer y por qué. Ahora debemos llevar a la práctica el programa.

Aunque muchos proyectos de éxito se inician fuera de un marco institucional o del diseño programático, aquí se tratarán sólo los vinculados a un amplio plan de programas. Estos proyectos podrían ir desde el nivel local al internacional, pero lo importante es concentrar recursos financieros, materiales y de tiempo en un determinado campo a fin de maximizar la posibilidad de lograr nuestros propósitos. Esto exige pensar acerca de cuáles serán las mejores estrategias, es decir los tipos de proyectos que contribuirán a resolver el problema planteado. No significa que en caso necesario no se pueda responder a una crisis o a un cambio de situación ajeno al problema inmediato.

A. Identificamos proyectos que se vinculan a un programa amplio

Para poder seleccionar y apoyar buenos proyectos, debemos:

1. Establecer las políticas y procedimientos del programa;
2. Planificar las estrategias; y
3. Formular proyectos posibles.

3. Formular proyectos posibles

En todas partes del mundo, muchos proyectos elaborados e iniciados por mujeres aumentan sostenidamente la confianza, las capacidades, los beneficios para la mujer y también la posibilidad de cambio. Las interconexiones entre mujeres contribuyen a crear este impulso y a generar iniciativas innovadoras y emprendedoras.¹³ Nuestro programa y nuestros proyectos pueden aprovechar este hecho, y asimismo ayudar a otras mujeres a saber cuáles son las formas más eficaces de acción y por qué.

Los proyectos pertenecen en general a una de las dos categorías siguientes:

- a) Servicios básicos, tales como:
 - Cuidado preventivo de la salud
 - Salud materno-infantil
 - Mayor producción de alimentos para consumo local
 - Elaboración, almacenamiento y comercialización de alimentos
 - Educación de adultos.
- b) Actividades generadoras de ingreso, como las siguientes:
 - Investigación y planificación del mercado
 - Iniciación o fortalecimiento de pequeñas empresas
 - Instituciones de ahorro y préstamo
 - Cooperativas y fondos rotatorios de préstamos
 - Creación de empleos industriales y colocaciones de personal.
- c) Instrumentos de cambio, tales como:
 - Inicio o fortalecimiento de organizaciones e instituciones para lograr más acceso a la formulación de políticas y a los recursos
 - Organización de grupos de apoyo
 - Mecanismos nacionales para la mujer
 - Seminarios y talleres de planificación
 - Becas.

Los estudios de investigación son una importante categoría de proyectos que no se trata específicamente en esta Guía. Hay otras fuentes donde puede encontrarse información acerca de los estudios y métodos de investigación existentes.¹⁴ Sin embargo, debemos destacar que en esta Guía sí se aborda la investigación previa a la planificación, u orientada a la acción, no en cuanto a proyecto separado, sino como parte esencial de todos los programas y proyectos. También se hace referencia a la capacitación como parte integral de un cumplimiento eficaz de las metas del programa o proyecto.

Al formular proyectos posibles, debemos considerar preferentemente los campos que se enumeran a continuación.

¹³ Véase *Women's Networks*, Newsletter N° 13, 1980, International Women's Tribune Center, Inc., 305 East 46st. Nueva York, N.Y. 10017, USA.

¹⁴ Véase el material de referencia del Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer.

Pequeñas empresas comerciales. Las mujeres se han dado cuenta en todo el mundo de la necesidad de tener autosuficiencia financiera y de participar más en las economías de sus países. En todas partes surgen pequeñas empresas y otras actividades generadoras de ingresos. Al formular proyectos para iniciar pequeñas empresas, debemos recordar lo siguiente:

- Los estudios de mercado son necesarios para determinar las posibilidades del producto o servicio.
- Debe haber acceso al capital, y posiblemente seamos nosotras las que debemos abrir el camino.¹⁵
- Muchas mujeres han tomado la iniciativa para obtener capital y mantener control mediante cooperativas y fondos rotatorios de préstamos.¹⁶
- No todas tienen la capacidad o la inclinación de ser empresarias; incluso cuando se dan estas condiciones, se necesita un sistema de capacitación y apoyo sobre solicitudes de préstamos, comercialización, contabilidad, etc.
- Los grupos y organizaciones nacionales y regionales de mujeres, mediante su acción conjunta, pueden ayudar a las pequeñas empresarias a identificar mercados existentes o a crear otros nuevos, y a manejar sus empresas, así como a generar nuevas posibilidades de formación de capital.
- Las mujeres han iniciado empresas de producción y conservación de alimentos, artesanías, jabón, vinos, vestuario femenino, aves; fondos de ahorro y préstamo, industrias caseras, etc. Se necesitan también esfuerzos especiales para planificar empresas cuya actividad contribuya específicamente a cumplir metas nacionales en áreas señaladas especialmente para su desarrollo.
- Es posible que los criterios del gobierno respecto del sentido y las prioridades de estas metas de desarrollo no sean plenamente compartidos por las mujeres. Por ejemplo, el turismo puede formar parte del plan de desarrollo de país, aun cuando algunos puedan considerarlo una prolongación negativa de un pasado colonial. Sin embargo, el turismo es una realidad, y debe aprovecharse para crear oportunidades para empresas de mujeres, por ejemplo, las que reemplazan ciertas importaciones de alimentos y de materiales industriales con productos nacionales, tanto agrícolas como manufacturados. Otro ejemplo podría ser la exploración de actividades no tradicionales, como el transporte marítimo, para dar nuevas oportunidades a las mujeres. Todo esto no debería ir en contra de un plan de largo plazo para influir en las decisiones acerca de los tipos de industria a los que se prestará apoyo en el futuro.

¹⁵ Women's World Banking (WWB) es una organización gestora que funciona mediante un fondo de capitales para garantizar préstamos y contribuir a generar asistencia administrativa para las mujeres dedicadas a las empresas comerciales, particularmente aquellas que en general han carecido de acceso a servicios bancarios y financieros. Los grupos locales, trabajando en conjunto con el WWB, vinculan a las mujeres con la capacitación bancaria, financiera y administrativa, y con la información necesaria para llevar adelante su empresa.

¹⁶ Véase "A Guide to Community Revolving Loan Funds", Fondo Voluntario de Contribuciones para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer, 1981.

Industria. Al formular proyectos vinculados al empleo, es importante preguntarse lo siguiente:

- ¿Se ha expandido el sector industrial? ¿Aumentó al mismo tiempo el desempleo? ¿Aumentó más la tasa de desempleo para las mujeres que para los hombres? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las nuevas industrias que se encuentran en la etapa de planificación o de iniciación, y dónde se ubican?
- ¿Cómo afectarán a las mujeres las nuevas industrias? ¿Y las nuevas importaciones?
- ¿Se considera a las mujeres como parte del mercado laboral en las estadísticas nacionales?
- ¿Hay programas de capacitación ocupacional a los que puedan acceder las mujeres?
- ¿Existen organismos de colocación laboral a los que puedan recurrir las mujeres?
- ¿Se emplean las mujeres en determinados trabajos por determinadas razones? ¿Se les paga el mismo salario por igual trabajo hecho por hombres?
- ¿Se protegen y promueven los derechos de los trabajadores, entre ellos las mujeres, mediante leyes laborales y sindicatos?

Grupos de apoyo. Hay que elaborar estrategias para:

- Ayudar a las mujeres a participar en grupos de apoyo, en partidos políticos, y en sindicatos.
- Capacitar a las mujeres para que encabecen la formación de nuevos grupos de apoyo.
- Buscar fuentes diversificadas de respaldo a los grupos de apoyo para mantener su autonomía y su independencia en negociaciones con las autoridades.

Cargos de responsabilidad. A continuación se señalan algunos puntos que hay que tener presentes al formular proyectos para capacitar mujeres dirigentes:

- Las mujeres han logrado avanzar algo en cuanto a ocupar cargos importantes; sin embargo, se necesitan planes a largo plazo para alentar a las mujeres jóvenes a aspirar a puestos de responsabilidad en la política, el gobierno, la educación, la legislación, la agricultura, la energía, el medio ambiente, las instituciones financieras y la industria, y a prepararse para desempeñar dichos puestos.
- Es preciso considerar la facilitación de un rápido avance de las mujeres, evitando al mismo tiempo los efectos negativos que podría tener sobre sus vidas. Para las mujeres que hayan demostrado capacidad de trabajar eficazmente en una determinada actividad de desarrollo, deben definirse y ofrecerse formas especiales de capacitación y becas.
- Las mujeres con especial capacitación y experiencia tienen como dirigentes la responsabilidad de seguir interesándose por los problemas relacionados con las

1. *Definir las necesidades de personal y de capacitación para el programa*¹⁷

Como ya se vio en las pautas de política del programa, las personas que trabajen en él deben funcionar como "agentes de recursos" para ayudar a las mujeres a aumentar su capacidad de tomar decisiones. No se necesitan instituciones recargadas de "expertos" y "especialistas", ya que la duplicación de esfuerzos es una pérdida de tiempo para todos.

Por lo tanto, es importante que el papel de cada unidad del programa quede definido cuidadosamente.

- Si una unidad para la mujer se ve a sí misma como ejecutora y fija sus objetivos programáticos en un campo determinado, como la agricultura, es posible que requiera numeroso personal experimentado en el tema.
- En cambio, si concibe su papel como el de catalizadora, facilitadora o agente de recursos, podría arreglárselas con menos funcionarios.

Antes de tomar decisiones sobre la contratación y capacitación de personal, debemos:

- Averiguar con qué recursos profesionales ya se cuenta.
- Definir objetivamente la función del programa global.
- Dividir los objetivos del programa en actividades, tareas y plazos.
- Definir los principales tipos de trabajos por hacer —investigación, administración, comunicación. Redactar descripciones de funciones.
- Sobre la base de nuestros plazos, recursos y descripciones de funciones, decidir acerca de:
 - El personal de jornada completa
 - El personal de media jornada
 - El personal que dona una parte de su tiempo
 - Los consultores —de otras secciones del mismo organismo, o externos
 - La cantidad exacta de tiempo necesaria.

Tras adoptar decisiones respecto del personal, debemos:

- Dar un margen de tiempo para orientar y capacitar sistemáticamente.
- Asegurarse de que el personal comprenda las metas de la organización.
- Revisar cuidadosamente los análisis de la situación y el plan del programa.
- Resolver sobre la capacitación especial que pueda necesitarse en los diversos campos de competencia.

Costos no relacionados con el personal (costos de operación)

Esta parte del presupuesto incluye todo el resto de los costos vinculados directamente al programa.

1. *Instalaciones* — espacios por los cuales se paga arriendo, así como espacio donado para el uso de nuestro programa. Si el arriendo no incluye los servicios y el mantenimiento de edificios, debemos indicar estos por separado.
2. *Arriendo, arriendo con opción de compra, o compra de equipo* — Hagamos una lista de los equipos absolutamente necesarios para llevar a cabo el programa. (Incluso los equipos que puedan donarse al programa.) Conviene arrendar equipos, lo que puede ser con opción de compra.
3. *Suministros fungibles* — Se trata del material de oficina que se utilizará, como papel, lápices y otros materiales fundamentales para el trabajo.
4. *Viajes* — Separemos los viajes locales de los viajes fuera de la ciudad. Justifiquemos por qué los viajes fuera de la ciudad son parte necesaria del programa. Incluyamos el número estimado de días y el viático, basándose en el que contempla la organización patrocinadora.
5. *Gastos en comunicaciones* — Entre ellos, los gastos mensuales estimados en teléfono (gastos de instalación, si es necesario); y una estimación de los gastos en franqueo y cables.
6. *Gastos de desarrollo del proyecto* — Comprenden los gastos previos al diseño del proyecto destinados a la elaboración de presupuestos separados para actividades tales como seminarios, informes y, si son necesarios, programas de capacitación.
7. *Otros* — Esta es una categoría amplia que abarca partidas tales como seguros especiales, publicaciones, etc. Anotemos la denominación y monto de cada partida. Es conveniente no anotar "varios".
8. *Imprevistos* — Debemos estimar: a) imprevistos materiales, como por ejemplo porcentajes por errores de cálculo u omisiones, y b) imprevistos de precios, tales como inflación y otros cambios que no podemos controlar. Algunas organizaciones calculan un 10% para los primeros y un 15% para los últimos, los que se suman a los costos de base. En el ejemplo que se da a continuación se utilizó un total de 15%.

Cualquier punto del presupuesto que no sea fácilmente comprensible debe explicarse en hoja adjunta. Si hay mayor explicación de un punto determinado, el presupuesto debe hacer mención de ello.

Debemos preparar estimaciones presupuestarias separadas para cada año del período abarcado por el programa. Otra forma de elaborar un presupuesto consiste en anotar columnas de costos para cada año, una al lado de la otra, en el mismo presupuesto. En todo caso, es importante conocer y señalar a las eventuales fuentes de financiamiento la forma en que seguirá desarrollándose el programa cuando se agoten los recursos que ellas vayan a proporcionar.

**EJEMPLO DE PRESUPUESTO (GASTOS POR CONCEPTOS
DE PERSONAL UNICAMENTE)**

(Primer año)

<i>Sueldos y salarios</i>						
<i>Título del cargo</i>	<i>Sueldo mensual</i>	<i>Porcentaje de tiempo dedicado al programa</i>	<i>Número de meses</i>	<i>Total requerido de la fuente de financiamiento</i>	<i>Total en servicios</i>	<i>Total programa</i>
Directora programa	\$ 2,000	100%	12	\$ 24,000	—	\$ 24,000
Investigadora	1,200	100%	12	14,400	—	14,400
Encargada de comunicaciones ^a	1,200	100%	10	12,000	—	12,000
Consultoras diversas ^b	—	50%	6	10,000	—	10,000
Secretaria ^c	700	100%	12	—	\$ 8,400	8,400
Contadora ^d	800	50%	12	—	4,800	4,800
Total sueldos y salarios				\$ 60,400	\$ 13,200	\$ 73,600
Beneficios adicionales = 12%				7,248	1,584	8,832
Total gastos por concepto de personal				\$ 67,648	\$ 14,784	\$ 82,432

^aLa encargada de comunicaciones está contemplada para 10 meses, ya que su contratación no será inmediata; no sería realista suponer que todo el personal entrará en funciones desde el primer día del programa.

^bLas consultoras se contratan según necesidad, por un total de 6 meses.

^cLa secretaria trabaja a jornada completa para el programa, y 50% de su sueldo es donado por la organización patrocinadora.

^dLa contadora dedica 50% de su tiempo al programa y es pagada por la organización patrocinadora como funcionaria propia de tiempo completo.

Por lo general las fuentes de financiamiento no financian el costo operativo total de los programas que inician. Prefieren ver el financiamiento de un programa como una inversión, y si el programa logra sus fines, esperan que otros asuman la responsabilidad de continuarlo. Se recomienda presentar a las fuentes de financiamiento un plan escrito que les dé la seguridad de que el programa continuará. Lo ideal es un compromiso escrito de un organismo u organización que se comprometa a proporcionar un respaldo continuo. Otra manera de seguir con la labor del programa es obtener que otra organización haga suyos los objetivos, lo que permitiría desde ese momento que la unidad encargada del programa cesara en sus actividades.

Debemos hacer mención de los recursos emanados del propio programa, tales como honorarios por concepto de servicios o suscripciones a publicaciones. Si un programa es auspiciado en forma conjunta, este hecho debe reflejarse en el presupuesto.

4. Considerar posibles fuentes de financiamiento

Tanto si necesitamos recursos para comenzar un proyecto, como si se trata de una actividad generadora de ingresos, se aplican los mismos principios. Es preciso saber adónde se desea llegar y cómo hacerlo en la forma más eficiente y eficaz. Una pequeña empresa estará condenada al fracaso si ignora lo que está haciendo; en el mundo de los negocios hay poco lugar para errores. Esto es igualmente efectivo cuando se trabaja con recursos de otros para producir resultados concretos. En definitiva, hay que preguntarse si se hizo lo que se deseaba hacer, de acuerdo con lo planeado, dentro de los plazos establecidos y del costo estimado.

Hay que asumir una actitud apropiada frente al dinero: cómo obtenerlo, cómo aprovecharlo al máximo, cómo usarlo para obtener fondos adicionales. Las mujeres han aprendido a distribuir el dinero en forma milagrosa dentro de la familia, pero en un marco económico más amplio a menudo se sienten cohibidas. Afortunadamente esto está cambiando.

Actuemos con dinamismo para buscar en las fuentes apropiadas la suma necesaria para el programa y sus proyectos conexos. El tiempo dedicado a estudiar las fuentes de financiamiento no sólo ayudará a encontrar recursos para el programa, sino que permitirá asesorar a las mujeres en el desarrollo de proyectos y de pequeñas empresas.

A continuación se sugieren algunas fuentes de financiamiento:

Contratos: con organismos gubernamentales, empresas, organizaciones no gubernamentales.

Donaciones: de organizaciones locales, extranjeras, internacionales o multinacionales; de fundaciones, grupos eclesiales, sindicatos y otras organizaciones no gubernamentales.

Créditos y préstamos: de bancos, asociaciones de ahorro y préstamo y otras instituciones financieras.

Ahorros: provenientes de depósitos bancarios a interés o fondos rotatorios de préstamos.

Capitales: (propios y de otras mujeres, amigas y parientes) como inversión para iniciar o fortalecer una empresa.

Donaciones: herencias y legados de personas, instituciones, clubes o empresas.

Intereses: sobre los ahorros y las inversiones.

Rentabilidad de la inversión: de la propia empresa, de bonos, de pagarés de tesorería.

Actividades generadoras de ingreso: publicaciones, suscripciones, ventas de alimentos o vestuario, rifas, bazares...

Servicios sin cargo al presupuesto: proporcionados por profesionales, voluntarios, organizaciones.

Becas y donaciones para viajes: de universidades, fundaciones, organismos gubernamentales, empresas y otros.

Para conciliar las necesidades con las fuentes más apropiadas de financiamiento debemos hacer algunos estudios. Primero, investigaremos las fuentes accesibles en el lugar, como por ejemplo las organizaciones locales o las oficinas de organizaciones nacionales, regionales e internacionales. Las publicaciones respecto de financiamiento que figuran en la sección de referencia nos darán un punto de partida. Las fuentes se clasifican en los planos local, regional e internacional.

Más difícil resulta descubrir fuentes menos directas: por ejemplo, los organismos internacionales tales como el PNUD canalizan a través de los gobiernos nacionales de desarrollo fondos para realizar planes y proyectos concretos de desarrollo. Los contactos con representantes locales del PNUD y de otros organismos de las Naciones Unidas, y con los funcionarios de gobierno que corresponda, servirán para descubrir dónde está el dinero dentro del gobierno, y cómo pueden obtenerlo las mujeres.

Antes de preparar una propuesta, averiguemos todo lo posible acerca de la organización a la cual se solicitará ayuda. ¿Qué propuestas ha financiado en el pasado? ¿Cuánto ha proporcionado? Esto contribuirá a que ubiquemos la fuente más receptiva.

Debemos tomar contacto anticipado y oportuno con las fuentes de fondos para que hagan aportes al diseño de la propuesta de programa o proyecto. Esto nos ahorrará tiempo y desinteligencias desde un comienzo.

Otros factores que deben tomarse en cuenta para seleccionar una fuente de fondos son los siguientes:

- Tipo de organización, y capacidad de hacer aportes a un programa como el nuestro.
- Monto solicitado en relación a los otorgados anteriormente.
- Pensamiento de nuestra organización respecto de la fuente de fondos.
- Expectativas de la fuente de fondos.
- Criterios que este utiliza para aprobar donaciones.
- Oportunidad de la solicitud en relación con los plazos fijados por la fuente de fondos.

Debemos cuidar nuestra independencia. Para ello será útil buscar diversas fuentes de fondos y poder controlar el proceso de financiamiento. Igualmente, es importante cierta planificación de largo plazo, que permita no carecer de recursos hacia el fin de un programa o proyecto. Ciertas organizaciones crean actividades generadoras de ingreso como medio de subsidiar proyectos.

**EJEMPLO DE PRESUPUESTO / COSTOS NO
RELACIONADOS CON EL PERSONAL^a**

(Primer año)

<i>Partida presupuestaria</i>	<i>Total solicitado a la fuente de financiamiento</i>	<i>Total en especies o en servicios</i>	<i>Total del programa</i>
1. Instalaciones			
Oficina del programa (Xm ² a X dólares el m ² X dólares mensuales por 12 meses, incluidos los servicios)	4 800	—	4 800
Oficina local del programa	—	2 100	2 100
2. Equipos y suministros			
Máquina de escribir, reproducción de documentos, material para documentación	1 020	2 700	3 920
3. Viajes			
Locales (especificados)	1 500	—	1 500
Hacia y desde la oficina del programa y los lugares del proyecto			
Dos viajes a reuniones regionales	3 000	—	3 000
4. Comunicaciones			
Teléfono	1 200	—	1 200
Franqueo	500	—	500
5. Desarrollo del proyecto			
Seminario (especificar)	2 500	—	2 500
Informe de investigación	800	—	800
Capacitación	1 500	1 500	3 000
6. Otros			
Seguros		1 200	1 200
Publicaciones sobre las actividades del programa	2 000	—	2 000
Total gastos no relacionados con el personal	18 820	7 500	26 320
Total gastos relacionados con el personal	67 648	14 787	82 432
Costo básico del programa — 1er año.	86 468	22 287	108 752
Imprevistos	12 702	3 343	16 312
Total	99 170	25 630	125 064

^aLas cifras, por supuesto, no representan costos reales.

1. Cómo determinar el contenido y cómo escribir el plan del programa

El plan del programa, una vez escrito, es en realidad una propuesta interna del programa. Al irlo escribiendo, volvemos a pensar en las implicaciones de la información reunida y recordamos las conversaciones sostenidas al respecto. También el redactar nos ayuda a analizar las consecuencias de las modificaciones que sin duda se harán durante el transcurso del programa. El plan servirá como un instrumento para la orientación del nuevo personal y de los consultores. No hay reglas acerca de su alcance o longitud. Debe corresponder a nuestras necesidades y a las de nuestra organización.

El diagrama que sigue, titulado "Contenido del plan del programa", debe ser utilizado a modo de una lista de verificación para elaborar nuestro propio plan, el que no necesariamente deberá abarcar todos los puntos señalados en el ejemplo. Hagámoslo simple, claro, utilizable y flexible.

2. Cómo seleccionar los componentes del plan que debemos incluir en la propuesta

A partir de las conversaciones que hayamos sostenido con el organismo al que estemos solicitando financiamiento, podremos saber qué es lo que más le interesa respecto de nuestro programa y cuáles puntos debemos enfatizar. Ya hemos sentado las bases para la propuesta mediante la reunión de información y la redacción de un plan. En esta etapa tal vez sea necesario complementar y replantear los datos de la manera que resulte más asimilable por el organismo de financiamiento. Pero el plan sigue constituyendo el marco para las propuestas de programa y de sus proyectos conexos.

3. Cómo preparar la propuesta del programa

Antes de comenzar a escribir, leamos cuidadosamente las pautas que haya dado la fuente de financiamiento, hasta comprenderlas del todo. Debemos seguirlas estrictamente.

A continuación se presenta una lista de los tipos básicos de información que exigen la mayoría de las fuentes de financiamiento. Es posible que las categorías tengan otros nombres o se den en un orden diferente, pero en general se pide la misma clase de información.

Según sea la fuente de financiamiento, es posible que haya que incluir en la propuesta otras categorías, como las siguientes:

- Vinculación (o coordinación) con otros organismos.
- Proceso de planificación utilizado.

CONTENIDOS DEL PLAN DEL PROGRAMA

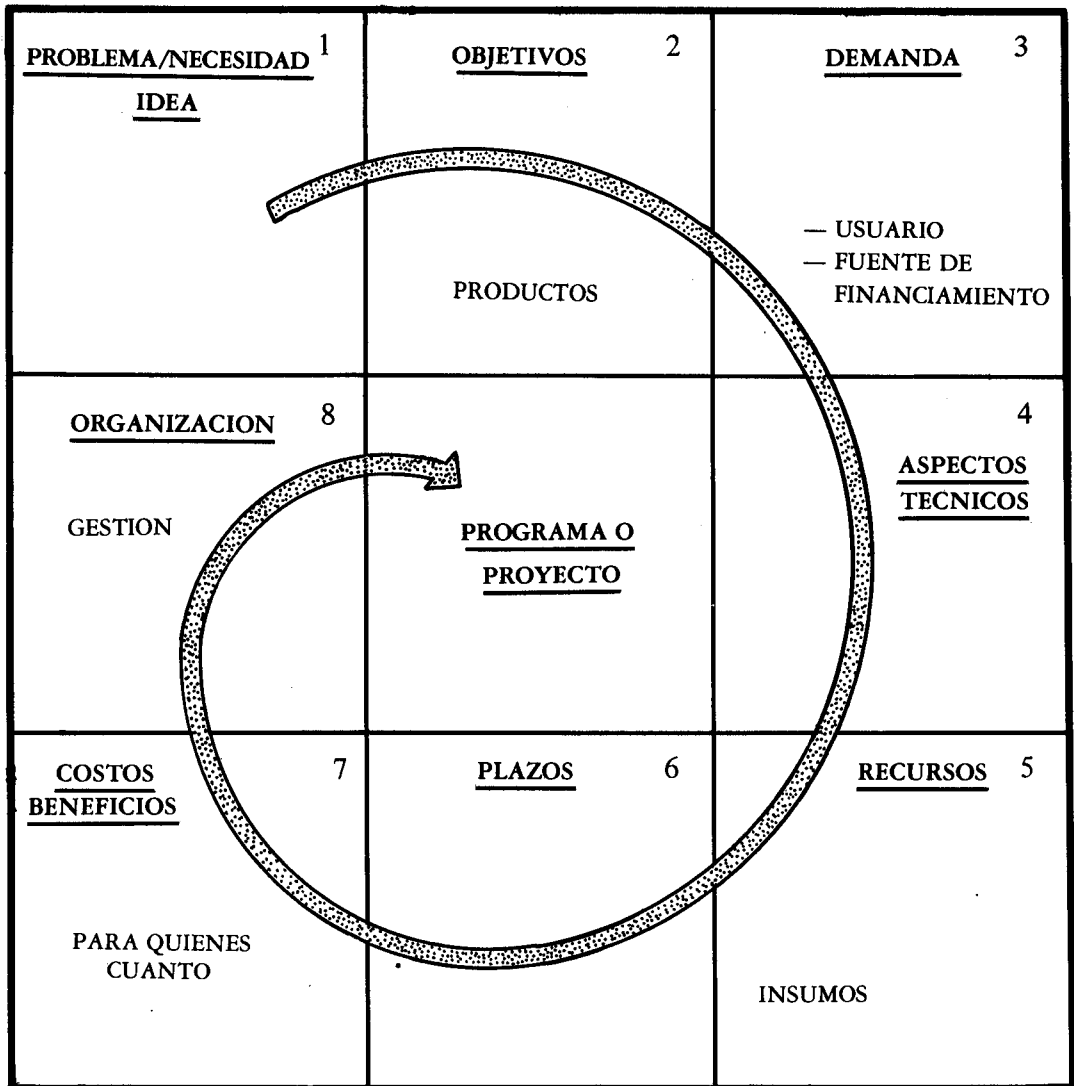
<i>Rubro</i>	<i>Descripción</i>
1. Índice	Temas abarcados y dónde encontrarlos.
2. Introducción	Propósito y usos del programa.
3. Síntesis para los funcionarios	Síntesis de las principales disposiciones del programa que pueden distribuirse separadamente en caso necesario.
4. Alcance y metas de la organización u organismo	Naturaleza del programa y proyectos conexos y forma que contribuyen al propósito de la organización u organismo.
5. Análisis de la situación	Hechos y supuestos en que se basa el programa.
a. Supuestos	
— Mujer	Informe sobre la situación general de la mujer en el país.
— Desarrollo	Informe sobre la planificación del desarrollo en relación con la situación de la mujer.
b. Recursos	Personal clave, expertos, recursos, conocimientos y técnicas que se utilizarán.
c. Posibles efectos	Información cuantitativa y cualitativa sobre las personas a las que llegará el programa, forma en que les llegará, sus necesidades y actitudes.
d. Vinculaciones	Otras organizaciones u organismos que trabajan en este campo, y puntos de colaboración y cooperación.
6. Estructura orgánica actual	Estructura jerárquica y responsabilidades en el programa o unidad (tal vez debe incluirse un organigrama).
7. Objetivos del programa	Resultados esperados y lo que se desea lograr en el año siguiente y en el futuro.
8. Estrategias políticas y procedimientos del programa	Descripción general de las clases de proyectos que se iniciarán, de los criterios que se utilizarán y de la cuantía del financiamiento necesario.
9. Plan operativo	Actividades concretas en relación con el desarrollo del proyecto, investigaciones, comunicaciones, etc.
10. Calendario y misiones	Quién hace qué, dónde, cómo y cuándo.
11. Plan en materia de personal	Disponibilidad y necesidades.
12. Presupuestos	Recursos necesarios, costos y riesgos.
13. Balance	Si la unidad o programa están en marcha, preparar un balance contable.
14. Seguimiento	Procedimiento para medir y vigilar el avance de las acciones planificadas.
15. Continuidad	Procedimiento para mantener actualizado el programa.

- Planes de difusión.
- Información detallada sobre los métodos y mecanismos que se utilizarán (generalmente requeridos para las propuestas de investigación).

En el Apéndice sólo debemos incluir la información necesaria para aclarar los puntos planteados en la propuesta, sin confundir calidad con cantidad. A veces suele pedirse la siguiente información:

- Lista de los miembros del directorio de la organización solicitante.
- Lista de donaciones y contratos previos o actuales.
- Resumen de informes de auditoría.
- Currículum de los principales funcionarios.
- Descripción de funciones del personal del programa.
- Prácticas de la organización en materia de personal.
- Carta de apoyo de organismos locales y posibles clientes.

<i>Categoría</i>	<i>Otros nombres para la misma categoría</i>
Síntesis	Resumen
1. <i>Planteamiento del problema</i>	Objetivos generales; justificación de la necesidad; propósito; identificación del problema; exposición de los antecedentes y necesidades; evaluación.
2. <i>Objetivos del programa</i>	Objetivos primarios; objetivos de desarrollo y objetivos inmediatos, metas del programa.
3. <i>Enfoque del programa</i>	Metodología; procedimientos; descripción de las actividades; operación del programa; métodos; plan de operación; fundamentos.
4. <i>Grupo al que está dirigido el programa</i>	Características y necesidades de los beneficiarios; participantes previstos.
5. <i>Administración de proyectos y calendario de ejecución</i>	Requisitos reunidos por la organización solicitante; experiencia conexas del organismo que presenta la propuesta; administración del programa; gestión del programa y dotación de personal para el mismo; calendario de planificación; plan de trabajo; plazos.
6. <i>Seguimiento y evaluación del programa</i>	Evaluación; evaluación del programa; informes sobre el programa.
7. <i>Financiamiento futuro</i>	Financiamiento futuro; planes de continuación.
8. <i>Presupuesto</i>	Presupuesto pormenorizado; presupuesto estimativo para todos los años en que habrá apoyo.
9. <i>Apéndice</i>	



Capítulo III

Ejecución del programa

A. Gestión del programa

Para cumplir sus propósitos, el programa debe contar con una gestión eficaz. Aunque la planificación es la base de una buena gestión, esta última no se limita a ella.

Para ejecutar el programa, las funciones esenciales de gestión son cuatro.

- Planificación
- Organización
- Coordinación
- Evaluación/seguimiento

Cada una de estas funciones debe ser permanente y aplicarse a todos los aspectos del programa. Si bien reconocemos que la organización funciona en un medio que cambia constantemente, no basta simplemente con reaccionar ante lo que sucede a nuestro alrededor. Debemos adelantarnos a los cambios —es decir, debemos planificar y organizarnos para el cambio.

Las actividades deben delegarse y coordinarse —esto exige evaluar el desempeño de cada persona y los avances del programa. El Capítulo VI, relativo a la ejecución de proyectos, sigue tratando el tema de la gestión.

B. Las comunicaciones y el plan del programa

Algunos de los problemas más graves en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo giran en torno a las limitaciones institucionales. Por ejemplo, indudablemente no habrá acuerdo unánime respecto de muchas de las ideas y métodos presentados en esta

Guía. En casi todas las actividades de desarrollo hay conflictos humanos y muchas dependencias organizativas que de una u otra manera pueden impedir el avance. Sean gubernamentales o no gubernamentales, tales dependencias están constituidas por personas. Y la comunicación con las personas es vital en todo el proceso de desarrollo. Se necesita un nuevo concepto sobre las comunicaciones... un concepto que fortalezca la convicción de que el desarrollo es un esfuerzo grupal que lleva a la solución de los conflictos y a una mayor fuerza colectiva.

Las comunicaciones deben entenderse como un proceso (de cambio) social mediante el cual las personas comparten información, conocimientos, experiencias, ideas, destrezas, motivaciones y aspiraciones. Para planificar las comunicaciones dentro del marco de un programa, deberemos:

1. Establecer cuáles son las necesidades en cuanto a comunicaciones.
2. Determinar el propósito, tipo y frecuencia de las comunicaciones.

1. Establecer cuáles son las necesidades en cuanto a comunicaciones

En la ejecución del programa participan las personas que se señalan a continuación. Es importante establecer buenas líneas de comunicación con:

- Los beneficiarios previstos: se puede establecer la comunicación preguntándoles cuáles son sus necesidades. El proceso de comunicación debe ser permanente y fluir en ambas direcciones. Así podremos aprender de los beneficiarios y a la vez ofrecerles conocimientos que ellos pueden utilizar o no, a voluntad.
- La unidad primaria de ejecución, integrada por el personal del programa y los consultores o asesores externos. El intercambio debe ser continuo, a través de reuniones informales de personal, informes, etc.
- Los intermediarios, es decir, el personal de desarrollo o de extensión, pertenecientes a otras organizaciones colaboradoras. La orientación y capacitación acerca del programa o proyecto puede motivarlos y mejorar sus capacidades.
- Los técnicos de nuestra organización u organismo o de otras organizaciones de gobierno. Conviene recurrir a sus conocimientos y recursos.
- Los administradores (en administración pública, adquisiciones, etc.). Su cooperación facilita mucho las cosas.
- Los altos funcionarios deciden las políticas, en los ministerios, unidades de planificación y también en el plano político. Este apoyo puede necesitarse también en el plano subnacional. A veces necesitaremos el respaldo de la opinión pública para estimular el apoyo político y administrativo.

- La(s) fuente(s) de financiamiento. Es importante mantenernos en contacto con ellas para darles a conocer los éxitos, problemas y avances, o para pedir su asesoramiento.
- Los medios de comunicación. Los trabajadores para el desarrollo no han sabido utilizar estos medios; los comunicadores tampoco han comprendido el proceso de desarrollo. En consecuencia, la información entregada por diversos canales de comunicación no ha prestado apoyo a los programas de desarrollo. Así sucede sobre todo respecto de los estereotipos acerca de las mujeres que hacen circular los medios de comunicación. Una parte del plan de comunicaciones del programa debería incluir estos medios.¹⁹

2. Determinar el propósito, tipo y frecuencia de las comunicaciones

En todos los planes operativos debería incluirse el rubro comunicaciones, de manera de integrarlas al trabajo cotidiano. Al mismo tiempo, debería elaborarse un plan de comunicaciones para lograr una difusión sistemática. Al respecto podría utilizarse la siguiente hoja de trabajo.

Las columnas "propósito" y "tipo" deberían centrarse en qué queremos comunicar y por qué. La comunicación podría consistir en una llamada telefónica, la presentación de una cinta de video, una reunión, una conversación en torno al café. Se trata de encontrar maneras de estimular el intercambio y la capacidad de escuchar.

HOJA DE TRABAJO

<i>Unidad</i>	<i>Propósito</i>	<i>Tipo</i>	<i>Frecuencia o fechas</i>
Beneficiarios previstos			
Unidad primaria de ejecución			
Intermediarios			
Técnicos			
Apoyo administrativo			
Apoyo a nivel político			
Medios de comunicación			

¹⁹Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer (IWTC), *Women and Media*, primer trimestre de 1981.

- Cabe suponer que las mujeres tienen conciencia de sus necesidades y problemas y tienen algunas ideas acerca de las soluciones, pero que no pueden actuar o no actúan porque piensan que estas son inalcanzables.²⁰
 - Este es un proceso de planificación participatoria de abajo hacia arriba, en contraposición a la modalidad centralizada.
 - Las personas que prestan asistencia técnica deben reflexionar en forma conjunta sobre lo que significa lo anterior para sus actividades.
 - Si bien un proyecto puede estar relacionado con un programa general, pasa a pertenecer a las mujeres de la localidad a partir del momento en que estas participan.
 - La cooperación técnica entre los países en desarrollo (CTPD)²¹ es una importante estrategia para crear un nuevo orden económico internacional y para alcanzar las metas de desarrollo. Tiene alcance regional e internacional, pero su base está en las comunidades locales.
- La toma de conciencia de las mujeres del lugar a veces no alcanza hasta las grandes realidades sociales:
 - Las causas del círculo vicioso de la pobreza y la relación de ellas con esas causas;
 - La conciencia de la historia;
 - Los conceptos de "nación", "ciudadanía", "institución", "comunidad".
- La finalidad es lograr un proceso permanente no sólo de conciencia, sino también de evaluación y acción, para ayudar a las mujeres y sus familias a comprender las realidades más generales:
 - Sus derechos como ciudadanas;
 - Sus responsabilidades como miembros de la sociedad;
 - Sus propias posibilidades y opciones; y
 - Su capacidad de actuar en forma individual y con los demás para cambiar su situación.
- Este proceso en tres etapas —*conciencia* de los hechos que conforman una situación, *evaluación* de sus causas y de los cambios que se desea producir y *acción* (individual y de grupo) para reducir la distancia entre lo existente y la situación deseada— se presta para situaciones que exigen cambio en todos los planos, con variaciones que dependen de la necesidad social y de las diferencias ambientales.
 - Las tres etapas no se dan necesariamente en orden sucesivo, pero no deben separarse entre sí: por ejemplo, la acción sin evaluación puede llevar a soluciones inadecuadas. La conciencia sin acción —o sin movilización, como a veces se la llama— puede producir inercia.

²⁰ "Concientization-Mobilization Strategies: Alternative Approaches for Development of Disadvantaged Urban and Rural Women", PNUD, Centro de Asia y el Pacífico para la Mujer y el Desarrollo, Proyecto RAS/78/045.

²¹ La cooperación económica entre países en desarrollo (CEPD) tiene estrategias similares.

- Las mujeres, al pedir ayuda al inicio de un proyecto determinado, ya han dado comienzo al proceso de aprendizaje. Podemos ayudarlas a descubrir posibles vacíos en sus proyectos:
 - ¿Han considerado todos los datos principales de la situación?
 - ¿Es la acción propuesta el resultado de una evaluación de todas las opciones?
- Ofrecer un programa o proyecto conexo a las mujeres de una comunidad local puede ser un proceso más largo y delicado.
 - Se necesitará contar con información general sobre la subregión y la aldea en que se llevaría a cabo el proyecto.
 - Será preciso encontrar maneras para acercarse a las instituciones tradicionales, o a un proyecto de desarrollo en marcha, o a una actividad institucional gubernamental o no gubernamental.
 - En caso que exista interés en trabajar en forma conjunta, se deberá pedir a la comunidad que señale las necesidades prioritarias.

Este método, consistente en “toma de conciencia-evaluación-acción”, es la base de todas las demás tecnologías de desarrollo. Es la encarnación de la “participación”. Aquí cabe una nota de advertencia: formar conciencia, movilizar y organizar para la acción puede ser algo muy polémico. “La transferencia de derechos y poder de un grupo, o clase, a otros, entraña una *reestructuración de las relaciones sociales y económicas*, que pocos sistemas están dispuestos a contemplar... Sin embargo, no es la estrategia lo que genera la revolución, sino la capacidad de cambio de los sistemas en los que se introduce lo que determina si, de tener éxito la estrategia, esta conduce a la revolución o a la reforma”.²²

2. Proporcionar asistencia técnica para las actividades de un proyecto en marcha

Como ya destacamos, las personas que trabajan en el programa están para facilitar su ejecución. No se pretende que sean expertos en todos los campos de la asistencia técnica que pueda necesitarse cuando se planifica un proyecto; habrá campos que exigirán conocimientos o habilidades específicos, y eso hay que preverlo. Lo importante es saber dónde obtener la información requerida, o a quién consultar cuando sea necesario. No es indispensable ni conveniente que todos los expertos necesarios se incorporen al personal del programa.

Tampoco es necesario “descubrir la pólvora” cada vez. Podemos utilizar asistencia externa para recoger la información que se necesita en forma inmediata, y evitar al consultor que insista en “descubirla”.

²²“Concientization-Mobilization Strategies: Alternative Approaches for Development of Disadvantaged Urban and Rural Women”, PNUD y Centro de Asia y el Pacífico para la Mujer y el Desarrollo, Proyecto RAS/78/045.

A medida que el personal del programa adquiera nuevas experiencias y destrezas, se les puede solicitar que presten asistencia técnica para otros proyectos. De esta manera se puede aprovechar al máximo los recursos disponibles.

La asistencia técnica puede necesitarse en campos como:

- Investigaciones previas al proyecto y redacción de propuestas;
- Ubicación de fuentes de financiamiento;
- Orientación y capacitación para el personal de proyectos;
- Vinculación con instituciones relacionadas con el proyecto;
- Estudios de mercado para empresas pequeñas;
- Capacitación en materia de administración para los conductores de proyectos y jefes de empresas pequeñas;
- Capacitación técnica, por ejemplo, en mantención de archivos, contabilidad, redacción de informes, solicitud de créditos y préstamos, creación de fondos rotatorios para préstamos, capacitación específica (por ejemplo, para la producción y comercialización de alimentos, la conservación y envase de alimentos);
- Seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto; y
- Asistencia para encontrar las herramientas, técnicas y métodos eficaces para el proyecto; por ejemplo, en el caso de un proyecto agrícola, técnicas de almacenamiento de agua y alimentos, fertilizantes, etc.

D. Seguimiento y evaluación del programa

Las organizaciones de financiamiento exigen que los programas y proyectos sean seguidos y evaluados. Ambas cosas forman parte de todas las propuestas de proyectos.

El seguimiento y la evaluación contribuyen a que el proyecto siga dando buenos resultados, y no deben concebirse como funciones negativas destinadas a juzgar a las personas y las actividades por lo que pueda haber ido mal.

Podemos comprender la diferencia entre seguimiento y evaluación, la necesidad de ambos y las etapas básicas necesarias para realizarlos examinando lo siguiente:

1. Cómo establecer un procedimiento para mantener actualizados los planes.
2. Cómo establecer un procedimiento para evaluar los resultados del programa.

1. Cómo establecer un procedimiento para mantener actualizados los planes

Para conocer los avances de un programa y de sus proyectos conexos hay que dar varios pasos:

- Observar la gestión del programa
- Observar el contenido, es decir, el grado de cumplimiento de los objetivos inmediatos.

Seguir los avances del programa no sólo proporciona la información que necesitaremos para una evaluación final, sino que nos permite además realizar revisiones necesarias, que contribuirán a llevar a feliz término el programa y a que su evaluación sea positiva.

La función de seguimiento debería incorporarse a los procedimientos ordinarios de información, de manera que no resulte engorrosa. A continuación se señala una de las maneras de llevarla a cabo, aunque tal vez pueden encontrarse formas más eficientes:

- Hacer una lista de aproximadamente 10 preguntas sencillas ayudará a ver hasta qué punto se está cumpliendo con el plan del programa —su gestión y su contenido. Es posible que a lo largo del programa el organismo de financiamiento al que se ha recurrido también quiera formular algunas preguntas concretas.
- Enumerar las categorías y tipos de información o informes que se necesitarán para dar respuesta a esas preguntas, quiénes los prepararán y en qué momento; y
- Reunir y examinar la información en fechas determinadas y establecer qué cambios convendría introducir en los objetivos del programa y en el plan global. Revisar el plan en caso necesario y comunicarse con todos los afectados.

Este proceso continúa en cada etapa de las actividades de programa. En el caso de programas de largo plazo, algunos organismos de financiamiento exigen una revisión formal al cabo de dos años.

El seguimiento de los proyectos será hecho por los propios participantes, quienes nos entregarán sus resultados. Debemos vigilar esta actividad de examen y revisión de los objetivos del proyecto y hacer que las revisiones se reflejen en el plan del programa global. Es posible que este examen revele la necesidad de asistencia técnica adicional para el proyecto.

2. Cómo establecer un procedimiento para evaluar los resultados del programa

La evaluación es una investigación cabal de la eficacia del programa o proyecto, y abarca la utilidad, corrección y validez de sus objetivos y productos, y sus efectos reales o potenciales a largo plazo. Por esta razón es muy importante que tengamos claros nuestros objetivos desde la partida.

Las evaluaciones suelen ser llevadas a cabo por personas que no han participado directa y estrechamente en la elaboración y ejecución del programa o proyecto, aunque es fundamental que el equipo del programa o proyecto coopere con ellas. Las decisiones sobre evaluación se tomarán en conjunto con el organismo de financiamiento, y los procedimientos se establecerán con el grupo ejecutor.

Los métodos de evaluación se prueban y revisan permanentemente. Organismos internacionales tales como el PNUD y últimamente el Fondo de Contribuciones Voluntarias del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer están elaborando criterios que podrían resultar útiles. Además, hay muchos grupos locales que trabajan métodos de autoevaluación sencillos y breves, que no dependen de los sistemas ideados por una sucesión de grandes instituciones. Esto puede resultar especialmente válido en el caso de proyectos pequeños, cuyos costos de evaluación podrían superar los del proyecto mismo. Hay que investigar a fin de definir los métodos más adecuados para cada programa y proyecto (véase el Capítulo VI, sección C, que presenta más información sobre evaluación).

Segunda parte

*Planificación
de proyectos*

Introducción

En esta segunda parte de la presente Guía se examinan criterios para uso de los funcionarios del programa encargados de colaborar con las operaciones de puesta en marcha y ejecución de proyectos locales. (Nos referiremos a los funcionarios como trabajadores para el desarrollo; otras denominaciones posibles son los de oficiales de programas, trabajadores de extensión y trabajadores sobre el terreno.)

Aunque los métodos, técnicas y materiales que se utilizan en las operaciones deben adaptarse al medio —rural o urbano— y a la cultura y aspiraciones de la población, se observan algunos criterios comunes:

- Contacto personal basado en el respeto mutuo, en todos los niveles: desde la aldea hasta los organismos de financiación y el gobierno.
- Participación de las mujeres en el desarrollo mediante un proceso que va de la toma de conciencia a la evaluación y la acción.
- Transformación de las relaciones de explotación basadas en el sexo y en la clase social, en relaciones voluntarias, que permitan a las mujeres escoger cómo utilizar su tiempo y energías sin que esto les signifique apartarse de sus familias y comunidades.
- Organización de grupos en procura de la autosuficiencia local con respecto a las necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda e ingresos, así como otras necesidades de subsistencia.
- Tecnologías apropiadas de costo bajo o nulo, y nuevas tecnologías que tengan en cuenta la experiencia local existente.
- Establecimiento de redes de apoyo para los grupos recién formados y los trabajadores para el desarrollo.
- Creación de conciencia y capacidad de respuesta en las instituciones establecidas con que tratarán los grupos.

Un elemento vital para la asistencia a los proyectos locales es la organización de programas eficaces de capacitación de trabajadores para el desarrollo, los que deberán tener en cuenta las realidades de las comunidades aldeanas y urbanas y las formas más eficaces de aplicar estos criterios.

Capítulo IV

Dirección de proyectos

A. Integrar a las mujeres y sus comunidades en el proceso de planificación

Las estrategias de desarrollo que tratan de mejorar las condiciones económicas de toda la comunidad y de reestructurar las relaciones socioeconómicas entre las clases han hecho poco por cambiar la condición jurídica y social de las mujeres. Cuando logran integrarlas en las comunidades, las encasillan en funciones domésticas estereotipadas y limitadas. Los papeles asignados a las mujeres en razón de su sexo y las actitudes hacia ellas están incrustados en las estructuras e instituciones de la sociedad y se perpetúan a través de ellas.

La preparación de proyectos por y para las mujeres es una de las formas de que estas adquieran confianza en sí mismas, amplíen sus capacidades y satisfagan sus necesidades mediante la acción colectiva. Como ya se dijo, estos proyectos pueden ser específicos de y para las mujeres, o bien constituir elementos integrados a programas más amplios de desarrollo. En el primer caso, deben crearse vínculos con las actividades más generales de desarrollo, lo que beneficia e integra a toda la comunidad y no sólo a las mujeres.

Una encuesta realizada recientemente en la isla caribeña de Santa Lucía corrobora la importancia de considerar a las mujeres como *agentes* del desarrollo:..."Según las conclusiones de la encuesta, y dado que tanto hombres como mujeres se dedican al trabajo agrícola, los programas agrícolas tanto a nivel nacional como comunitario deben tener por destinataria a la familia o el hogar campesino, y no sólo al hombre campesino. Este criterio debe reflejarse en la selección y capacitación de personal de extensión y en su sensibilidad general a los roles económicos y sociales de las mujeres dedicadas al trabajo agrícola en pequeña escala... Es especialmente importante no dar por supuesto: que el hombre es siempre o generalmente el agricultor principal; que controla las decisiones en el predio; que es fácil y expedita la transferencia de conocimientos y prácticas entre miembros de la familia, es decir, entre hombres y mujeres o jóvenes y viejos; y saber que el

que una mujer se defina como "ama de casa" no significa que no sea también principal trabajador agrícola, y que no tome las decisiones en su predio."²³

Es preciso hallar puntos de partida apropiados para la interacción creativa con las mujeres en las zonas rurales y urbanas, y ofrecerles asistencia básica en el proceso de descubrirse a sí mismas e identificar sus necesidades y los medios para mejorar la calidad de sus vidas y la de la comunidad.

Algunas de las etapas necesarias para hacerlo son las siguientes:

1. Identificar las iniciativas locales y los iniciadores efectivos o potenciales;
2. Formar un grupo de trabajo;
3. Reunir datos y preparar un perfil de la comunidad;
4. Evaluar la información y determinar las principales necesidades y prioridades; y
5. Establecer una base de apoyo en la comunidad.

1. Identificar las iniciativas locales y los iniciadores efectivos o potenciales

El trabajador para el desarrollo debe tener presentes los criterios comunes presentados en la introducción antes de buscar la forma de penetrar en la comunidad. Si la iniciativa para el proyecto ha provenido de las mujeres de la comunidad, y si ellas nos han extendido la invitación, la forma de ingreso está clara. De no ser así, deberemos contar con alguna exploración preliminar, además de la información con la cual se seleccionó esa comunidad determinada.

- Contactar funcionarios locales, dirigentes comunales, grupos voluntarios y otras personas que conozcan las condiciones del lugar. Ellos aportan otra perspectiva, pueden señalar las limitaciones, e indicar cuáles son los planes y recursos de las autoridades.
- Pasearse por la comunidad, conversar con personas o grupos pequeños, llegar a conocer personas tales como dirigentes locales, como comerciantes, profesoras, jóvenes, trabajadores agrícolas —especialmente mujeres— en sus hogares, en los pozos de la aldea, en los mercados, etc. (La lista será diferente si se trata de una comunidad urbana, pero la actividad de este tipo es también necesaria.) Hacerlo es importante para identificar a las personas y a sus inquietudes y para establecer una relación que sirva de base a la planificación del proyecto.

²³"Survey on the Economic Role of Women in Small Scale Agriculture in the Eastern Caribbean in St. Lucia-Improvement of Agricultural Extension Service", publicación mimeografiada, 1981.

- Identificar personas claves y llamarlas a una reunión. El tamaño de esta y el tipo de personas convocadas dependerá del alcance de la asistencia (en personas, materiales y financiamiento) que estemos en situación de ofrecer, y de si somos o no los primeros trabajadores para el desarrollo venidos de fuera que entran en contacto con la comunidad.
- Si somos los primeros trabajadores para el desarrollo venidos de fuera que entran en contacto con la comunidad, la primera reunión debería congregar una parte importante del total de la población de la aldea —hombres y mujeres, jóvenes y viejos.
- Si ya funciona un plan más amplio de desarrollo rural, y nuestro objetivo es ayudar a las mujeres de la comunidad a integrarse a él, deberemos identificar mujeres claves, principalmente de los sectores de menores ingresos —y también otras dispuestas a apoyar este objetivo— para convocarlas a la primera reunión.
- Deberemos comenzar por explicar por qué estamos allí, decir que venimos a aprender de ellas y que estamos dispuestas a compartir con ellas lo que sabemos y tenemos, para alcanzar metas que ellas mismas deben decidir. Los resultados de la reunión deben ser los siguientes:
 - Sentar bases comunes de entendimiento;
 - Dar una noción preliminar de los problemas e inquietudes de las mujeres;
 - y
 - Hacer surgir dirigentes actuales o potenciales.

Con algunas variantes, los pasos serían los mismos al iniciar proyectos en comunidades urbanas o en lugares de trabajo. Recordemos la importancia de utilizar los canales adecuados en relación con los dirigentes de la comunidad. Debemos solicitar su apoyo y el aporte de su capacidad de organización. Pueden considerar que estamos invadiendo su terreno y creando dificultades, por lo que es importante apaciguar sus temores; necesitamos su participación activa para el éxito del proyecto.

oo

Ejercicio

Describamos brevemente proyectos a los que hayamos estado vinculados y que sirvan como ejemplo de:

1. Actividades específicamente de y para mujeres.
2. Actividades de "desarrollo rural integrado", en las cuales la palabra "integrado" traduce un intento consciente y sistemático de lograr la participación de las mujeres en la determinación, planificación, ejecución y evaluación de proyectos para atender sus necesidades.

oo

4. *Evaluar la información y determinar las principales necesidades y prioridades*

Las entrevistas personales con algunas de las mujeres durante este período resultan muy esclarecedoras, y debemos obtener permiso para realizarlas. Para iniciar el diálogo conviene hacerse una lista de preguntas generales sencillas, tales como:

- ¿Cuánto tiempo ha vivido usted en la comunidad?
- ¿Tiene usted familia?
- ¿Percibe usted ingresos?
- ¿Hay problemas importantes en la comunidad que sean motivo de preocupación para usted y su familia?
- ¿Se ha hecho algo para resolverlos? De ser así, ¿qué se ha hecho y quién lo ha hecho?
- ¿Qué opina usted de lo que se está haciendo? ¿Le parece valioso?
- ¿Qué problemas particulares tiene usted como mujer?
- ¿Ha pensado usted en qué le gustaría hacer para resolverlos?
- ¿Dispondría usted de tiempo para participar en actividades que ayudaran a su familia y a su comunidad?
- ¿Considera usted que podría tropezar con dificultades para hacerlos? ¿Con cuáles?

Estos son sólo posibles puntos de partida. Las mujeres están dispuestas a hablar libremente cuando se trata de un intercambio informal. Si se las entrevista por segunda vez a algunas, la conversación será aún más fácil.

Cuando una mujer se refiere a una "necesidad", la entrevistadora deberá tener preparadas preguntas para profundizar. Por ejemplo, si dice que le gustaría adquirir más conocimientos agrícolas especializados y obtener ingresos monetarios de su trabajo, debe preguntársele qué conocimientos agrícolas especializados ya posee. ¿Sabe arar, plantar, desmalezar, cosechar? ¿Es propietaria de la tierra? ¿Conoce otras mujeres con la misma inquietud, y han pensado alguna vez en hacer algo? etc. Una precaución importante consiste en no provocar expectativas falsas: no puede haber promesas explícitas *ni implícitas* durante las entrevistas. Estas deben plantearse como un modo de conocer mejor la situación y las ideas de la comunidad.

Con otros trabajadores para el desarrollo podemos averiguar qué métodos de entrevista lograron éxito en la localidad, con miras a capacitar a nuestros entrevistadores en su aplicación.

Si las entrevistas se realizan en forma relajada e informal, se puede preguntar a las mujeres si aceptarían que sus observaciones se grabaran en cinta magnetofónica o que se tomara nota de ellas por escrito. A partir de esos registros, podríamos hacer una lista de las necesidades mencionadas y de su frecuencia.

Se ha de tratar de conseguir las siguientes clases de información:

Información general:	Número de personas: hombres — mujeres Características geográficas de la zona Clima Electricidad para algunos o para todos Suministro central de agua Caminos
Economía:	Organización gubernamental y política Principales industrias y a quiénes pertenecen Número de hombres y mujeres que han inmigrado a la zona o emigrado de ella en los dos últimos años y, las razones Tipos más comunes de empleo ¿Cuántas personas se ganan la vida en la agricultura? ¿Qué clases de cultivos?
Ingreso:	Control sobre los productos comercializables Ingreso familiar medio Porcentaje ganado por las mujeres Arreglos económicos entre los hombres y las mujeres dentro del hogar Actividades que producen ingresos en el sector informal, es decir, venta de productos de fabricación casera en los mercados locales, etc.
Educación:	Número de escuelas, cursos y centros de enseñanza vocacional y técnica Educación de adultos: ¿Cuántos programas y quiénes participan? Número de niños y niñas en las escuelas, hasta qué edad.
Salud:	Problemas de salud más comunes Número de clínicas y de centros de atención de la madre y el niño Número de doctores, enfermeras o personal paramédico que atiende a la comunidad.
Vivienda:	Material utilizado en la construcción de casas Número medio de habitaciones y número de habitantes ¿Más de una familia en una casa? ¿Cuántas personas son propietarias de su vivienda?
Vida y costumbres:	Datos étnicos, religión e idioma Programa diario de actividades de un hombre y de una mujer Estructuras del hogar y la familia, forma de decisiones y división del trabajo Medios de comunicación Vacaciones, centros y actividades culturales.
Organizaciones:	Grupos y organizaciones de mujeres Organizaciones de la comunidad que trabajan en asuntos relacionados con el desarrollo (gubernamentales y no gubernamentales).

HOJA DE TRABAJO

<i>Categoría y problemas</i>	<i>Necesidades y soluciones posibles</i>	<i>Vínculos potenciales</i>
<i>Información general</i>		
—		
—		
<i>Economía</i>		
<i>Ingresos</i>		
<i>Educación</i>		
<i>Salud</i>		
<i>Vivienda</i>		
<i>Vida y costumbres</i>		
<i>Organizaciones</i>		

Las esferas prioritarias podrán identificarse a medida que las necesidades se repitan. Por ejemplo, si de 30 artículos de una lista, la producción de alimentos, el suministro de agua, la oportunidad de obtener un ingreso y la atención de la salud infantil son mencionadas por la mayoría de las mujeres, podemos determinar las áreas prioritarias. En la primera parte —página — hay un procedimiento posible para determinar prioridades, utilizando una hoja de trabajo como la que se presenta a continuación para enumerarlas en orden de importancia.

El próximo paso consistiría en que el grupo de trabajo se reuniera y, con el empleo de diagramas u otros gráficos, comenzara a examinar lo planteado por las mujeres para ver si ya existen en la comunidad oportunidades para satisfacer sus necesidades. De no ser así, debemos analizar la manera de obtenerlas.

Como actividades complementarias de las deliberaciones de un pequeño grupo de trabajo, debería celebrarse una reunión más amplia de mujeres de la comunidad para que ayudaran a analizar los resultados de las actividades. Deberían prepararse preguntas con anticipación para ayudar a las mujeres a examinar algunos aspectos posiblemente menos evidentes: ¿Hay planes locales para iniciar un sistema de suministro de agua? ¿Son compatibles con los de las mujeres los objetivos de desarrollo del gobierno nacional o del gobierno local? Sobre este punto es preciso concretar.

Una participación más amplia ayudará no sólo a justificar las prioridades establecidas, sino también a determinar si existen otras. Asimismo, estas deliberaciones provocarán más amplio interés y cooperación en la preparación y la ejecución de proyectos.

5. Establecer una base de apoyo en la comunidad

Debemos compartir los resultados de estas reuniones con la comunidad en general. Solicitemos la ayuda de la población y de los dirigentes locales para organizar una asamblea comunitaria. Las propias mujeres podrían explicar cómo hicieron para recolectar la información y presentar, con ayudas visuales, el perfil de la comunidad y las necesidades que ellas han identificado.

En esta etapa será una buena experiencia para ellas conocer las reacciones y las preguntas de los dirigentes de su comunidad. Podrán empezar a individualizar a las personas con cuya cooperación pueden contar.

Para la fase de elaboración del proyecto, puede ampliarse el grupo de trabajo original, o bien organizarse otro nuevo. Podrían añadirse representantes de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, o de otras entidades, en caso que se trate de un proyecto en que la comunidad participe conjuntamente con ellas. El grupo debe mantenerse pequeño, entre ocho y doce personas.

B. Elaboración del proyecto

Antes de elaborar un proyecto, deberemos averiguar más acerca de las situaciones o problemas especiales que deseamos resolver. Con demasiada frecuencia aparecen "expertos" en desarrollo ajenos a la comunidad, portadores de soluciones que buscan su problema. Estas pueden ser valiosas, pero no por eso necesariamente resultan aplicables a una determinada comunidad en un determinado momento. Así sucede incluso cuando las soluciones parecen corresponder a necesidades y prioridades ya identificadas de la comunidad; por ejemplo, métodos de cultivo ya empleados con éxito en otras áreas para incrementar la producción de alimentos; métodos de planificación familiar; sistemas de riego, etc. Las mujeres pueden desde luego decidir acerca de estas soluciones o proyectos, pero también tener la oportunidad de examinar diversas opciones y de conocer las posibles consecuencias. Recordemos que los aldeanos más pobres son reacios a ciertas innovaciones agrícolas; mientras menores sean los ingresos, mayor puede ser la resistencia al riesgo, por cuanto el impacto de la pérdida es mayor para los más pobres.

Antes de empezar a elaborar el proyecto, es preciso que las mujeres comprendan algunos de los principios fundamentales de la preparación de proyectos y cómo pueden aplicarlos.

Las etapas son:

1. Definir el problema en cuestión;
2. Establecer los objetivos del proyecto y los criterios para su evaluación; y
3. Determinar métodos y formas de abordar el problema.

1. Definir el problema en cuestión

Una vez dado un vistazo general a la situación de la mujer y de la comunidad, se determinan las necesidades y prioridades tal como ellas las perciben:

- Producción de alimentos;
- suministro de agua;
- obtención de un ingreso; y
- cuidado de la salud infantil.

Es posible que se hayan planteado también otras prioridades, y debemos ser flexibles. Por ejemplo, si no hay pequeños centros de abastecimiento en el pueblo o en las cercanías, y si su organización constituiría una oportunidad de provocar el esfuerzo voluntario y cooperativo de toda la aldea, y atender una necesidad inmediata de la comunidad, esto tendría precedencia en relación con otras prioridades.

Factores que deben considerarse al diseñar un proyecto:

¿ES NECESARIO?

El análisis cuidadoso de cuán necesario es el proyecto tiene importancia vital. Este debe estar claramente dirigido a suplir una necesidad tal como la sienten las propias mujeres, y que sea de capital importancia para ellas.

¿UTILIZA EL PROYECTO LAS HABILIDADES QUE YA TIENEN LAS MUJERES?

Utilizar las habilidades que tradicionalmente aprenden las mujeres como base para desarrollar el proyecto, significa que se necesitará poco o ningún adiestramiento, y se estará reconociendo a las mujeres habilidades dignas de ser utilizadas. Más aún, cuando éstas sean convertidas en fuente de trabajo cooperativo, habrá empleos disponibles de inmediato para mujeres, en tanto que otras quedarán libres para emprender diferentes actividades.

¿UTILIZA EL PROYECTO MATERIAS PRIMAS DEL LUGAR?

La utilización de las materias primas de una localidad no sólo permite economizar en el financiamiento y en la organización necesarios para transportar los materiales desde otra parte, sino que también hace que el proyecto adquiera mayor significación para las personas que en él participan. El análisis de los recursos disponibles y la adaptación creativa de esta información puede transformar habilidades tradicionales en proyectos innovadores.

¿HAY MERCADO LOCAL PARA LO PRODUCIDO POR EL PROYECTO?

Si el proyecto que se está planificando pretende crear oportunidades de empleo a través de la producción de bienes, es necesario analizar la naturaleza del mercado para asegurarse de que éste es capaz de sostener la industria.

¿CONTRIBUYE EL PROYECTO A LA AUTOSUFICIENCIA DE LAS MUJERES?

El proyecto debe alentar a las mujeres a desarrollar sus potencialidades, su independencia y su confianza en sí mismas, y darles los medios de alcanzar estos objetivos.

¿DA EL PROYECTO A LAS MUJERES LA OPORTUNIDAD DE ADQUIRIR NUEVAS HABILIDADES?

Reconociendo por una parte la importancia de utilizar las habilidades ya existentes de las mujeres, es también beneficioso para ellas adquirir habilidades nuevas, las que podrán aprovechar dentro del proyecto, en otro campo, o como base para el trabajo por cuenta propia.

¿RECONOCE EL PROYECTO LA NECESIDAD DE LAS MUJERES DE TENER CIERTO GRADO DE INDEPENDENCIA ECONOMICA?

La idea de que las mujeres no necesitan tanto como los hombres del ingreso ha prevalecido en la planificación del empleo en la mayor parte de los países de la región. Las mujeres no son consideradas como un grupo clave. Suele argumentarse que basta con que los hombres tengan empleo.

Sin embargo, en familias pobres en que el hombre es el que mantiene el hogar, el ingreso de la mujer sigue siendo vital para el sostén de la familia. Las mujeres mismas también necesitan ingresos, pues aunque pueden tener un significativo control sobre las finanzas familiares están al mismo tiempo expuestas al abandono y a la viudez, que las dejarían desprovistas de todo. Más aún, hay un número creciente y significativo de mujeres que son jefes de hogar o que tienen la responsabilidad principal en la mantención de la familia. La independencia económica disminuye la vulnerabilidad de las mujeres y aumenta su libertad de elección.

¿INTEGRA EL PROYECTO A LAS MUJERES EN LA TOMA DE DECISIONES Y EN LA GESTION?

Muchos proyectos fracasan al no dar a las mujeres la oportunidad de adquirir experiencia en las tareas de gestión, y en consecuencia, no las capacitan para llegar a ser con el tiempo autosuficientes, y para transmitir sus habilidades a otros.

¿PROMUEVE EL PROYECTO EL CAMBIO SOCIAL?

En primer término, el proyecto no debe continuar la explotación de las mujeres. Debe más bien esforzarse en promover nuevos métodos de operación y nuevas estructuras que promuevan tanto el mejoramiento material de la condición de la mujer como la adquisición de un sentimiento del propio valer y autoestimación, haciendo por lo tanto real la posibilidad de que las mujeres se conviertan en activas participantes dentro de un proceso de desarrollo nuevo y dinámico.²⁵

²⁵ Centro Asiático y del Pacífico para la Mujer y el Desarrollo, *Women's Resource Book*, 1978.

Volviendo, sin embargo, a las cuatro prioridades ya identificadas para los fines de esta Guía, deberemos profundizar en cada área para obtener datos de apoyo. Estos suelen considerarse como indicadores: la información y las estadísticas que contribuirán a aclarar la naturaleza del problema. Estas, sirven también para establecer objetivos y más tarde para medir lo que se ha avanzado hacia ellos. Para obtenerlos debemos volver a las primeras fuentes de información:

Por ejemplo:

<i>Problema</i>	<i>Nº</i>	<i>Ejemplo de indicadores</i>
Producción de alimentos	X	acres de tierra laborable
	X	personas sin tierra
	X	cosechas producidas en X cantidad
	X	huertos familiares X cosechas para consumo familiar
	X	artículos alimenticios comprados en el mercado
	X	alimentos vendidos en el mercado
	X	clases de fertilizantes y equipos
Suministro de agua: Casas que obtienen agua de:	X	pozos
	X	cañerías
	X	ríos y arroyos
	X	estanques, baldes, otros recipientes
Ingresos	X	personas que perciben ingresos monetarios en la comunidad -hombres/mujeres- ingreso medio
	X	tiendas de la comunidad
	X	productos y sus variedades
	X	productos importados por la comunidad
	X	otros
Cuidado de la salud infantil	X	niños desnutridos — otros
	X	muerres infantiles
	X	madres que llevan sus niños a clínicas
	X	clínicas y médicos en la región
	X	niños por familia
	X	otros

La información cualitativa puede obtenerse a través de conversaciones con las mujeres, grabadas en cinta magnética y complementadas cuando sea necesario. Debemos pesquisar cuáles son las aspiraciones y temores de las mujeres; qué es lo que se ha ensayado y rechazado; si hay programas de otros grupos que pudieran anular una prioridad, conducir a esfuerzos de colaboración o posibilitar la combinación de las áreas prioritarias en un proyecto multifacético.

En seguida debemos definir el o los problemas específicos escogidos por las mujeres para la elaboración del proyecto.

2. *Establecer los objetivos del proyecto y los criterios para su evaluación*

El establecimiento de objetivos y criterios para un programa nacional destinado a las mujeres y al desarrollo se examinó en páginas anteriores. En proyectos locales el proceso es el mismo. De hecho, el ejemplo que se da en un capítulo anterior se relaciona con problemas como los recién señalados. El trabajador para el desarrollo es el nexo entre el programa nacional y el proyecto local.

A continuación se presenta un ejemplo de marco lógico (analizado en páginas y) para el supuesto proyecto que nos sirve de ilustración.

Supongamos, como indicarían estos objetivos, que las mujeres han decidido combinar los tres tipos de problemas —producción de alimentos, generación de ingresos y atención de salud infantil— en un solo proyecto. Han dejado de lado el problema del suministro de agua porque descubrieron la existencia de planes encaminados a mejorar este rubro en la zona dentro del “plan rural integrado de desarrollo”. Asignaron, en cambio, algunas integrantes de su grupo a un subgrupo destinado a integrar mujeres al grupo más amplio de planificación rural, y a preparar un informe referente a sus necesidades de agua y cómo quisieran ellas que esas necesidades se encararan en un plan global.²⁶

El definir problemas específicos indica que “sabemos dónde estamos”. Ahora “queremos saber dónde estaremos” al término del proyecto. Para hacerlo, el grupo debe poner por escrito:

- Objetivos de desarrollo (a largo plazo)
- Objetivos inmediatos (primarios)
 - Sub-objetivos (secundarios)

Continuando con el ejemplo, y combinados los tres tipos de problemas en el proyecto propuesto, los objetivos serían:

Objetivos de desarrollo

Hacer participar a las mujeres de la comunidad en el aumento de los cultivos de productos nutritivos, para consumo familiar y para su venta en mercados locales, con miras a mejorar la salud de sus hijos y de proporcionarles una entrada monetaria independiente.

Objetivos inmediatos

- Perfeccionar los conocimientos de 25 mujeres en el uso de semillas, fertilizantes, herramientas, etc.

²⁶A manera de ejemplo de un criterio innovador a este respecto, véase el proyecto piloto para la integración del desarrollo rural en San Vicente: “Pilot project for the integration of Rural Development in Saint Vincent. How community programmes and projects can influence “policy”, s/f.”

Objetivo secundario: Preparar un curso de capacitación y un huerto de demostración para incrementar la producción hortícola de _____ a _____ .

— Otros

- Elevar el número de pequeños negocios de las mujeres en _____ .

Objetivo secundario: Acrecentar su ingreso monetario en _____ .

— Otros

- Mejorar la salud de los hijos a través de una mejor alimentación.

Objetivo secundario: Disminuir el número de casos de desnutrición.

— Otros

Debemos dedicar tiempo a establecer los objetivos y analizar su factibilidad. Por ejemplo, realizaríamos un estudio de mercado para comprobar si hay en realidad suficiente poder de compra para los productos que se van a cultivar, y qué otras opciones existen. Los objetivos serían puestos a prueba, por ejemplo, cuando se examinen los métodos que se han de usar y los recursos disponibles; por lo tanto es muy probable que por el camino sufran modificaciones.

Para la trabajadora para el desarrollo será útil analizar los objetivos locales con el personal del programa a nivel nacional, a fin de determinar el tipo de asistencia que necesitará el proyecto para cumplir con los objetivos, y el mejor modo de obtenerla.

3. Determinar métodos y formas de abordar el problema

Esta etapa es diferente de la de hacer un plan de operación. Para decidir cómo alcanzar nuestros objetivos, será necesario apelar a las energías creadoras del grupo. Por ejemplo, éste podría decidir que desea avanzar en tres fases a lo largo de un período de tres años, comenzando por transformar en trabajadores para el desarrollo a un equipo de mujeres dirigentes de la comunidad. Las seleccionará la comunidad (o sólo las mujeres de la comunidad); aprenderán métodos agrícolas en un centro regional de investigación y capacitación agrícolas; podrán recibir un estipendio nominal por desempeñarse, en jornada parcial, como consejeras de las mujeres de la aldea en lo referente a producción, preparación y comercialización de alimentos. El equipo sería al área de alimentación lo que los trabajadores paramédicos al área de la salud. La capacitación se basaría en los conocimientos que ya tienen. Cuando no sepan algo, deberán saber a quién recurrir para informarse.

Las fase podrían incluir las siguientes:

- Fase I — Seleccionar y capacitar mujeres como trabajadoras para el desarrollo de su aldea.

Ejemplo
MARCO LOGICO DEL PROYECTO
Comunidad XYZ

<i>Síntesis</i>	<i>Indicadores objetiva-mente verificables</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Supuestos</i>
<p><i>Objetivo de desarrollo</i> Conseguir la participación de las mujeres de la comunidad en el aumento de los productos nutritivos para consumo familiar y para los mercados locales, mejorando así la salud de sus hijos y proporcionando ingresos independientes en dinero.</p>	<p>Participación informada de las mujeres, que dé por resultado adquisiciones cooperativas de materiales agrícolas; mayor producción de alimentos, nuevos mercados para los productos locales e inferior índice de desnutrición.</p>	<p>Registros oficiales de las dependencias gubernamentales encargadas de agricultura y salud. *Registros del grupo u organización que ejecuta el proyecto; registros personales de mujeres que trabajan en él.</p>	<p>— No habrá grandes cambios en las políticas gubernamentales relativas a materias tales como importación de alimentos, uso de la tierra, etc. — Otros.</p>
<p><i>Objetivos inmediatos</i> 1. Mejorar las capacidades agrícolas de las mujeres. 2. Aumentar el número de pequeñas empresas pertenecientes a mujeres. 3. Mejorar la salud infantil.</p>	<p>1. 25 mujeres capacitadas que cultivan huertos familiares. 2. Seis nuevas empresas pequeñas. 3. Los niños en contacto con el proyecto (ya no sufren de desnutrición, disminuyen sus enfermedades).</p>	<p>— Registros de las autoridades locales respecto de agricultura y salud. — Bancos agrícolas y centros de capacitación locales. — Registros del grupo, etc., como dice más arriba.</p>	<p>— Aceptación de las nuevas técnicas por parte de las mujeres. — Estabilidad en los precios del mercado. — Otros.</p>
<p><i>Resultados</i> 1. Capacitación y asistencia técnica. 2. Huertos familiares, aumento de las cosechas. 3. Comida más nutritiva. 4. Almacenes cooperativos, empresas de elaboración de alimentos y comercialización.</p>	<p>1. Dos trabajadores en la aldea y 25 mujeres del lugar. 2. Un huerto familiar modelo, cultivo de 25 huertos familiares. 3. Aumento de la cosecha en un %. 4. La desnutrición baja en un %. 5. Seis empresas en que participan 25 mujeres, y un incremento de ingreso del %.</p>	<p>— Registros agrícolas y de salud de las autoridades locales. — Dirigentes comunitarios. — Clínicas de salud. — Participantes y sus familias. — Registros del grupo, etc., como dice más arriba.</p>	<p>— Buenas condiciones climáticas (sin sequías, inundaciones, etc.). — Otros.</p>
<p><i>Insumos</i> 1. Centro agrícola. 2. Material de capacitación. 3. Material agrícola. 4. Asistencia técnica y capacitación para las mujeres de la aldea. 5. Encuesta de comercialización. 6. Personal del proyecto. 7. Presupuesto \$ _____</p>	<p>1. Acuerdo de capacitación para trabajadores agrícolas de la aldea. 2. Currículos; un huerto familiar modelo. 3. Equipos y fertilizantes para demostración. 4. Dos programas de capacitación, y asistencia técnica permanente respecto de métodos de producción alimenticia, preparación, gestión empresarial. 5. Encuesta sobre distribución de alimentos; encuesta sobre abastecimiento de insumos agrícolas. 6. Coordinadora del proyecto, empleada de oficina, contadora, organizadores del personal, trabajadores de la aldea.</p>	<p>— Centro de capacitación agrícola. — Entidades de abastecimiento agrícola de las autoridades locales. — Universidades u otros centros en que se estudie la comercialización de los productos alimenticios. — Registros del grupo, etc., como dice más arriba.</p>	<p>— Disponibilidad de materias agrícolas a través del tiempo. — Otros.</p>

Capítulo V

Estrategias del proyecto

A. Identificación de los recursos que requiere el proyecto

Los recursos se clasifican en cuatro categorías principales: personas, información, materiales y dinero, y todas ellas (o una combinación de ellas) son necesarias para cualquier trabajo de grupo. Un principio fundamental en el desarrollo de proyectos es hacer todo lo posible por utilizar recursos locales; a menudo se solicitan recursos externos antes de averiguar si existen en la localidad. En caso que utilicemos recursos externos, debemos considerarlos como transitorios y como un medio de influir en la comunidad local para lograr la autosuficiencia de las mujeres y de sus organizaciones.

Para alcanzar los objetivos que las mujeres han fijado al proyecto es necesario:

1. Elaborar un plan de trabajo.
2. Determinar el equipo de trabajo, los materiales y las instalaciones que se necesitan.
3. Preparar un presupuesto.
4. Identificar fuentes específicas de financiamiento.

1. Elaborar un plan de trabajo

La trabajadora para el desarrollo debe guiar al grupo en la tarea de preparar un plan de trabajo preliminar para llevar a cabo las operaciones del proyecto. Se puede terminar el

plan durante la fase de ejecución, pero empezarlo antes dará al grupo una base para decidir cuáles serán sus necesidades en materia de recursos humanos y materiales, información y dinero. Puede además usarse para preparar una propuesta, en caso que se necesite obtener fondos externos. El plan de trabajo debe redactarse en lenguaje simple y conciso, y describir:

- Los objetivos del proyecto;
- Los modos de abordar el proyecto y sus fases;
- Las actividades y la distribución del trabajo;
- Los plazos del trabajo; y
- El presupuesto.

Los dos primeros puntos ya se han examinado. Las actividades del proyecto y la distribución del trabajo constituyen la secuencia lógica de las actividades, a veces agrupadas en fases y categorías de trabajo, en la forma siguiente:

EJEMPLO

<i>Actividades</i>	<i>Distribución del trabajo</i>
Fase uno	
A. Administración	
1. Redactar la propuesta	Grupo de trabajo
2. Explorar las fuentes de financiamiento	Persona designada por el grupo de trabajo
3. Buscar personal	Todos
4. Orientar al personal, etc.	Grupo de trabajo y otras mujeres dirigentes de la comunidad
B. Bases para la capacitación de trabajadoras para el desarrollo en la aldea	
1. Ponerse en contacto con centro agrícola para hacer los arreglos necesarios	Directora del proyecto
2. Seleccionar trabajadoras para el desarrollo en la aldea	Mujeres de la comunidad
3. Orientar a las trabajadoras para el desarrollo de la aldea, etc.	Grupo de trabajo y otras mujeres dirigentes de la comunidad
C. Trabajo básico para poner en marcha pequeñas empresas	
1. Hacer un estudio de mercado adicional	Miembros del equipo de trabajo y funcionarios gubernamentales del departamento de comercio
2. Elaborar un programa de capacitación, etc.	Organizaciones femeninas con experiencia previa
D. _____	_____
1. _____	_____

Las hojas de actividades se agregarían al plan de trabajo del proyecto. Una manera de preparar el calendario preliminar para estas actividades es utilizar un diagrama de Gant, como el siguiente:

Programa preliminar de actividades

Primera (Fase) o (Año)

<i>Mes</i>												
<i>Actividad</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A. Administración												
1.	→											
2.		→				→						→
3.		→	→									
4.			→									
B. Trabajo básico												
1.	→	→										
2.		→	→									
3.			→	→								

Este tipo de calendario preliminar²⁷ es útil para descubrir dónde se superponen ciertas actividades, cómo ordenar las que dependen del resultado de otras, etc. Durante la fase de ejecución, cada actividad puede dividirse en tareas con fecha de iniciación y término, para detallar mejor los plazos. Por lo general, este tipo de programa es suficiente para los fines de una propuesta.

2. Determinar el equipo de trabajo, los materiales y las instalaciones que se necesitan

Posiblemente necesitemos personal permanente de jornada completa y de jornada parcial y consultores técnicos, y debemos incorporarlos al proyecto a medida que sea necesario. El personal debería provenir de la misma localidad, y los consultores externos reducirse al mínimo, y de preferencia ser connacionales.

²⁷Otros conceptos, técnicas e instrumentos figuran en el material para planificación de proyectos producidos por *World Education*.

Suele pasarse por alto una tarea muy importante: identificar las tareas y responsabilidades del cargo en nuestra lista de actividades, de manera de poder hacer una descripción preliminar de cada cargo por escrito, lo que no sólo facilitará la tarea de seleccionar y contratar personal, sino que la vinculará más a las necesidades concretas. Si el proyecto está patrocinado por una organización local, o se ejecuta conjuntamente con otra organización (o ambas cosas a la vez) las instalaciones podrían ser donadas por esa organización, tomando nota en el presupuesto del equivalente del costo. Si no es así, el grupo de trabajo tendrá que buscar un lugar barato pero adecuado para instalar sus oficinas. Cuando sea necesario, podría pedir en préstamo o arrendar (de preferencia lo primero) un local más grande para efectuar reuniones y actividades de capacitación. Los vínculos establecidos con organizaciones gubernamentales o de otra índole durante la fase de recolección de datos pueden servir ahora para obtener información y materiales específicos para llevar a cabo el proyecto. Comprobemos que lo que queremos hacer no está ya hecho. Recurrámos a la comunidad antes de buscar ayuda exterior.

Elaboremos una hoja de trabajo simple para hacer la lista de recursos necesarios.

<i>Recursos</i>	<i>Dónde obtenerlos</i>
<p><i>Personas calificadas en:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción agrícola • Capacitación en manejo de pequeñas empresas <p><i>Financiamiento para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Préstamos y créditos en pequeña escala para iniciar actividades comerciales • Ejecución de proyectos <p><i>Instalaciones y materiales:</i></p>	<p>Ministerio de agricultura Institutos agrícolas universitarios Grupos asesores nacionales sin fines de lucro</p> <p>Programa o centro agrícola local Cooperativa de crédito local, banco local</p> <p>Fondos gubernamentales nacionales provenientes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</p> <p>_____</p>

3. Preparar un presupuesto

Es probable que las mujeres del grupo de trabajo necesiten especial asistencia para preparar el presupuesto. Comencemos con lo que ellas ya saben; es decir, basémosnos en el presupuesto familiar. Será útil ponerse en contacto con grupos experimentados para conocer sus métodos de preparar presupuestos, de llevar la contabilidad de gastos generales y de presentar informes financieros, ya que esto proporcionará algunos ejem-

HOJA DE TRABAJO

PRESUPUESTO

<i>Rubros</i>	<i>Costos</i>					
	1er año	2do año	3er año	Total	Fondos de la comunidad	Fondos externos
<i>Personal</i>						
Personal del proyecto						
Empleada de oficina						
Consultora técnica						
<i>Equipos y materiales</i>						
Muebles						
Vehículo						
Máquina de escribir						
Franqueo						
<i>Capacitación</i>						
Estipendios						
Materiales						
<i>Espacio e instalaciones</i>						
Alquiler						
Teléfono						
Servicios						
<i>Viajes</i>						
<i>Otros</i>						
<i>Costos de base:</i>						
<i>Imprevistos</i>						
Total						

Consideraciones especiales para las pequeñas empresas

La planificación de una empresa comienza con ciertas preguntas que sólo los interesados pueden responder, buscando la información en caso necesario:

1. ¿Cuál es mi empresa? ¿Podría tener una socia?
2. ¿Cuáles son las condiciones y necesidades de la comercialización?
¿Quiénes son mis clientes, donde están, por qué comprarían mi producto o servicio en vez del de mis competidores?
3. ¿Cuál es mi mercado?
4. ¿Quiénes son mis competidores?
5. ¿Cuál es mi ventaja sobre mis competidores?
6. ¿Cómo distribuiré mi producto o entregaré mis servicios?
7. ¿Cuáles son las etapas indispensables en la producción de los bienes o servicios que ofrezco?
8. ¿Cuáles son mis fuentes de abastecimiento?
9. ¿Conozco mis necesidades de mano de obra?
10. ¿Conozco mis necesidades de espacio?
11. ¿Cómo determinaré los precios de los bienes o servicios?
12. ¿Cuáles son mis costos (fijos y variables)?
13. ¿Tengo suficiente liquidez o crédito?
14. ¿Qué plan tengo para atender mis necesidades de dinero? ¿Cuento con una estimación de los gastos, pedidos y ventas mensuales? (Véanse las hojas de trabajo que se presentan a continuación).
15. ¿En qué etapa o nivel de actividad se recuperarían los costos?
16. ¿Qué asistencia necesito para colocar pedidos de existencias, hacer inventarios, mantener registros, llevar la contabilidad?

HOJA DE DATOS PARA ESTIMAR GASTOS MENSUALES

Desde _____ a _____ 19____

<i>Rubros</i>	<i>Mes Nº 1</i>	<i>Nº 2</i>	<i>Nº 3</i>	<i>Nº 10</i>	<i>Nº 11</i>	<i>Nº 12</i>	<i>Primeros 12 meses</i>	<i>Total</i>
Salario								
Socio 1								
Socio 2								
Restos de los salarios								
Alquiler								
Transporte								
Producción								
Materiales								
Otros...								

HOJA DE DATOS DE LAS VENTAS Y PEDIDOS MENSUALES PREVISTOS

Desde _____ a _____ 19__

	\$ Mes Nº 1	\$ Nº 2	\$ Nº 3	\$ Nº 10	\$ Nº 11	\$ Nº 12	\$ Primeros 12 meses	\$ Total
Pedidos								
Compañía A	1.000	2.000	1.500	5.000	6.000	1.500		37.000
Compañía B	0	2.000	1.000	2.000	2.000	1.500		18.500
Otras cuentas	500	1.000	1.000	1.500	1.500	1.000		16.500
<i>Total</i>	<i>1.500</i>	<i>5.000</i>	<i>3.500</i>	<i>8.500</i>	<i>9.500</i>	<i>4.000</i>		<i>72.000</i>
Ventas								
Compañía A	0	1.000	3.000	5.000	6.000	1.000		36.000
Compañía B	0	0	1.000	3.000	4.000	2.000		20.000
Otras cuentas	0	1.000	500	500	1.000	0		13.000
<i>Total</i>	<i>0</i>	<i>2.000</i>	<i>4.500</i>	<i>8.500</i>	<i>11.000</i>	<i>3.000</i>		<i>69.000</i>

plos reales de cómo puede controlarse el dinero. Algunas de las cuestiones que deben examinarse antes de preparar un presupuesto son:

- ¿Se buscarán fuentes múltiples de financiamiento? ¿Habrá donaciones de tiempo, materiales y equipo?
- ¿Cuál es el nivel de salarios de otros proyectos en el área?
- ¿Qué rubros deben incluirse en el presupuesto?
- ¿Qué rubros, especialmente los infraestructurales y menos susceptibles de donarse, podrían financiarse con fondos de la comunidad?
- ¿Cuáles son los costos estimados para cada uno de estos rubros, sobre la base de cotizaciones recibidas? (Hoja de trabajo para consignarlos)
- ¿Cuál es el nivel de financiamiento que se necesita inmediatamente, y cuál es que se proyecta en el tiempo?
- ¿Cuál es el plan de financiamiento futuro, con vistas al autofinanciamiento? (Anteriormente, en la primera parte, se presentaron otras consideraciones relativas al presupuesto.)

4. *Identificar fuentes específicas de financiamiento*

Una vez terminado el presupuesto, conviene revisar las listas de fuentes potenciales de financiamiento preparadas con anterioridad (según se vio en la primera parte). Solicitemos el consejo de las autoridades locales, de gente de otros proyectos y de organizaciones de la comunidad respecto de los fondos disponibles y de la suerte que han corrido sus peticiones de financiamiento.

La trabajadora para el desarrollo puede desempeñar una función útil en este aspecto, pero se trata de que las mismas integrantes del grupo de trabajo se vayan familiarizando paso a paso con cuanto debe hacerse para seleccionar donantes apropiados y ponerse en contacto con ellos.

Algunas consideraciones:

- Para proyectos pequeños, de 1 000 dólares o menos, se podría buscar financiamiento a través de donaciones locales privadas, préstamos de asociaciones crediticias, de cooperativas, de fondos rotatorios o de organismos conocidos por hacer donaciones en pequeña escala.
- Para proyectos entre 1 000 y 10 000 dólares convendría acercarse a organizaciones locales femeninas u otras entidades no gubernamentales.
- Para proyectos de más envergadura, sobre 10 000 dólares (muy grandes para una comunidad) una posible fuente de financiamiento sería el gobierno local.
- Para proyectos aún mayores, de 25 000 dólares y más, habría que explorar varias fuentes locales a la vez, pero lo más probable es que haya que buscar recursos ajenos a la comunidad —de organizaciones nacionales, regionales o internacionales.
- Las solicitudes de financiamiento dirigidas a las Naciones Unidas y sus organismos especializados, por lo general, deben hacerse por intermedio del gobierno nacional. Esto es válido también para solicitudes dirigidas a organismos de otros gobiernos. En tales casos, habrá que ponerse en contacto con el representante local autorizado del gobierno, del organismo de las Naciones Unidas, o de ambos a la vez. Estos contactos locales sirven para identificar dineros disponibles a través de sus organismos, para obtener asesoramiento en la redacción de la solicitud y para tramitarla en la forma más eficiente y efectiva.

Antes de acercarse a un organismo, debemos ser capaces de responder las siguientes interrogantes:

- ¿Con qué áreas de desarrollo —como agricultura, educación, adiestramiento, vivienda, formación de instituciones, etc.— se relaciona el proyecto o alguna de sus partes?
- ¿Entre las fuentes de financiamiento identificadas, cuáles han dado, o es probable que den, dinero para proyectos como el que se ha preparado?

- ¿Qué políticas, procedimientos y plazos aplican estas fuentes? ¿Tienen manuales con instrucciones o formularios para presentar solicitudes? ¿Se necesita mayor información antes de abordarlas? (Véase modelo de carta.)
- ¿Conocemos el nombre de alguna persona del organismo que pudiera acoger favorablemente la petición?

Sobre la base de esta información, debemos decidir a qué organismo haremos la solicitud. En algunos casos será posible conversar el asunto previamente con el donante potencial, ya que muchos organismos prefieren trabajar con los posibles beneficiarios en la formulación de la propuesta. El plan de trabajo del proyecto —incluido el presupuesto— puede usarse como base para estas conversaciones.

B. Preparación de la propuesta

La mala formulación de la propuesta —antes que el sentido del proyecto mismo— ha sido la causa del rechazo de numerosos proyectos. El organismo de financiamiento interpreta una propuesta mal formulada como un signo de que no se han estudiado exhaustivamente ni el problema ni las formas propuestas para solucionarlo, por lo cual es improbable que logre sus objetivos.

En esta etapa del proceso, las mujeres suelen carecer de la experiencia necesaria para redactar correctamente una propuesta y establecer procedimientos de evaluación, lo que no significa que carezcan de capacidad para definir las necesidades de la comunidad y responder a ellas: podrían hacerlo con algún asesoramiento, y ejercitándose en redactar borradores, revisarlos y reescribirlos.

Otra capacidad que hay que cultivar es la de negociación. No basta simplemente con redactar una buena propuesta: también debe establecerse una relación adecuada con la fuente de financiamiento. Hace falta tiempo para generar confianza mutua y comprensión de los requerimientos de cada cual. El solicitante debe mantenerse centrado en las necesidades de los beneficiarios del proyecto, guardando al mismo tiempo la necesaria flexibilidad ante las exigencias del organismo que proporciona los fondos; esto requiere capacidad de comunicación y habilidad para negociar. Por ejemplo, un aspecto de la negociación podría ser el de los criterios de evaluación del proyecto y quién se encargará de aplicarlos.

Las etapas para preparar una propuesta que indique comprensión de la respectiva situación y de las maneras de promover el cambio deseado son:

1. Revisión de los antecedentes del proyecto y
2. Redacción de la propuesta de proyecto.

1. Revisión de los antecedentes del proyecto

A estas alturas ya se ha hecho mucho: el análisis básico y el plan de trabajo del proyecto ya están completos y se ha conversado con mucha gente: mujeres, autoridades locales, posibles fuentes de información y de financiamiento.

Todo esto nos habrá entregado nuevos aportes o nos habrá permitido detectar vacíos en la información básica. Es el momento de llenarlos y utilizar la nueva información en la preparación del proyecto.

2. Redacción de la propuesta de proyecto

El grupo de trabajo debe asumir la responsabilidad de preparar la propuesta. Puede que desee encargar la redacción propiamente tal a uno o dos de sus miembros. La trabajadora para el desarrollo puede contribuir a guiar al grupo, especialmente en la interpretación de las exigencias del organismo donante.

Todo organismo donante —trátase de fundaciones privadas, entidades gubernamentales, no gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas u otros— tiene exigencias especiales en cuanto a la forma que debe darse a la propuesta. En lo posible debe utilizarse el formato del organismo al cual se hace la solicitud. A continuación se presenta un modelo que describe la información requerida, y pueden verse las posibilidades de modificaciones del formato y los encabezamientos. Estudiemos la forma de presentación cuidadosamente y analicemos cada sección antes de llenarla.

El primer borrador debe hacerse circular para recoger críticas y sugerencias. Probablemente será necesario volver a pensarlo y volver a redactarlo hasta llegar a ser aceptable. No nos desalentemos si hay que revisar o reescribir varias veces la propuesta: es una experiencia por la que todos hemos pasado.

Cuando la proposición esté lista para presentarse al donante, debemos preparar una carta que sirva de presentación. Esta será concisa y abarcará tres puntos principales:

- ¿Qué nos propone realizar, y por qué es importante?
- ¿Qué beneficios se esperan y para quiénes?
- ¿Qué plazos se requieren y cuál es el costo en dólares?

Si no se ha tenido contactos previos con los donantes y no se conocen bien sus exigencias, puede enviarse una propuesta cabal, o bien un prospecto sobre ella, con una carta bien redactada, más explícita, que añadida a los puntos enumerados más arriba exprese cómo surgió la idea del proyecto, quienes participaron y por qué se piensa que este grupo en particular es el indicado para llevarlo a cabo. Esto podría enviarse a los organismos y fundaciones gubernamentales que tienen interés en el área que es objeto de la propuesta.

Hagamos una inspección final de la propuesta para asegurarnos de no haber omitido algún punto o parte importante.

Ejemplo de formato para propuesta^a

<i>Sección</i>	<i>Descripción</i>
Portada	La portada que puede servir también como primera página, debe contener la información siguiente: a) título del proyecto; b) nombre de la persona que solicita los fondos; c) nombre de la organización que patrocina la proposición; d) ubicación y duración del proyecto.
Síntesis o resumen	Aunque esta sección es la que sigue a la primera página suele redactarse al final de la propuesta. La síntesis debe ser una escueta descripción del proyecto propuesto, de una extensión no mayor de una página; debe describir brevemente el problema o la necesidad, los objetivos, el modo de abordar el proyecto, la duración del mismo y el monto de dinero requerido.
Problema o necesidad	Describamos aquí el problema o la necesidad específica que motiva el proyecto. En lo posible, debemos fundamentar la exposición en estadísticas o citas.
Objetivos	Demos una descripción detallada de los resultados que se esperan del proyecto, centrándola en los resultados mismos y no en los métodos que emplearemos para alcanzarlos. Debemos estar seguras de que guardan relación con lo expuesto en la sección PROBLEMA O NECESIDAD.
Antecedentes del proyecto	Información histórica y demográfica acerca de la zona de ubicación del proyecto (población, ingreso, educación, salud y nutrición, situación de la mujer). Esta clase de información es especialmente importante si la propuesta está dirigida a alguna de las fundaciones menores que no pueden mantener personal para inspeccionar cada proyecto en el terreno.
Descripción de la organización solicitante	Hagamos una breve descripción de la historia y funciones de nuestra organización. Las experiencias que aquí se describen también deberán guardar relación con la sección en que se expuso el problema o necesidad, y ayudar a demostrar nuestra capacidad para emprender un proyecto como el propuesto. Esta sección figura a veces como un apéndice a la propuesta.
Modo de abordar el proyecto	Describamos a los beneficiarios del proyecto, indicando en detalle cual será su grado de participación en la planificación y ejecución del proyecto; qué métodos se usarán, posibles características peculiares en él (por ejemplo, si se están introduciendo nuevas ideas o tecnologías). Indiquemos la relación del proyecto con otras actividades en el mismo campo.

^a Adaptado del Information Kit for Women in Africa, ATRCW/UNECA publicado por IWTC, Inc., enero de 1981.

<i>Sección</i>	<i>Descripción</i>
Administración del proyecto	<p><i>Ubicación:</i> ¿Dónde se realizará este proyecto? ¿Por qué se eligió este lugar en particular? ¿De qué instalaciones y equipo se dispone?</p> <p><i>Personal:</i> Indíquese el número de personas requerido y su función en el cumplimiento del programa elaborado para el proyecto. Se sugiere incluir en el apéndice de la propuesta los currículos de las personas claves que participarán en el proyecto.</p> <p><i>Plan de trabajo:</i> Como esta sección es muy importante, habrá que tomarse el tiempo necesario para desarrollarla. Debemos describir tanto la secuencia de las actividades que se están planificando como las metodologías y modos específicos de abordar el problema. Un plan de trabajo preciso y realista es de capital importancia, y puede ser usado a modo de guía una vez que el proyecto esté en funciones. (Un instrumento eficaz para diseñar y explicar el plan de trabajo es confeccionar un cronograma, que puede incluirse en el apéndice de la propuesta. Véase el ejemplo al final de esta sección).</p>
Evaluación	<p>Convendría discutir esta parte de la propuesta con el organismo al que se solicitará financiamiento, ya que las exigencias en materia de informes y evaluación varían mucho. Evaluar nuestro proyecto mientras esté en vías de realización, nos permitirá a nosotros y al donante apreciar el progreso y los logros alcanzados, y visualizar las opciones para acciones futuras.</p>
Presupuesto	<p>El presupuesto deberá ser una estimación realista de todos los costos de ejecución y funcionamiento del proyecto. Si se trata de proyectos que ya están en marcha, debemos procurar incluir un presupuesto proyectado para los próximos años, demostrando, si es posible, la viabilidad del autofinanciamiento.</p> <p>Las estimaciones del costo deben subdividirse en categorías lógicas tales como: remuneraciones del personal; suministros y equipos; alquiler; teléfono, franqueo; etc.</p> <p>Las contribuciones voluntarias que nosotras y otros miembros de nuestra organización podamos hacer al proyecto deben ser anotadas y estimadas con la mayor precisión posible en términos de dinero, o bien ser indicadas como "sin costo".</p> <p>Si se están solicitando fondos para un proyecto especial de una organización establecida averigüemos si podemos solicitar una suma para gastos generales. Por ejemplo, si tenemos una guardería infantil y deseamos poner en marcha un programa especial de capacitación de una semana, deberemos incluir el porcentaje del arriendo, la electricidad, etc. que correspondería por el uso del local de la guardería durante ese lapso.</p>

CRONOGRAMA DE BARRAS

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>
Fase I							
Fase II							
Fase III							

Con alguna frecuencia el donante potencial pide información adicional, o incluso una revisión de la propuesta si lo considera necesario. Muchos organismos explican en sus manuales el proceso de revisión que emplean e indican los plazos aproximados en que se toma la decisión final respecto de una propuesta.

Si una propuesta es rechazada sin explicaciones, se puede escribir a la persona que sirvió de nexo con el organismo en cuestión, pidiendo una síntesis de los comentarios del revisor. Esta información es valiosa, pues se puede utilizar para reescribir la propuesta con el fin de presentarla nuevamente a ese u otro organismo, con mejores posibilidades de conseguir fondos. Si se establecen las comunicaciones con tiempo, lo probable es que esto no suceda.

Capítulo VI

Ejecución del proyecto

A. Personal para el proyecto

Aun cuando la propuesta esté aceptada por el donante, probablemente sea mejor no contratar la coordinadora del proyecto hasta no haber recibido la primera remesa de fondos, lo que nos da la seguridad de poder cumplir con nuestras obligaciones salariales.

La ejecución del proyecto comienza cuando entra en funciones la coordinadora. Ella debe participar desde un principio en la determinación de quiénes se contratarán como funcionarios del proyecto y cómo se pondrá en funcionamiento el plan de trabajo.

Debe considerar el proyecto en forma muy semejante a una pequeña empresa. Tendrá que contar con una gestión eficiente y eficaz, y con prácticas administrativas capaces de mantenerlo dentro de su línea, de sus plazos y de su costo, así como de llevarlo a la siguiente etapa, que puede ser un marco organizativo, o una empresa generadora de ingresos, etc.

Para empezar a realizarlo, deberemos:

1. Revisar las tareas específicas que deben llevarse a cabo.
2. Seleccionar personal.
3. Preparar la capacitación y orientación del equipo de trabajo.

1. Revisar las tareas específicas que deben llevarse a cabo

La primera tarea concreta para el grupo de trabajo es seleccionar a la coordinadora, quien ante todo debe estar compenetrada de los objetivos del proyecto y haber demostrado capacidad de gestión. Esto no significa que tenga que haber dirigido un proyecto o tener un título en administración, lo que sí significa es que debe tener capacidad para dirigir, debe

Modelo de carta*

NOMBRE _____

TITULO _____

ORGANIZACION _____

DIRECCION _____

PAIS _____

FECHA _____

Estimado _____:

Según tengo entendido, el ...(*nombre del organismo financiador*) administra fondos (o *provee asistencia técnica*) para (*índole del proyecto, es decir, proyectos de capacitación, seminarios, etc.*) en materia de (*se indica la materia a la que se refiere el proyecto, por ejemplo, actividades generadoras de ingresos, planificación familiar, etc.*) para mujeres. Escribo a nombre de ...(*nombre de la organización*) organización que trabaja en el campo de (*indíquese el campo de acción*). Estamos planeando emprender un proyecto para (*dar una breve descripción de los objetivos del proyecto en perspectiva, agregando una o dos breves frases que destaquen los rasgos distintivos del proyecto*).

Si este proyecto puede ser considerado para obtener financiamiento del (*nombre del organismo financiador*), le agradecería mucho que nos enviara los formularios y toda otra información que se requiera para presentar una propuesta a esa institución.

Si en su opinión este proyecto es inadecuado para optar a los fondos que su entidad administra, le quedaríamos muy agradecidos si pudiera indicarnos algún organismo más apropiado al cual dirigirnos.

Agradeciendo sinceramente la asistencia y cooperación que pueda usted prestarnos,

Saluda atentamente a usted,

NOMBRE _____

* Adaptado de Mary Hall, *Developing Skills in Proposal Writing*, Portland, Oregon, Continuing Publications, 1977, p. 60.

haber tomado iniciativas en su propia aldea y deber haber sido capaz de llevar una acción determinada desde su concepción hasta su realización completa.

La función de la coordinadora es la gestión. Esto significa que debe poner en práctica algunas de las instrucciones que al respecto se dan en esta Guía: 1) planificar, 2) organizar, 3) delegar, 4) supervisar, 5) evaluar y 6) comunicar, en todo lo tocante a personal, dinero y materiales. Puede pedirse asistencia especial en cualquiera de estas funciones a asesores técnicos locales; pero en general las mujeres ya tienen alguna experiencia en la materia, adquirida y aplicada en sus actividades cotidianas. Aquí se les dan las denominaciones utilizadas en los estudios de administración para contribuir a ordenar nuestro pensamiento y utilizarlas en mejor forma. Una de las funciones indispensables de la coordinadora es la de formar equipos de trabajo, lo que significa que además de dirigir y delegar trabajo, deberá tomar parte activa en el trabajo mismo y alentar a su personal en las funciones que cumplen.

El siguiente modelo de organigrama visualiza la realación que debe existir entre la coordinadora, su personal, los consultores técnicos, el grupo asesor, el programa nacional (organización patrocinante) y la trabajadora para el desarrollo. Las relaciones indicadas con línea de puntos indican consultas e intercambios periódicos. Aunque el organismo donante y otros nexos institucionales no figuran en el organigrama, deben formar parte del cuadro general. Los contactos de esta índole pueden ser compartidos por la coordinadora del proyecto, sus consultores y el grupo patrocinante. El organigrama es un instrumento útil para la coordinadora del proyecto, pues permite ver con mayor claridad quién está relacionado con quién. El peligro especialmente en los pequeños proyectos, es que se consideren tales relaciones como de índole jerárquica, cuando en realidad son de apertura y de experiencias compartidas.

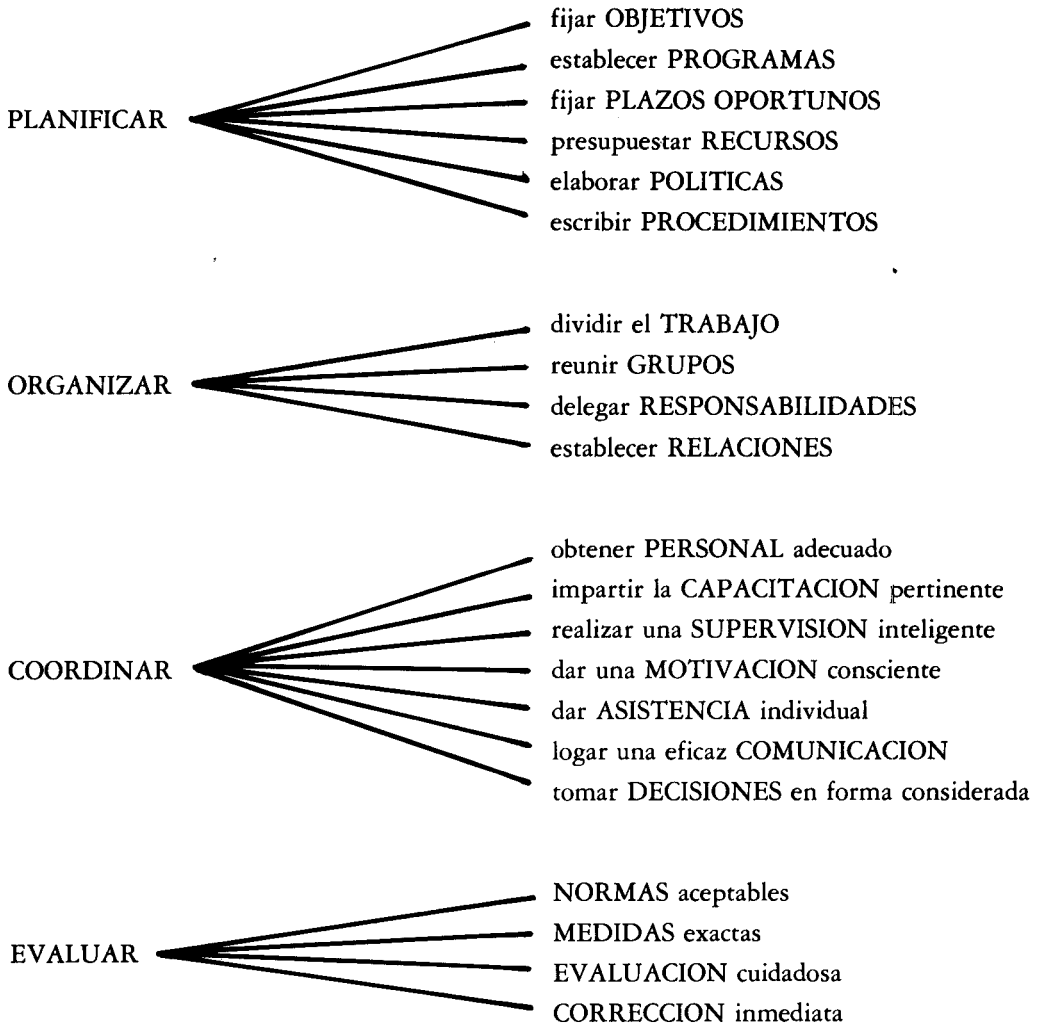
Los ejemplos de ejecución que se dan en seguida se basan en el proyecto trienal hipotético que se describió antes.

Una vez que el grupo de trabajo transfirió a la coordinadora todos sus datos y otros materiales relativo al proyecto, y le da alguna orientación, su función pasa a ser meramente consultiva. La coordinadora encabeza ahora el proyecto y debe instalar la oficina correspondiente.

Luego debe dividir la lista de actividades preparadas por el grupo de trabajo en tareas específicas. Para lograrlo, un instrumento de planificación útil es el esquema PERT simplificado que se describe en el Apéndice A.²⁸

²⁸ La PERT (Programme Evaluation and Review Technique), técnica de evaluación y revisión de programas, es de uso común entre los planificadores. La organización "World Education" elaboró este esquema simplificado, menos costoso y más flexible.

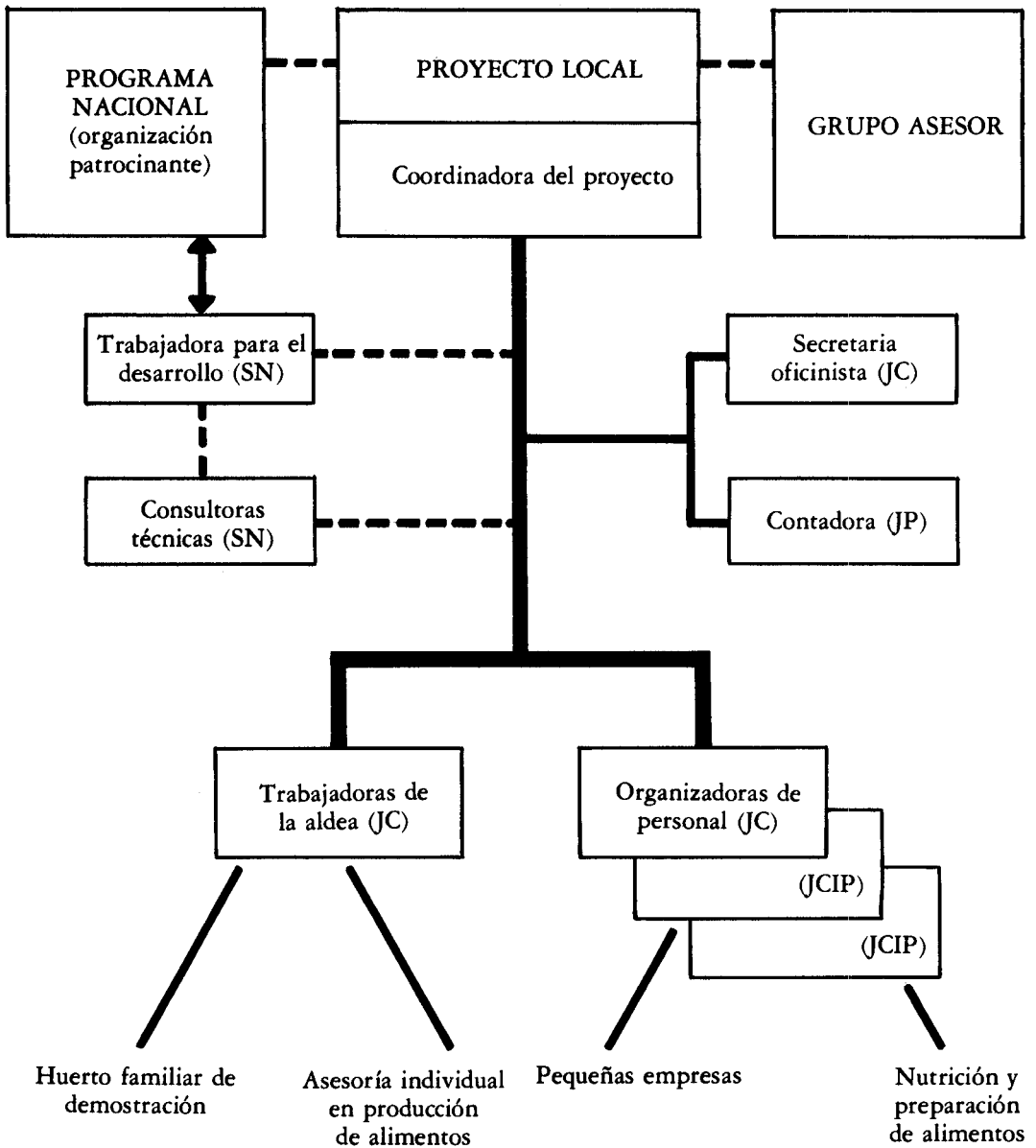
RESUMEN DEL TRABAJO DE GESTION



2. Seleccionar personal

Las trabajadoras para el desarrollo locales, a quienes el proyecto pagará un estipendio, deberán ser elegidas por las mujeres de la aldea. Será preciso ofrecer a estas algunos criterios de selección, para que sepan en qué basar su decisión y para que las personas propuestas sepan lo que se esperará de ellas.

MODELO DE ORGANIGRAMA



- JP = jornada parcial
- JC = jornada completa
- SN = según necesidad
- JCIP = jornada completa - incorporación posterior

personal debe familiarizarse con los nombres de las personas y entidades vinculadas al proyecto, los métodos usados, las políticas y los procedimientos, así como otras informaciones pertinentes.

Durante el transcurso del proyecto, se pueden identificar necesidades concretas de capacitación; el proyecto debería en consecuencia organizar programas de capacitación, o bien enviar funcionarios a participar en programas comunitarios de capacitación que suplan las deficiencias observadas. Por ejemplo, si la necesidad es de instrumentos de comunicación para trabajar con los aldeanos, el proyecto podría pedir la asistencia de un consultor técnico que capacite al personal; si lo que se necesita es capacitar al personal y a los participantes en la puesta en marcha de empresas en pequeña escala, el proyecto podría hacer los arreglos necesarios para enviar gente a algún programa de capacitación establecido que se desarrolle en las cercanías. Los consultores técnicos y la tecnología deberían buscarse en el ámbito local o nacional. A medida que aumente la cooperación entre las mujeres y los proyectos para las mujeres, aumentará también la posibilidad de compartir experiencias y tecnologías.

B. Administrar el plan del proyecto

Existen ciertos aspectos decisivos en la administración de un proyecto que pueden determinar si se alcanzan o no las metas previstas. Lo esencial es que la comunidad y el personal del proyecto compartan ideas y trabajo.

Para administrar el plan del proyecto es necesario:

1. Establecer políticas y procedimientos.
2. Fortalecer la conciencia pública y la colaboración.
3. Supervisar las actividades del proyecto.

1. Establecer políticas y procedimientos

Las políticas y procedimientos no equivalen a normas y reglamentos. Requieren reflexión y están sujetos a cambio. Son útiles porque dan coherencia a las decisiones y configuran un marco para la acción. Deben provenir del proyecto mismo para reflejar la cultura local y no la importada. Por ejemplo, cada miembro del personal estará actuando por su cuenta con la comunidad; habrá menos confusión en las operaciones si se toman decisiones previas acerca de asuntos tales como los métodos de trabajo, los tipos de tecnología, las vías de comunicación con los organismos oficiales y con la prensa, los gastos reembolsables y otros temas.

También pueden decidirse de antemano procedimientos relativos a comunicaciones internas, informes, salarios, beneficios, etc.

Las políticas y procedimientos que se establezcan deben quedar por escrito en forma simple y escueta, modificarse según sea necesario, transmitirse a todos los interesados, y estar sujetos a control en su aplicación. (Véase la primera parte, Capítulo I, A.)

2. Fortalecer la conciencia pública y la colaboración

Primero debemos revisar la lista de todas las personas de la comunidad que ayudaron en la etapa de preplanificación del proyecto. Es aconsejable que estas personas, así como el grueso de la comunidad, estén al tanto de la puesta en marcha del proyecto y de su plan de acción. Esto puede hacerse en una asamblea de la comunidad, a través de una circular o mediante contactos grupo a grupo.

El valor que esto tiene es:

- Mostrar aprecio por el apoyo prestado hasta ese momento
- Comenzar a influir en el entorno para que se acepten las ideas del proyecto (por ejemplo, empleo por cuenta propia, en especial para las mujeres)
- Estimular la participación y cooperación futuras.

A la coordinadora del proyecto corresponde principalmente la responsabilidad de mantenerse en contacto con las autoridades locales y grupos comunitarios. Esto puede ocupar mucho tiempo. Será útil tener una idea clara acerca de con quién deberá hablarse, sobre qué, y cuando; pero debe subsistir cierta espontaneidad y espíritu creativo al crear lazos de cooperación. Por ejemplo, a medida que el proyecto progresa y se da a conocer en la comunidad, tal vez se le pida que coopere con otras actividades; o bien, puede despertar en el sector bancario local cierto interés por poner capital a disposición de un grupo de las empresas en pequeña escala generadas por el proyecto.

Este aspecto de la actividad puede ayudar no sólo en la ejecución, sino también en la determinación de la línea de acción que se adoptará al final del proyecto.

3. Supervisar las actividades del proyecto

Deberemos mantenernos muy al tanto de cómo vamos cumpliendo con los propósitos, los plazos y los costos previstos del proyecto. Todo el personal tiene en esto una función, aunque la responsabilidad final recae en la coordinadora. Las reuniones de personal anteriormente mencionadas servirán para pasar revista a las tareas que se han cumplido y las que están por cumplirse. Además, es preciso fijar fechas para revisar informes periódicos que abarquen las siguientes categorías de información:

Modelos

Marcha de las actividades del proyecto

Fecha: Desde _____ a _____

<i>Lista de actividades</i>	<i>Fecha de terminación prevista</i>	<i>Estado</i>	<i>Acción necesaria</i>
-----------------------------	--------------------------------------	---------------	-------------------------

Informe sobre las actividades financieras

Fecha: Desde _____ a _____

<i>Partida presupuestaria</i>	<i>Cantidad recibida</i>		<i>Cantidad gastada</i>		
	<i>Fuente</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>	<i>Total a la fecha</i>	<i>Saldo</i>

El seguimiento de la marcha del proyecto es necesario para:

- Descubrir problemas o vacíos antes de que sean imposibles de corregir.
- Poder determinar qué puede cambiarse y mejorarse a medida que se avanza.
- Tener datos concretos que proporcionar a las organizaciones patrocinantes y grupos consultores que desean conocer la marcha de los trabajos, y
- Tener información importante para la evaluación final.

Es buena idea hacer una lista de personas claves que deberían recibir copia de los informes que emanen del proyecto, incluso los informes periódicos sobre sus avances. No es necesario que tales informes sean muy extensos, pero pueden ayudar mucho a poner de relieve el proyecto. (Véase la primera parte, Capítulo III, A.)

C. Evaluación del proyecto

La distinción y la relación entre seguimiento y evaluación se han analizado a través de esta Guía. En síntesis, el seguimiento es la observación periódica para verificar que el plan de trabajo esté cumpliéndose en el marco del esquema, los plazos y los costos previstos, con el fin de ir aplicando a medida que se avanza las medidas correctivas adecuadas; esta información pasa a incrementar los datos para la evaluación del proyecto.

La evaluación es la apreciación final del cambio resultante del proyecto: ¿Ha mejorado la calidad de la vida de las mujeres y sus familias?

Las dos etapas del proceso de evaluación son:

1. Revisión del propósito y de los criterios de la evaluación.
2. Aplicación del plan de evaluación.

1. *Revisión del propósito y de los criterios de la evaluación*

Cada organismo donante tendrá sus propios criterios de evaluación. Estos deben ser entendidos claramente y aceptados desde el comienzo del proyecto y nuevamente cuando llegue el momento de evaluar.

Recientemente se han esgrimido opiniones contradictorias en torno a la evaluación: ¿Por qué es necesaria, para quién se hace, quién la hace y cómo se lleva a cabo?

En síntesis, prevalece la opinión entre quienes establecen las políticas y en muchos organismos donantes, que la evaluación debe ser llevada a cabo por profesionales ajenos al proyecto, en un contexto académico y de conformidad con los criterios fijados por los donantes. Habitualmente, esos criterios se definen en términos cuantitativos: ¿Cuántos? ¿Con qué frecuencia? ¿Aumenta? ¿Decrece? ¿A qué costo? Idear este tipo de evaluación es a menudo complicado; con demasiada frecuencia adolece de sesgos culturales occidentales en la medición de la eficacia; suele requerir amplia información previa al proyecto para establecer comparaciones, con un gasto considerable de tiempo, dinero y recursos humanos calificados.

Una opinión que viene ganando adeptos entre los organismos y organizaciones que trabajan para el desarrollo, es que debe simplificarse tanto la terminología como los métodos de evaluación, y que en ella deberían participar las personas que concibieron el proyecto y se benefician de él. Por lo tanto, ha empezado a producirse la autoevaluación o la evaluación combinada por participantes y no participantes en el proyecto.

Al hablar de la formulación del proyecto se hizo hincapié en que el desarrollo y los objetivos inmediatos anotados en esa etapa se usarían al medir los resultados del mismo. Para ayudar a determinar objetivos adecuados, al iniciarse el proyecto debería esbozarse de manera preliminar un plan de evaluación. Para prepararlo, hay que identificar los métodos más simples y más adecuados para la "autoevaluación" a que se ha hecho referencia más arriba y, trabajando con el donante, adaptarlos a la situación. Algunos organismos internacionales, donantes y responsables de políticas en esta materia están procurando definir nuevos indicadores para medir resultados de proyectos.²⁹ Se están considerando cuestiones tan interesantes como difíciles, que incluyen las siguientes:

- ¿Cómo medir un cambio de actitud a través de evidencias de cambio de conducta?
- ¿Qué cambios conductuales debieran buscarse?
- ¿Cómo pueden medirse (cuantificarse)?
- ¿Qué beneficios han obtenido las mujeres aparte de aquellos relacionados con los objetivos concretos del proyecto o de aquellos que pueden ser medidos?

²⁹ Por ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Contribuciones Voluntarias para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer, el Centro de Asia y del Pacífico de las Naciones Unidas para la Mujer y el Desarrollo (véase el Manual para el desarrollo de proyectos, 1979).

- ¿Cómo podemos obtener la opinión de las mujeres (y, si hay tiempo, la de los hombres) acerca de la utilidad del proyecto?
- ¿Cómo deberían usarse tales opiniones al evaluar el proyecto?

2. Aplicación del plan de evaluación

Algunos de los métodos de entrevista y observación recomendados por los expertos en evaluaciones son:

- Formular los puntos que serán tratados en la entrevista
- Seleccionar y capacitar a los entrevistadores (personal del proyecto y miembros de la comunidad)
- Identificar personas que conviene entrevistar
- Sintetizar los resultados y usarlos en un informe global.

Estos métodos u otros parecidos podrían usarse durante las diversas etapas de recopilación de informaciones durante el proceso de evaluación.

El grupo de evaluación deberá revisar y analizar la información reunida antes del proyecto y durante los períodos de seguimiento intermedio y final. Los datos deberán clasificarse en categorías según los criterios establecidos en los objetivos.³⁰ Compararemos las diversas categorías de datos al comienzo del proyecto y al final de él. Analizaremos los cambios que se han producido. ¿Se lograron los objetivos? ¿Qué innovaciones se han introducido que no formaban parte del plan inicial? ¿Qué indican los datos en cuanto a la necesidad de nuevas instrucciones, estrategias o formas de operar para hacer más eficaz el proyecto en el futuro? ¿En general qué se ha aprendido que pueda compartirse con los demás en lo referente a mejorar la condición de la mujer y de la comunidad a través de la planificación para el desarrollo?

La información contenida en el informe de evaluación puede ser valiosa para los donantes y los responsables de las políticas, no sólo en los análisis de costos y beneficios, sino también al tomar decisiones más generales para introducir mejoras en el establecimiento de objetivos, prioridades y estrategias de financiamiento.

Esta actividad no debería ser considerada por las mujeres de la localidad como una amenaza, sino como un medio de comunicar lo que han aprendido, cuáles son sus necesidades y lo que esperan del futuro.

³⁰Ejemplo: Las categorías sugeridas por el Centro Asiático y del Pacífico para la Mujer y el Desarrollo son las siguientes: económica, social/de actitud, de organización/participación y operacional.

Ejercicio

REVISION FINAL

LISTA DE VERIFICACION PARA PROYECTOS DE DESARROLLO (CON VISTAS AL OBJETIVO DE INTEGRAR LA MUJER AL DESARROLLO)

OBJETIVOS DEL PROYECTO

- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?
- ¿Se menciona específicamente a las mujeres, ya sea como agentes o como beneficiarias?
- ¿Se buscan explícitamente beneficios para las mujeres? ¿Cuáles? Algunos ejemplos:
 - adquisición de capacidades
 - mayor productividad
 - menor carga de trabajo
 - oportunidad de tener ingresos en dinero, etc.
- ¿Cuáles son los supuestos implícitos en creer que los insumos del producto producirán estos beneficios?
- Si no se menciona específicamente a las mujeres en calidad de participantes, ¿habría relación entre sus actividades y los objetivos del proyecto? ¿Sería útil añadir al proyecto un componente relativo a las mujeres?

DISPONIBILIDAD DE INFORMACION BASICA

- Respecto del grupo beneficiario en general, y de las mujeres en particular, ¿qué información socioeconómica se encuentra disponible?
- ¿Es adecuada, para los propósitos del proyecto, la información existente sobre la economía en el plano doméstico, considerando el papel de las mujeres en ella? Algunos ejemplos:
 - estructura y tamaño de los hogares, y ciclo de desarrollo
 - división por sexo y edad del trabajo, de las decisiones, de los derechos a control sobre los productos comercializables, etc.
 - fuentes de ingreso en dinero, entre ellas actividades ajenas a las agrícolas, de los integrantes de los hogares
 - estacionalidad de la demanda de mano de obra, etc.
- Si es indispensable contar con mayor información, ¿qué se está haciendo para obtenerla?
- Si hay consultores que prestan asistencia en la realización de estudios de factibilidad, ¿se les ha dado instrucciones de considerar la situación y el aporte de las mujeres, si fuera pertinente?

DISEÑO Y PREPARACION DEL PROYECTO

- ¿Se ha consultado a las personas cuyas vidas se verán afectadas por el proyecto, y qué atención se ha prestado a las mujeres en este sentido?
- ¿Participan las mujeres en algún nivel de la planificación y ejecución profesional de este proyecto?
- ¿Se dará acceso a las mujeres a las nuevas oportunidades y servicios que proporciona el proyecto? Algunos ejemplos:
 - capacitación local y becas en el extranjero
 - extensión agrícola
 - nueva asignación de derechos a la tierra
 - facilidades crediticias
 - participación en cooperativas
 - empleo durante la fase de construcción o de funcionamiento, etc.
- Si no es así, ¿por qué?
- ¿Se cuenta con recursos suficientes como para proporcionar estos servicios a las mujeres? Por ejemplo, ¿se cuenta con suficiente personal femenino de extensión, en caso que el criterio utilizado por el personal masculino no resulte culturalmente aceptable?
- Si el proyecto pudiera tener consecuencias adversas para las mujeres (véase más abajo), ¿qué acciones se planifican para contrarrestar estos efectos?

EFECTOS PREVISTOS

- i. *¿Cómo afectará el proyecto el acceso de las mujeres a los bienes económicos y a los ingresos en dinero?*
 - ¿Perderán algunos de los siguientes beneficios?
 - acceso a la tierra
 - oportunidad de empleo remunerado u otra actividad productora de ingresos
 - asistencia en las actividades económicas de otros miembros de los hogares
 - control sobre la venta del producto, etc.
 - ¿Se esperan otras ganancias además de las señaladas en los objetivos?
- ii. *¿Cómo afectará este proyecto la asignación de tiempo de las mujeres?*
 - ¿Aumentará o disminuirá su carga de trabajo a consecuencia de la innovación o de los cambios? Algunos ejemplos:
 - mecanización
 - nuevos insumos agrícolas y nuevos esquemas de cosechas
 - retiro del trabajo de otros miembros del hogar
 - asesoramiento agrícola, enseñanza de nutrición o de salud, en su caso
 - cambios en la distancia respecto de los predios, lugares de trabajo, lugares de abastecimiento de agua, lugares de abastecimiento de leña, etc.

- Si la carga de trabajo disminuye, ¿significa esto una pérdida de ingreso para las mujeres?
- iii. *¿Cómo afectará el proyecto la subsistencia dentro del grupo al cual se destina, y el control de las mujeres sobre el abastecimiento de alimentos para el hogar?*
 - ¿Podrá el fomento de la agricultura comercial afectar:
 - la disponibilidad del terreno para cultivos dedicados principalmente a la alimentación
 - acceso de las mujeres a la tierra
 - aportes de mano de obra (masculina y femenina) para cultivos alimenticios, etc.?
 - ¿Se eliminarán o disminuirán algunas fuentes de alimentos?
 - ¿Aumentará la dependencia de las mujeres, respecto del ingreso en dinero de sus compañeros, para la adquisición de alimentos y otras necesidades del hogar? Si es así, ¿será suficiente dicho ingreso para compensar la pérdida en materia de capacidad de subsistencia? ¿En qué grado depende de fluctuaciones del mercado mundial, de las condiciones climáticas, etc.? ¿Puede suponerse que el ingreso de los hombres llegará a dedicarse en forma suficiente a la atención de necesidades básicas del hogar?
 - ¿Cambiará la dieta básica? ¿Serán aceptables los cambios? ¿Significarán mayor tiempo de preparación de alimentos?
 - ¿Alterarán los cambios en la asignación del trabajo las necesidades nutritivas de algún miembro del hogar? ¿Bastan los recursos de subsistencia o el mayor ingreso en dinero para atenderla? En caso contrario, ¿cuáles son las consecuencias probables para las mujeres y los niños, especialmente si se acostumbra a distribuir el alimento en forma desigual?
- vi. *¿Es probable que el proyecto tenga consecuencias adversas para las mujeres en grupos y categorías que no se vean inmediatamente afectadas?*

EVALUACION

- ¿Se están tomando medidas para seguir y evaluar los efectos del proyecto sobre las mujeres?
- ¿Serán adecuados para este propósito los datos básicos disponibles actualmente?
- ¿Qué indicadores serían pertinentes?

Elaborado por la Dra. Therese Spens
 Ministry of Overseas Development
 LONDRES, INGLATERRA

Apéndice A

ESQUEMA PERT SIMPLIFICADO

La sigla PERT, que proviene de Programme Evaluation and Review Technique (es decir, técnica de evaluación y revisión de programas), es de uso común entre los planificadores. La técnica que designa permite indicar *cuándo* se iniciarán y se finalizarán las actividades, y *quién* las hará y *para quiénes*, con qué frecuencia y con qué efectos. Puede utilizarse como instrumento para *planificar* cualquier aspecto o etapa de un proyecto o programa.

Un esquema PERT puede parecer complicado: un laberinto de flechas, líneas de conexión, cuadros, rótulos, relaciones temporales y secuenciales. Algunos piensan que los esquemas PERT los sobrepasan... no sólo cuando se trata de planificarlos, sino incluso cuando se trata de leerlos.

Exigen explorar cada ángulo posible, dar a cada acción su valor temporal, prever las relaciones de causa y efecto, y esquematizar todos los recursos.

En el proceso de planificar un proyecto o un programa, debe contarse con la participación de personal de diversos niveles.

La organización World Education elaboró este esquema PERT simplificado como un instrumento de planificación. Se basa en el esquema PERT original, pero es más flexible, de estructura más simple y suficientemente fácil como para ser preparado por cualquiera con un mínimo de costo y de tiempo.

Hay que pensar mucho, y hacer varias preguntas básicas, antes de detallar las etapas de un plan para un proyecto o programa. Es útil también descomponer las tareas por realizar en categorías y luego en unidades pequeñas y simples.

1. *Actividades*
 - (a) ¿Cuáles son los objetivos del proyecto/programa?
 - (b) ¿Qué actividades se realizarán para cumplir con estos objetivos?
 - (c) ¿Cuáles son los objetivos de cada actividad?
2. *Recursos*
 - (a) ¿Qué recursos se necesitan para cada actividad?
 - (b) ¿Cómo pensamos obtener esos recursos?
3. *Tareas administrativas*
 - (a) ¿Qué tareas deben cumplirse antes de poder realizar cada una de las actividades?

(b) ¿Quién asumirá la responsabilidad de cada tarea?

4. *Evaluación*

(a) *Planes de seguimiento*

- i) ¿Se asignó tiempo suficiente a cada actividad?
- ii) ¿Se contó con los recursos necesarios?
- iii) ¿Hay necesidad de cambiar los objetivos o planes inmediatos?

(b) *Evaluación del cumplimiento de los objetivos*

Decidamos cuáles son los indicadores que nos permitirán juzgar si se han cumplido o no los objetivos.

- i) ¿Hay mayor participación?
- ii) ¿Han cambiado el comportamiento y las actitudes?
- iii) ¿Existe mayor conciencia?
- vi) ¿Ha aumentado la producción? Por ejemplo, ¿se han cultivado más hortalizas, se han construido más sillas, etc.?

(c) *Mantener registros y escribir informes*

- i) ¿Qué registros deben mantenerse?
- ii) ¿Qué tipos de informes se necesitan?
- iii) ¿Con qué frecuencia deben realizarse las actividades contempladas en i) y ii)?

	<i>TIEMPO:</i>		
	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>
Actividad del proyecto o programa	Reunirse para planificarlo	Seminario (un día de duración)	
Recursos necesarios	Identificar personas que puedan proporcionarlos; contactarlas		
Tareas administrativas	Enviar invitaciones		
Seguimiento y evaluación	Elaborar hojas de evaluación		

COMO ELABORAR UN ESQUEMA PERT SIMPLIFICADO

1. Decidir las prioridades, áreas de acción y encabezamientos relativos a la tarea o actividad, como por ejemplo, recursos, tareas administrativas, seguimiento de la evaluación.
2. Dividir el papel horizontalmente en secciones, según los encabezamientos y determinados, y escribir estos últimos en el lado izquierdo, de arriba hacia abajo.
3. En un papel o cartulina grande, hacer divisiones verticales correspondientes a períodos de tiempo, como por ejemplo, días, semanas o meses.
4. Señalar las unidades de tiempo en la parte superior de cada una de estas secciones.
5. En pedazos pequeños de papel, escribir cada una de las actividades que deban realizarse para cumplir la tarea o el programa.
6. Utilizar cinta adhesiva o tachuelas para ubicar cada papel relativo a una actividad sobre el cuadro de planificación en el momento en que la acción deba realizarse.
7. Hacer cambios que permitan que el plan tenga una secuencia fluida, dando suficiente tiempo para completar las acciones que dependen una de otra.

Cuando el esquema simplificado esté listo, debe ser analizado con el personal y con los demás participantes en la planificación y ejecución del programa y proyecto. Dará la oportunidad de apreciar a simple vista la secuencia lógica en que se realizarán las actividades de un proyecto o programa.

Adaptado de

The Impertinent PERT Chart

Por

Lyra Srinivasam, de *World Education*

كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة

يمكن الحصول على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استلم منها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى: الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف.

如何购取联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经售处均有发售。请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à : Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издавания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.

Las publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe se pueden adquirir a los distribuidores locales o directamente a través de:

Publicaciones de las Naciones Unidas
Sección de Ventas — DC-2-866
Nueva York, NY, 10017
Estados Unidos de América

Publicaciones de las Naciones Unidas
Sección de Ventas
Palais des Nations
1211 Ginebra 10, Suiza

Unidad de Distribución
CEPAL — Casilla 179-D
Santiago de Chile

Primera edición

Impreso en Naciones Unidas — Santiago de Chile — 84-10-1758 — octubre de 1984 — 2 000

S.82.II.G.8 - 00600 P