

BIBLIOTECA NACIONES UNIDAS MEXICO



NACIONES UNIDAS
CONSEJO
ECONOMICO
Y SOCIAL



Distr. c. 1
RESTRINGIDA
E/CEPAL/R.291/Rev.1
2 de diciembre de 1981

ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLES

CEPAL

Comisión Económica para América Latina

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

Carolina Pezzullo, Consultora

*/ Versión preparada para el Taller Regional para la Capacitación en Proyectos y Programas para la Mujer (Panamá, 18 a 27 de enero de 1982). Esta versión ha sido preparada por Carmen Lugo y Rosa Santizo, Consultoras para este Taller. Las opiniones expresadas en este documento son de la exclusiva responsabilidad de la autora y de las Consultoras que trabajaron en la versión revisada y pueden no coincidir con las de la Organización.

81-12-650

INDICE

	<u>Página</u>
Nota	vii
Prefacio	ix

Primera parte

PLANIFICACION DE PROGRAMAS

Introducción	1
I. Orientación del programa: ¿qué deseamos hacer? ¿por qué deseamos hacerlo?	3
A. Iniciar el proceso de planificación	3
1. Definir el alcance y las metas de la organización u organismo	3
2. Analizar la situación interna y definir las necesidades y prioridades	4
3. Revisar los objetivos concretos del organismo u organización	4
4. Organizarse para planificar	4
B. Observar la situación en lo que se refiere a las mujeres y al desarrollo	5
1. Hacer una exploración previa a la planificación del programa	5
2. Utilizar investigaciones secundarias	6
3. Llevar a cabo investigaciones primarias	7
4. Analizar las conclusiones y evaluar sus repercusiones en la planificación de programas	8
a) Aspectos económicos	8
b) La planificación	9
C. Establecer los objetivos del programa	11
1. Establecer criterios para los objetivos del programa	12
2. Fijar los objetivos del programa a la luz de estos criterios	12
3. Evaluar los resultados del programa	14

/II. Estrategias

	<u>Página</u>
II. Estrategias del programa. ¿De qué manera se procede?	15
A. Identificar los proyectos relacionados con un programa amplio	15
1. Establecer las políticas, objetivos y procedimientos del programa	15
2. Planificar las estrategias	16
3. Formular proyectos potenciales	17
B. Definir las necesidades de recursos para el programa	20
1. Definir las necesidades del programa en materia de personal y capacitación	20
2. Identificar los materiales necesarios para el programa	21
3. Establecer las necesidades financieras del programa a largo y corto plazo	21
a) Gastos por concepto de personal	21
b) Gastos no relacionados con el personal (costos de operación)	22
4. Estudiar fuentes potenciales de financiamiento	24
C. Redactar el programa y la propuesta para obtener financiamiento	27
1. Determinación del contenido y redacción del programa	27
2. Selección de los componentes del programa adecuados para incluir en la propuesta	28
3. Elaboración de la propuesta	29
III. Ejecución del programa	32
A. Las comunicaciones y el programa	32
1. Establecer cuáles son las necesidades en materia de comunicaciones	32
2. Establecer el propósito, tipo y frecuencia de las comunicaciones	33
B. Proporcionar asistencia técnica para proyectos relacionados con las metas globales del programa	34
1. Tomar iniciativas, responder a ellas, o ambas cosas	34
2. Proporcionar cooperación y asistencia técnica para las actividades de un proyecto en marcha	36
C. Seguimiento y evaluación del programa	37
1. Cómo establecer un procedimiento para mantener actualizados los planes	38
2. Cómo establecer un procedimiento para evaluar los resultados del programa	39

/Segunda parte

Segunda parte

PLANIFICACION DE PROYECTOS

Introducción	41
I. Dirección de proyectos	42
A. Incluir a las mujeres y sus comunidades en el proceso de planificación	42
1. Identificar las iniciativas locales y los promotores efectivos o potenciales	42
2. Formar un grupo de trabajo	44
3. Reunir datos y preparar un perfil de la comunidad	44
4. Evaluar la información y determinar las principales necesidades y prioridades	45
5. Establecer una base de apoyo en la comunidad	48
B. Elaboración del proyecto	49
1. Definir el problema en cuestión	49
2. Establecer los objetivos del proyecto y los criterios para su evaluación	53
3. Determinación de métodos y formas de abordar el problema	55
II. Estrategias del proyecto	56
A. Identificación de los recursos que requiere el proyecto	56
1. Desarrollar un plan de trabajo	56
2. Determinar el equipo, los materiales y las instalaciones que se necesitan	58
3. Preparar un presupuesto	60
4. Identificar fuentes específicas de financiamiento	61
B. Preparación de la propuesta	62
1. Revisión de los antecedentes del proyecto	63
2. Redacción de la propuesta del proyecto	63
III. Ejecución del proyecto	68
A. Personal para el proyecto	68
1. Revisión de las tareas específicas que deben cumplirse	68
2. Selección de personal	70
3. Orientación y capacitación del personal	71

/B. Administración

	<u>Página</u>
B. Administración de un proyecto	71
1. Establecer políticas y procedimientos	72
2. Desarrollar la conciencia y la colaboración públicas	72
3. Supervisar las actividades del proyecto	73
4. Evaluación del proyecto	74
a) Revisión del propósito y de los criterios de la evaluación	74
b) Aplicación del plan de evaluación	75

NOTA

Este documento fue elaborado originalmente para ser utilizado como instrumento teórico en el Seminario Regional del Caribe sobre Capacitación en Planificación de Programas y Proyectos (Barbados, 15-26 de junio de 1981). Traducido y modificado posteriormente, se adecuó a la realidad e idiosincracia de la región centroamericana con el objeto de ser utilizado como documento de trabajo en el Taller Regional para la Capacitación en Proyectos y Programas para la Mujer, Panamá, República de Panamá, 18-27 de enero de 1982.

Tanto el seminario del Caribe como esta Guía fueron posibles gracias al patrocinio de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y a la labor de la coordinadora para el Caribe de la Unidad sobre la Integración de la Mujer en el Desarrollo. Esencial fue también el financiamiento otorgado por el Fondo de Contribuciones Voluntarias para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer, para la realización del seminario y de los materiales conexos. Por su parte, el Centro Asiático y del Pacífico para la Mujer y el Desarrollo y el Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer aportaron excelentes documentos, que fueron utilizados para elaborar la presente Guía. Para la versión adaptada para la subregión de Panamá, Centroamérica, México y Cuba, se contó con la orientación de la Coordinadora para esta subregión de la Unidad sobre la Integración de la Mujer al Desarrollo, de la CEPAL.

Consideramos que este documento es un instrumento útil para aquellos gobiernos y organizaciones no gubernamentales interesados en participar en el proceso de incorporación de la mujer al desarrollo, ya que permite un acercamiento a la planificación y programación, necesario para canalizar adecuadamente los recursos que ofrece la cooperación internacional a proyectos y programas para la mujer.

PREFACIO

"La crisis estructural por la que atraviesa una parte significativa de América Latina amenaza con hacerse explosiva, a menos que sepamos corregir oportunamente sus verdaderas causas profundas. Por este motivo, coincidimos plenamente con las sabias palabras de quien ha señalado que:

'Todos los que reflexionan sobre la actualidad de América Latina han de coincidir en que la realización de la justicia en este continente se encuentra ante el siguiente dilema: o se alcanza la justicia por medio de profundas y valerosas reformas basadas en los principios de los derechos humanos, o se alcanza por la violencia'.

"El autor de esta reflexión es nada menos que Su Santidad el Papa Juan Pablo II".

Presidente de la República de Panamá
Arístides Royo

"Panameña, antes que nada, la mujer de nuestra tierra es heredera directa de aquel filón humano de nuestra nacionalidad que nunca ha escatimado esfuerzo para engrandecer la patria. La mujer panameña hace Patria hoy en la oficina, en la fábrica, en el campo, en la universidad y sobre todo, en el hogar, donde su abnegación, su constancia, son ejemplares siempre vivificantes para el ejercicio del patriotismo. El Partido Revolucionario Democrático es una fuerza incontenible en cuyo caudal la voluntad de la mujer panameña es fuerza motriz".

General Omar Torrijos

Desde hace muchos años, mujeres con variados grados de responsabilidad han reconocido la necesidad de participar en el proceso de desarrollo. El propósito de esta Guía es ayudarlas a satisfacer esa necesidad y a incorporarse al proceso a través de la planificación de programas y proyectos que mejoren la condición de la mujer y aseguren su plena participación en el proceso de desarrollo.

Parte fundamental de esta estrategia es la de dar participación a las mujeres, tanto de las zonas urbanas como de las rurales, en los procesos de decisión relacionados con sus posibilidades y la calidad de sus vidas.

Las mujeres profesionales con responsabilidades institucionales poseen valiosa información que deben compartir con las mujeres que actúan en ámbitos locales. Al mismo tiempo, en la planificación y la

/toma

toma de decisiones se debe considerar la información práctica tan necesaria que pueden aportar estas últimas. En el curso del proceso, deberán crearse o mejorarse los marcos institucionales que permitan esta clase de participación sobre una base amplia.

La presente Guía se preparó teniendo presente las siguientes consideraciones:

- El desarrollo no es tan sólo una meta; es un proceso que tiene lugar dentro de diversos marcos ideológicos, socioeconómicos, políticos y culturales.

- Tradicionalmente, la planificación del desarrollo se ha limitado al logro de metas económicas. Lo que se pretende ahora es que las perspectivas ligadas a la mujer y el desarrollo rebasen esta tradición, haciéndola participaren todas las etapas y en todos los niveles de la planificación de programas y proyectos, así como en la elaboración de estrategias de cambio, para asegurar el logro de los objetivos de libertad, dignidad, equidad y autonomía. Como lo expresó el economista jamaicano George Beckford:

"Para que el desarrollo de los países del Tercer Mundo sea significativo no sólo debe traducirse en un aumento del ingreso real per capita, sino que es preciso además que las modalidades de distribución del ingreso sean más equitativas y (que) los países tengan por lo menos el control de sus propios recursos y de su medio ambiente. Esto es un requisito previo básico para el logro de la plena dignidad humana, de importancia crucial y decisiva para toda persona".^{1/}

- Las "mujeres", así como los "pobres", han sido puestos en la mira como grupos que deben integrarse al actual proceso en formas pasivas más que activas. Es preciso que las mujeres abandonen sus hábitos de dependencia y aprendan a confiar en sus propias fuerzas.

- Para ayudar a este proceso de "desaprendizaje", se necesita la acción positiva del gobierno y del sector privado.

- Es preciso abordar el desarrollo con imaginación a fin de promover la libre elección de tecnologías y de vías hacia el desarrollo que consideren la contribución de la mujer.

- Hay que desarrollar técnicas para trabajar con instituciones existentes que están relacionadas con la industrialización y la urbanización, incluso cuando se trabaja con miras a cambiar dichas instituciones.

- Para participar plenamente en el proceso de desarrollo es imperativo saber cómo y por qué se decide en favor de determinadas opciones en la planificación y programación del desarrollo.

1/ G.L. Beckford, Persistent Poverty: Underdevelopment in Plantation Economies of the Third World, Oxford University Press, 1972.

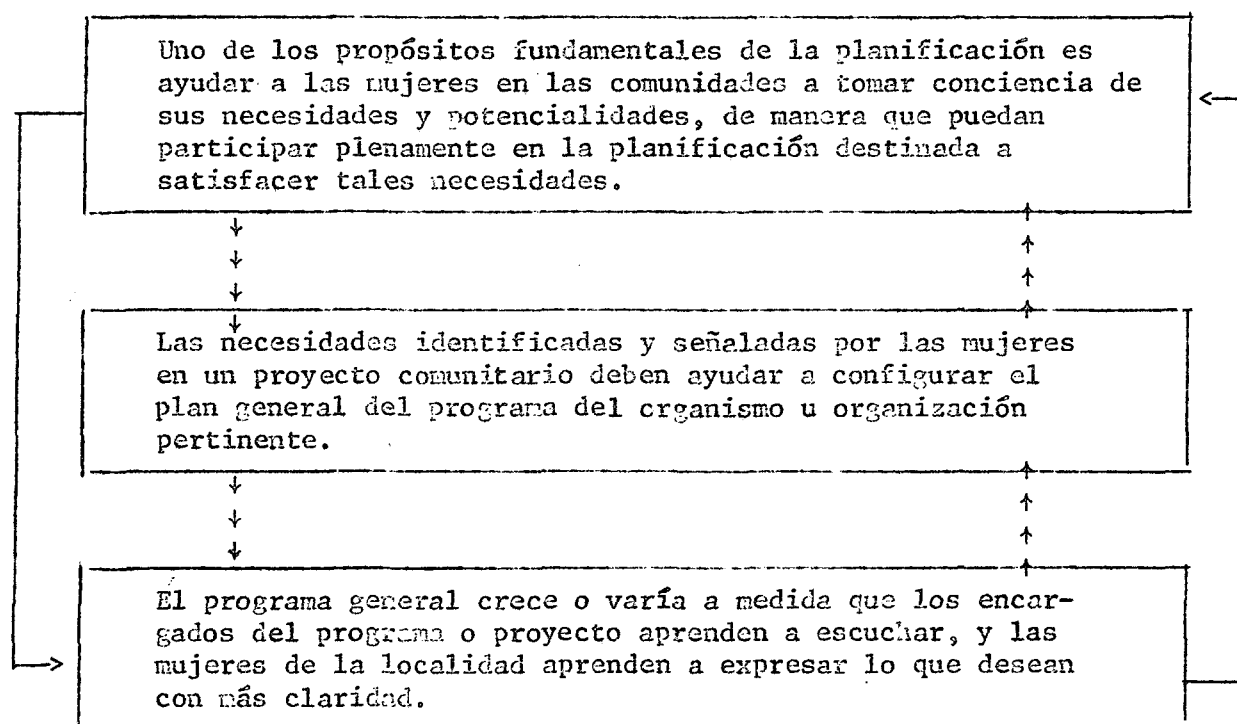
- Hay que dar a las mujeres la posibilidad de conocer las opciones a su alcance, de elegir libremente entre ellas y de tener acceso a los recursos necesarios para realizarlas. Rechazamos el concepto del "chorreo de la información", es decir, la idea de que ciertos grupos repartan fragmentos de conocimiento.

- La cooperación con las organizaciones regionales y nacionales es un elemento esencial para una planificación exitosa.

La Guía se divide en dos partes: planificación de programas y planificación de proyectos. La primera se ocupa de los programas más amplios que elaboran organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales para mejorar la condición de la mujer durante un período determinado; la segunda analiza los proyectos incluidos dentro de los programas.

La Guía fue concebida para ser utilizada por los encargados de programas o proyectos. No es un sustituto de otras clases de asistencia; apuntan más bien a la necesidad y conveniencia de recurrir a profesionales competentes y a servicios técnicos, bancarios y comerciales.

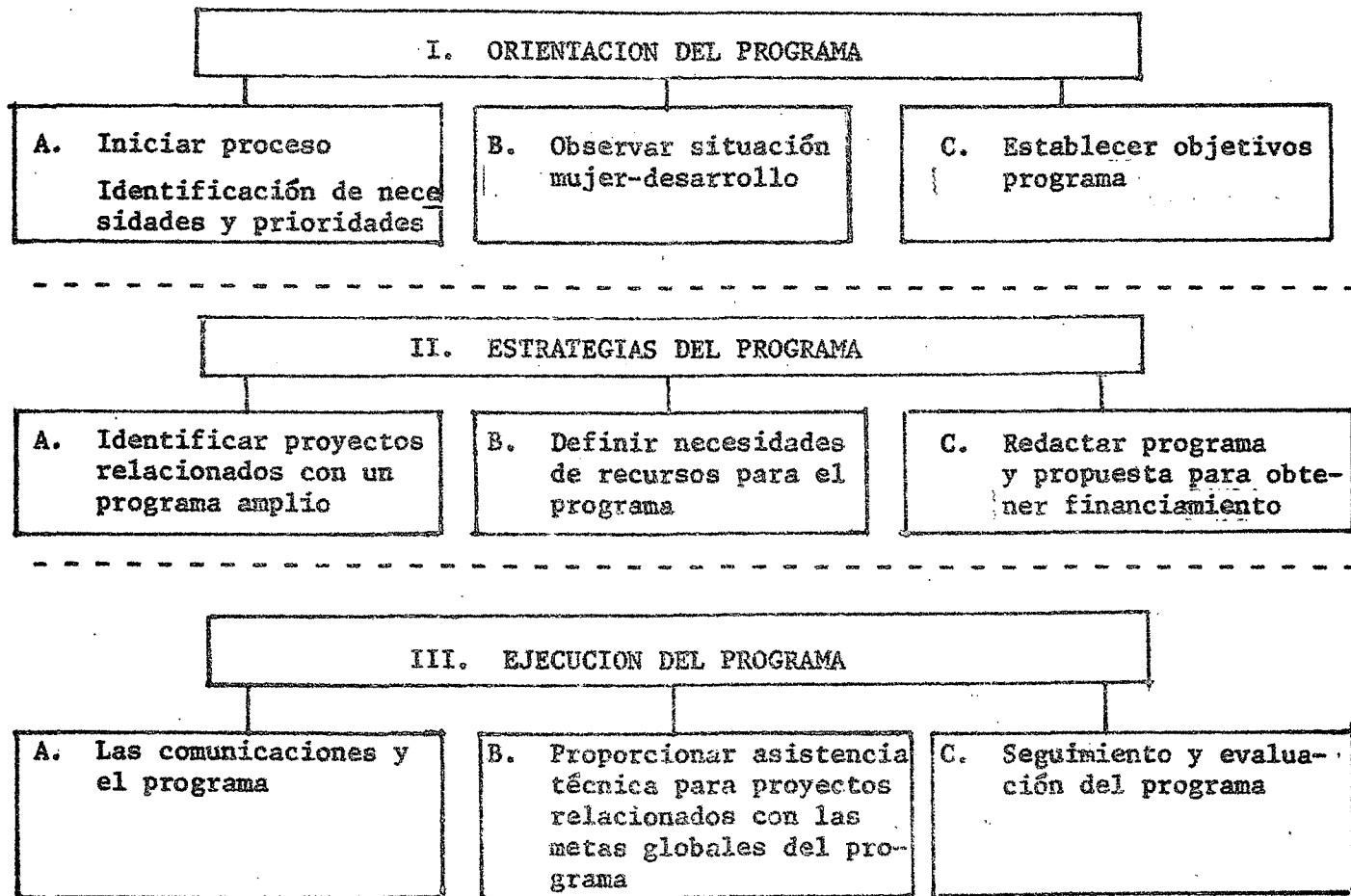
RELACIONES ENTRE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN EL
PROCESO DE PLANIFICACION



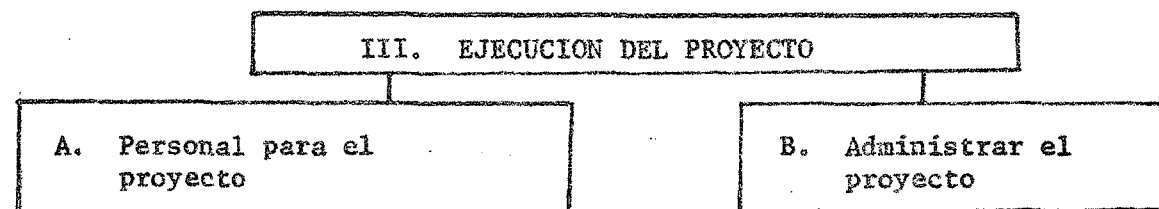
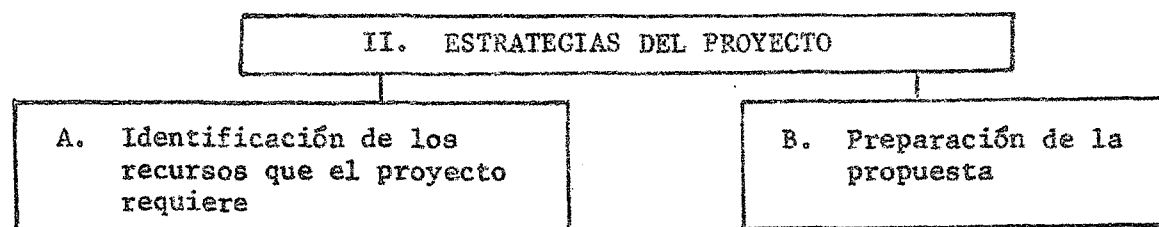
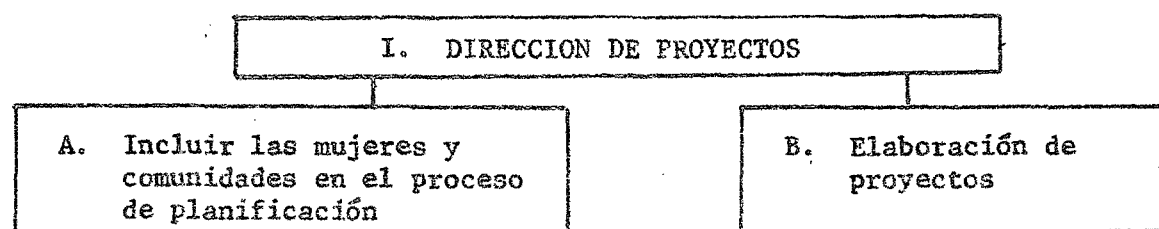
/Explicación

Explicación guías de trabajo

A. PLANIFICACION DE PROGRAMAS



B. PLANIFICACION DE PROYECTOS



/A. PLANIFICACION

A. PLANIFICACION DE PROGRAMAS

I. ORIENTACION DEL PROGRAMA

A. INICIAR EL PROCESO	B. OBSERVAR LA SITUACION DE MUJERES Y DESARROLLO	C. ESTABLECER OBJETIVOS DEL PROGRAMA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir alcance y metas del organismo u organización 2. Analizar la situación interna de la organización u organismo 3. Revisar los objetivos concretos de la organización u organismo 4. Organizarse para planificar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer una investigación previa a la planificación del programa 2. Utilizar investigaciones secundarias 3. Llevar a cabo investigaciones primarias 4. Analizar las conclusiones y evaluar sus repercusiones en la planificación de programas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos del programa 2. Fijar los objetivos del programa a la luz de estos criterios 3. Evaluar los resultados del programa

II. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA

A. IDENTIFICAR LOS PROYECTOS RELACIONADOS CON UN PROGRAMA AMPLIO	B. DEFINIR LAS NECESIDADES DE RECURSOS PARA EL PROGRAMA	C. REDACTAR EL PROGRAMA Y LA PROPUESTA PARA OBTENER FINANCIAMIENTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las políticas y procedimientos del programa 2. Planificar las estrategias 3. Formular proyectos potenciales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las necesidades del programa en materia de personal y capacitación 2. Identificar los materiales necesarios para el programa 3. Establecer las necesidades financieras del programa a corto y largo plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el contenido y redactar el programa 2. Seleccionar los componentes del programa adecuados para la propuesta 3. Elaborar la propuesta

/III. EJECUCION

III. EJECUCION DEL PROGRAMA

A. LAS COMUNICACIONES Y EL PROGRAMA	B. PROPORCIONAR ASISTENCIA TECNICA PARA PROYECTOS RELACIONADOS CON LAS METAS GLOBALES DEL PROGRAMA	C. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PROGRAMA
1. Establecer cuáles son las necesidades en materia de comunicaciones 2. Establecer el propósito, tipo y frecuencia de las comunicaciones	1. Tomar iniciativas, responder a ellas o ambas cosas 2. Proporcionar cooperación y asistencia técnica para las actividades de un proyecto en marcha	1. Cómo establecer un procedimiento para mantener actualizados los planes 2. Cómo establecer un procedimiento para evaluar los resultados del programa

/B. PLANIFICACION

B. PLANIFICACION DE PROYECTOS

I. DIRECCION DE PROYECTOS

A. INCLUIR A LAS MUJERES Y SUS COMUNIDADES EN EL PROCESO DE PLANIFICACION	B. ELABORACION DE PROYECTOS
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 5. Establecer una base de apoyo en la comunidad	1. Definir el problema en cuestión 2. Establecer los objetivos del proyecto y criterios para su evaluación 3. Determinar métodos y formas de abordar el problema

II. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

A. IDENTIFICACION DE LOS RECURSOS QUE REQUIERE EL PROYECTO	B. PREPARACION DE LA PROPUESTA
1. Desarrollar 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. Revisión de los antecedentes del proyecto 2. Redacción de la propuesta de proyecto

/III. EJECUCION

III. EJECUCION DEL PROYECTO

A. PERSONAL PARA EL PROYECTO	B. ADMINISTRAR EL PROYECTO
1. Repasar las tareas concretas que deben cumplirse	1. Establecer políticas y procedimientos
2. Seleccionar personal	2. Desarrollar la conciencia y colaboración pública
3. Preparar la capacitación y orientación del equipo de trabajo	3. Supervisar las actividades del proyecto

Primera parte

PLANIFICACION DE PROGRAMAS

Introducción

Las mujeres constituyen la mitad de la población mundial, trabajan dos tercios de las horas laborales del mundo, reciben un décimo del ingreso mundial, y sólo son dueñas de la centésima parte de la propiedad mundial.

Pese a algunos avances en materia de política, la situación de la mujer, en especial de las mujeres de las zonas urbanas o rurales con ingresos escasos o nulos se está deteriorando. Hay que hacer algo para intervenir en el sistema existente, así como para crear una mejor estructura global.

La planificación es un requisito fundamental para garantizar que los intereses de la mujer --no sólo por su propia situación y bienestar sino también por el bienestar de sus familias y comunidades-- no sean desatendidas sino que de hecho sean considerados deliberadamente en formas concebidas por las propias mujeres.

La planificación reconoce la necesidad de investigar, reunir, revisar y evaluar los factores de información pertinentes, y de establecer las prioridades y elaborar un plan de acción, cualquiera que sea el problema. Este proceso de planificación es igualmente aplicable a un grupo local pequeño y a una organización nacional grande o a un gobierno.

Los mecanismos de planificación han pasado a desempeñar un papel importante en muchos países. Los países en desarrollo han adoptado la planificación del desarrollo como estrategia para aprovechar mejor los recursos escasos. Otro elemento poderoso para configurar el proceso de desarrollo es la planificación del sector privado nacional y multinacional.

Entre las señales positivas de que la mujer comienza a ser incluida en el proceso de planificación, cabe señalar la aprobación del Plan Mundial de Acción para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz, 1976-1985 (México, 1975) y el Programa de Acción para la Segunda Mitad del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer (Copenhague, 1980).

El Plan de Acción Regional para la Integración de la Mujer en el Desarrollo Económico y Social de América Latina (La Habana, 1977) recomienda el establecimiento de un mecanismo nacional u oficina de la mujer, acción que han puesto en práctica diversos gobiernos del área.

La primera parte analiza la planificación de programas dentro de organismos y organizaciones, y muestra de qué manera dicha planificación puede beneficiar a las mujeres, incluyendo sus necesidades y metas en los planes nacionales y sectoriales de desarrollo y vinculando sus proyectos locales con actividades de desarrollo de más envergadura.

/Nuestro

Nuestro propósito es demostrar la forma en que los planes para programas amplios pueden formularse por y para las mujeres de una localidad, muchas de las cuales han estado privadas de la información y de los recursos financieros y materiales a que otros tienen acceso, y que ello puede hacerse gracias a la labor que ellas realizan y a los esfuerzos que despliegan.

Por el camino esperamos infundir en las mujeres la confianza en el esfuerzo propio, necesaria para que contribuyan más plenamente a resolver sus propios problemas y los problemas que confrontan sus países.

Al mismo tiempo, esperamos sensibilizar a la estructura social misma, de manera que se consideren seriamente y se institucionalicen las cambiantes expectativas de la mujer (a través de oficinas para la mujer, de componentes femeninos, etc.) en las esferas decisoras de organismos y de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. "En todos los países, las mujeres se vuelcan cada vez más impacientes por aumentar sus posibilidades de aprovechar sus potencialidades y de participar en pie de igualdad con los hombres en los logros productivos y creativos, así como en los sistemas de recompensa, de su sociedad... sus exigencias más recientes --y sus incipientes esfuerzos en los planos familiar, comunitario, nacional y mundial-- revelan un compromiso común por alcanzar resultados en el curso de sus propias vidas". 1/

1/ Margaret Mead, en el prefacio de la obra Women and World Development, Irene Tinker y Michele Bo Bramsen, compiladores, Overseas Development Council, 1976.

I. ORIENTACION DEL PROGRAMA: ¿QUE DESEAMOS HACER?
¿POR QUE DESEAMOS HACERLO?

A. INICIAR EL PROCESO DE PLANIFICACION

Como muchos programas vinculados a las mujeres y el desarrollo tienen origen en organizaciones u organismos --gubernamentales o no gubernamentales-- o son patrocinados o reglamentados por éstos, es importante conocer dichas instituciones. El éxito de un programa dependerá no sólo de la calidad de su contenido, sino también de cuán bien se ajuste a los propósitos de una organización o a las capacidades de su personal, y de cuán efectivamente sitúe a la mujer en el centro del objetivo del proyecto, el cual debe estar inmerso en la política general de desarrollo del país.

Las decisiones sobre los objetivos y estrategias de los programas deberían basarse en un conocimiento profundo de la organización o dependencia. Los programas sobre la mujer y el desarrollo iniciados por un ministerio de planificación tendrán distintos alcances y funciones que aquellos emanados de una organización no gubernamental de salud o capacitación. Se pueden evitar programas demasiado ambiciosos si se piensa de manera realista en cómo se llevarán a cabo. Saber lo que están haciendo otros en el mismo campo contribuirá a evitar la duplicación de programas. Y se puede hacer frente al desaliento ante los grandes problemas viendo cómo un pequeño éxito de organización se enmarca dentro de un panorama más amplio; por ejemplo, un programa de comunicación que difunda una imagen positiva del papel de la mujer en la sociedad, es un paso para ampliar las posibilidades económicas de la mujer.

Por lo tanto, para iniciar el proceso de planificación, es preciso:

1. Definir el alcance y las metas del organismo u organización;
2. Analizar la situación interna y definir las necesidades y prioridades;
3. Revisar los objetivos concretos del organismo u organización, y
4. Organizarse para planificar.

1. Definir el alcance y las metas de la organización
u organismo

- ¿Se han definido bien las metas?, ¿Quiénes lo hicieron?
- ¿Se conocen las metas en toda la organización?
- ¿Qué está haciendo actualmente la organización y qué espera estar haciendo dentro de, por ejemplo, cinco o diez años?

/- ¿Son los

- ¿Son los planes y estrategias actuales de la organización adecuados para lograr estos objetivos?
- ¿Qué otros programas lleva a cabo la organización?, ¿Cómo fueron elaborados?, ¿Quién participó en la planificación?
- Si el alcance y las metas son vagos, ¿cómo pueden precisarse?

2. Analizar la situación interna y definir las necesidades y prioridades

- ¿Quiénes son los beneficiarios de los servicios de la organización?, ¿Dónde se encuentran?, ¿Cuáles son sus problemas, necesidades y deseos?
- ¿Qué beneficios ofrece o piensa ofrecer la organización que no pueden obtenerse de otra fuente?
- ¿Qué otras organizaciones se dedican a cuestiones análogas?, ¿Se estimula la cooperación?
- ¿Cómo puede la organización mejorar sus resultados en lo que toca a proporcionar recursos a la comunidad en general y a la mujer en particular?

3. Revisar los objetivos concretos del organismo u organización

- ¿Ha fijado la organización objetivos concretos para los programas?
- Además del programa sobre la mujer y el desarrollo, ¿se ha incorporado algún componente vinculado a las mujeres en el programa global de la organización?, ¿Se han considerado los intereses de las mujeres en el proceso de planificación?, ¿Se las tiene presente al adoptar decisiones sobre los servicios ofrecidos y los recursos suministrados?
- ¿Revela la revisión que habría que fijar nuevos objetivos a la organización, o perfeccionar los objetivos anteriores?

4. Organizarse para planificar

- ¿Depende el éxito del programa sobre la mujer y el desarrollo del apoyo y cooperación de un núcleo clave de personal de gestión?, ¿Quiénes lo forman?
- ¿Quiénes son los funcionarios técnicos y administrativos encargados de poner en ejecución el programa?, ¿Qué probabilidades hay de que ambos grupos cooperen?
- ¿Quiénes son los beneficiarios del programa?
- ¿Cuáles son los mejores medios de hacer participar a estos tres grupos de personas?, ¿Documentos teóricos?, ¿Seminarios?, ¿Consultas individuales?
- ¿En qué etapa del programa deberían participar?, ¿Hasta qué punto?

/B. OBSERVAR

B. OBSERVAR LA SITUACION EN LO QUE SE REFIERE A LAS
MUJERES Y AL DESARROLLO

Sea cual fuera la naturaleza o magnitud del programa que se esté preparando, es importante conocer lo siguiente: la situación general de la mujer en la región, y los planes nacionales o regionales de desarrollo.

Analizar el programa dentro del marco de la situación global ayuda a orientar la selección de proyectos, determinar las estrategias y utilizar bien los recursos.

Para conocer la situación en lo que toca a la mujer y el desarrollo, es preciso:

1. Hacer una exploración previa a la planificación del programa;
2. Utilizar investigaciones secundarias;
3. Llevar a cabo investigaciones primarias, y
4. Analizar las conclusiones y evaluar sus repercusiones en la planificación de programas.

1. Hacer una exploración previa a la planificación del programa

Para planificar programas (y proyectos generadores de ingresos) es fundamental observar previamente la situación real, distinguir las necesidades de las personas a quienes llegará el servicio o producto, averiguar lo que ya se está haciendo en ese campo y determinar si puede hacerse con más eficacia a través del programa que se examina.

Esta revisión o investigación previa a la planificación del programa es análoga a la realización de estudios de mercado antes de crear una empresa generadora de ingreso que tenga éxito. 1/

Para iniciar la investigación previa a la planificación del programa, es preciso:

- a) Decidir el método y el alcance de la investigación;
- b) Señalar quiénes se encargarán de la investigación, y
- c) Determinar cuál es la información de que se dispone o los conocimientos que han adquirido los que han de participar en la planificación del programa.

1/ Aunque la Guía no incluye directamente estudios de mercado, éstos deben realizarse cuando se trata de proyectos encaminados a ayudar a las mujeres a participar en la economía de sus países. Debe tomarse en cuenta la problemática rural y los obstáculos que encuentran los proyectos generadores de ingresos en lo relativo a insumos, producción, comercialización y procesamiento.

/El alcance

El alcance de la investigación previa a la planificación del programa variará según la naturaleza y los recursos del mismo. La investigación debería traducirse en un archivo de información pertinente y en una síntesis de conclusiones, más que un documento propiamente dicho. La información se utilizaría para formular los objetivos del programa.

2. Utilizar investigaciones secundarias

La información reunida por otras organizaciones está disponible. No debería emprenderse ningún programa o proyecto sin revisar esas fuentes. Deberá hacerse una lista de las preguntas que se desea formular para comprender mejor la situación de las mujeres y el desarrollo en el país y la región. A continuación deben explorarse algunas de las fuentes que se enumeran en seguida para encontrar las respuestas:

Clase de información

<u>Sobre la situación de las mujeres</u>	<u>Sobre desarrollo</u>
<ul style="list-style-type: none">- Información demográfica- Estudios e informes de tendencias (sobre empleo, salud, educación, ahorros y préstamos, pequeñas empresas comerciales, etc.)- Otros programas o proyectos, o componentes de programas o proyectos, relacionados con la mujer y con cuestiones que afectan a la mujer- Grupos de apoyo, organizaciones femeninas	<ul style="list-style-type: none">- Planes de desarrollo de ministerios nacionales y de organismos regionales e internacionales- Encuestas, investigaciones e informes gubernamentales y no gubernamentales- Informes y provisiones del sector privado sobre la actividad económica

Fuentes de información

<u>Gubernamentales</u>	<u>No gubernamentales</u>
<ul style="list-style-type: none">- Organismos nacionales: ministerios de planificación, trabajo, comercio, salud y educación- Organismos regionales e internacionales: Secretaría de la Comunidad del Caribe (CARICOM), Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Comisión Interamericana de Mujeres (CIM), organismos de las Naciones Unidas (PNUD, UNESCO, UNICEF, FNUAP, OIT, etc.)	<ul style="list-style-type: none">- Federación de Mujeres Cubanas (FMC), Asociación de Mujeres Nicaragüenses Luisa Amanda Espinoza (AMNLAE)- Departamento de Extensión de la Universidad de las Indias Occidentales: Dependencia sobre la Mujer y el Desarrollo (UAND) y Programa de Investigaciones sobre el Papel de la Mujer en el Caribe; Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas (ISER)

/Después

Después de esta investigación preliminar, debe hacerse una lista de problemas concretos y de algunas soluciones posibles, y comprobar la reacción ante ellas de personas que poseen experiencia en la materia a fin de identificar con exactitud los vacíos de información.

El análisis de esta información secundaria debería ayudar a resolver cuáles son las prioridades del programa, dónde se asignarán la energía y los recursos, en qué orden se abordarán los problemas, y con quién se deberá trabajar para lograr los objetivos. (Véase más adelante el punto 4.)

3. Llevar a cabo investigaciones primarias

Las actividades de los proyectos deberían ser el resultado de la investigación primaria. Por ejemplo, en un programa para acrecentar la producción de alimentos podría decidirse que dentro de las actividades de un proyecto debería darse prioridad a una determinada localidad. Esto no debería traducirse en actividades concretas sin antes haber estado en comunicación con las mujeres de esa localidad. (Véase la Segunda parte.) Mucha de la investigación puede ser llevada a cabo por las propias mujeres, con ayuda del personal asignado al programa por la organización. En su forma más sencilla, la investigación primaria producirá un perfil de la comunidad que servirá de base para elaborar el proyecto: es investigación orientada a la acción o previa a la elaboración del proyecto.

No todos los proyectos se llevan a cabo en el plano local. Una revisión amplia de la situación de la mujer y del desarrollo revelará otros campos donde es preciso realizar cambios.

A continuación se citan algunos ejemplos de iniciativas de alcance nacional emanadas de mujeres de diversas regiones:

- Proyectos para equiparar la condición jurídica de la mujer;
- Proyectos para mejorar los métodos de recopilación de información relacionada con la mujer y el desarrollo y
- Estudios de mercado que abran nuevas oportunidades a las mujeres en materia de pequeñas empresas y empleo.

Los proyectos a escala nacional exigen los mismos métodos de investigación primaria ya mencionados. Antes de resolver sobre productos o servicios concretos para el desarrollo de pequeñas empresas, hay que conocer las potencialidades del mercado y el interés y disponibilidad de mujeres trabajadoras/propietarias.

La investigación primaria puede adoptar la forma de encuestas, observaciones o experimentos, o una combinación de todos ellos.

/La encuesta

La encuesta puede ser una herramienta versátil, flexible y relativamente barata para reunir información. Puede llevarse a cabo a través de entrevistas personales, del teléfono o de un cuestionario enviado por correo. La elección depende de los recursos y del tiempo disponibles, de la clase del proyecto y del grado de exactitud requerido. Si el personal del programa carece de experiencia en estos métodos se debería tratar de obtener asistencia profesional.

4. Analizar las conclusiones y evaluar sus repercusiones en la planificación de programas

Esta es la etapa más decisiva y difícil del proceso de planificación. Como el proceso de análisis de la información primaria variará muchísimo según la naturaleza del proyecto, la presente sección examinará las consideraciones para analizar la información proporcionada por las investigaciones secundarias.

A continuación se señalan los aspectos de interés y algunas cuestiones conexas que habrá que considerar en el análisis de las investigaciones secundarias:

a) Aspectos económicos

- El crecimiento económico no equivale a desarrollo. Las economías de la región siguen creciendo y diversificándose; sin embargo, el desempleo, la pobreza, las condiciones precarias de vida, la desnutrición y el analfabetismo afectan a la mayor parte de la población y pesan más sobre las mujeres que sobre los hombres.

- Las migraciones internas y externas tienen importantes consecuencias para la región.

- El sufragio universal de los adultos, la sindicalización y la apertura política han contribuido muy poco a cambiar las relaciones económicas y sociales básicas.

- Las nuevas industrias del turismo, la minería y la manufactura presentan muchos de los rasgos de explotación y dependencia externa que han caracterizado a la región. Persiste la dependencia de las importaciones y de las inversiones extranjeras en sectores vitales de la economía.

- La expansión de las empresas maquiladoras en el área, tanto a nivel industrial como en el trabajo a domicilio, ha capturado la mano de obra femenina a la que explota impunemente.

Preguntas: ¿Tienen conciencia las mujeres de las causas de las situaciones antes descritas? ¿Se percatan de los papeles que se les asignan tradicionalmente o de la discriminación por sexo en el trabajo o en sus posibilidades de empleo?

/- ¿Se han

- ¿Se han llevado a cabo con éxito programas que hayan abordado estos problemas?

- ¿Han mejorado la calidad de la vida de las mujeres y de sus comunidades?

- ¿Qué lección podemos sacar de ellos?

- ¿Se han incorporado las mujeres a la economía como empresarios independientes en el sector formal? ¿En el sector informal, por ejemplo, como vendedoras ambulantes? ¿Con qué resultados?

- ¿Qué prioridades y programas deseamos ver incorporados al plan nacional relativo a las inversiones de capital y al desarrollo industrial?

b) La planificación

La planificación se concibe como una herramienta para lograr la modernización y la industrialización.

Todos los países de la región tienen algún mecanismo de planificación; sin embargo, por la falta de recursos, la planificación generalmente se limita a los gastos del sector público o a recibir y administrar recursos externos. Por lo general no incluye la planificación a largo plazo.

A menudo la actividad de planificación se reduce a la preparación de proyectos. Y en muchos países la falta de información y de personal capacitado impide la planificación.

Preguntas: ¿Existe un proceso de planificación del desarrollo en su país? ¿Cuáles son las políticas, las metas y objetivos? ¿Toman en cuenta a la mujer? ¿Hay relación entre políticas, planes y programas y asignación de recursos?

- ¿Existe un diagnóstico global y sectorial de la situación de la mujer?

- ¿Cuáles son los mecanismos? ¿Cómo se utilizan? ¿Cómo participa la mujer en la planificación?

- ¿Qué visión tienen los responsables de formular las políticas de la modernización, la industrialización, la cooperación regional, la ayuda externa y las inversiones? ¿De qué manera se relacionan las políticas con modalidades equitativas de distribución del ingreso y con el logro de una plena dignidad humana? ¿Con la autosuficiencia para el país? ¿Con el bienestar económico y social de las mujeres y de las comunidades a que pertenecen?

- ¿Qué proyectos se planifican? ¿Tienen en cuenta las preocupaciones de la mujer y de sus familias? ¿Cuáles son las fuentes de recursos para los proyectos? ¿Contemplan los proyectos nacionales o sectoriales

/asignaciones

asignaciones específicas para el componente femenino? ¿Para un proyecto para las mujeres propiamente tal? ¿Hay algún mecanismo de evaluación?

Aunque por lo general se reconoce que las mujeres contribuyen de manera importante al desarrollo social, político, económico y cultural de la sociedad, su acceso a cargos de responsabilidad, a la información, a los recursos y a los servicios está severamente limitado. A medida que las mujeres planificadoras acentúen sus esfuerzos por conocer el sentido en que se orienta la planificación del desarrollo, y por intervenir en él, podrán cooperar mejor y mancomunar sus recursos. Como consecuencia de ello los programas serán menos costosos y más efectivos.

El hecho de que haya mujeres que ocupan cargos altos y tienen funciones de decisión, no asegura necesariamente que haya preocupación por los problemas de las mujeres; sin embargo, cabe esperar que la nueva conciencia de su situación y la unidad logradas por éstas en el último decenio se traduzca en formas de cooperación dentro del proceso de desarrollo que no se dieron en el pasado.

Ultimamente se ha observado "renovada energía y compromiso" ^{2/} en el ámbito nacional y regional para promover la participación de las mujeres en los programas de desarrollo. Se han formado comités consultivos sobre la condición de la mujer. Se han creado oficinas para la mujer, y organizaciones femeninas han establecido nuevos programas y propugnado nuevas políticas gubernamentales para mejorar la condición de las mujeres. Hay una nueva percepción del papel de la mujer, distinta del pasado. Los movimientos femeninos dentro de los partidos políticos han luchado por políticas y programas destinados específicamente a la mujer. Organizaciones de mujeres tales como la Federación de Mujeres Cubanas, la Asociación de Mujeres Nicaragüenses Luisa Amanda Espinoza (AMNLAE), la Federación Nacional de Mujeres Democráticas, el CIDHAL, y organismos como la CEPAL, el PNUD, el UNICEF, la FAO, el CIM, la OIT, etc. han realizado grandes esfuerzos por establecer mecanismos específicos dedicados a los problemas de la mujer.

Preguntas: ¿Cuáles son el alcance y las metas de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que se ocupan de las mujeres? ¿Hay actividades en que confluyen el apoyo y la cooperación recíprocos? ¿Pueden iniciarse otras para maximizar los recursos?

- ¿Hasta qué punto y por qué medios las organizaciones no gubernamentales y los movimientos femeninos tienen posibilidades de influir en las políticas de gobierno? ¿En qué casos una organización no gubernamental podría trabajar en forma más efectiva para obtener cambios que un grupo femenino que actúe dentro del gobierno? ¿Cómo se puede aumentar esta potencialidad?

^{2/} Véase Peggy Antrobus, Promoting and Accelerating Women's Participation in Development Programmes in the Caribbean through Technical Cooperation among Developing Countries (TCDC/2/13), 3 de marzo de 1981.

- ¿Qué avances se están logrando para hacer que otras organizaciones no gubernamentales (sindicatos, partidos políticos, cooperativas, etc.) ayuden a la mujer a organizarse de manera de tener más poder sobre sus propias vidas en la sociedad?

- A la luz de los problemas antes examinados ¿hay necesidad de organizar otros tipos de mecanismos de cambio?

- ¿Hay perspectivas comunes de organizar a las mujeres sobre la base del trabajo de la mujer en el hogar, en la agricultura y en la industria? ¿Preocupación por la salud, la alimentación adecuada y las condiciones de vida de todas las personas? ¿Protección del medio ambiente? ¿Se comprende la necesidad de cuidar y educar a los hijos? ¿Se respeta el derecho de la mujer a ejercer el control sobre su propio cuerpo, su sexualidad y su función reproductiva?

Cuando se complete la investigación secundaria, la información deberá organizarse en un documento que contenga un panorama global de la situación de la mujer y del desarrollo en el país de que se trate. A continuación, todos los que participan en el proceso de planificación de programas deberían revisar dicha visión global, sea individualmente o en grupos.

Habrá que señalar las áreas de problemas cruciales y decidir las prioridades para la acción. Estas recomendaciones deberían ser estudiadas por el personal del programa; se agregaría al documento una sección que señalara tales prioridades, explicando sus fundamentos. A continuación se haría una revisión final del material por todos los planificadores del programa desde el punto de vista de las estrategias y proyectos conexos dentro de los campos prioritarios.

C. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El proceso de planificación se ha iniciado. Se ha examinado el organismo u organización. Se ha observado cuidadosamente la situación de las mujeres y del desarrollo. Se ha definido el problema concreto, y fijado las prioridades. De las investigaciones y análisis han surgido ideas para programas. Ha llegado el momento de establecer metas con relación a las cuales sea posible medir los resultados. Debe recordarse que la meta global es plena participación de la mujer en el proceso de desarrollo y el mejoramiento de la calidad de su vida.

¿Cómo puede alcanzarse esta meta dentro del marco institucional en cuestión? ¿A corto plazo? ¿A largo plazo?

Para llevar a cabo programas eficaces destinados a lograr este objetivo es preciso:

/1. Establecer

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

Los objetivos del programa deberían:

- Orientarse a obtener resultados
- Ser susceptibles de medición
- Ser realistas y alcanzables
- Ser concretos y claros
- Resultar aceptables para aquéllos cuya ayuda será necesaria
- Ser flexibles
- Ser compatibles entre sí

1. Establecer criterios para los objetivos del programa

- Hay que comenzar por el problema seleccionado. ¿Qué situación o mejoramiento de las condiciones permitirían decir que este problema ha sido resuelto o que se han logrado avances?

- Enumerar diversas acciones que podrían producir este cambio en la situación. ¿Cuántas son esas acciones posibles? ¿Pueden combinarse los mejores elementos de diversas opciones? Deben analizarse el costo y los beneficios de cada programa.

- Considerando los recursos y capacidad de que dispone ¿cuál es el mejor programa que puede elegirse? ¿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

Los programas no son fines en sí mismos sino medios de 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.

/A manera

A manera de ejemplo:

Una organización femenina selecciona su objetivo de desarrollo a largo plazo.

Organizar y capacitar a las mujeres de una localidad determinada para mejorar sus 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. Como cambio importante, en lugar de abordar la planificación de programas y proyectos de "arriba hacia abajo", en este punto deberá conversarse con las mujeres de la localidad. ^{3/}

Las mujeres de la localidad manifiestan 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 técnicas 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.

^{3/} Para información adicional B.

3. Evaluar los resultados del programa

Para demostrar que el programa y los proyectos seleccionados han contribuido al logro de los objetivos, en la formulación de dichos objetivos hay que incorporar un conjunto de metas convenidas. Tales metas deberían permitir medir y juzgar la eficacia del programa; así, en el ejemplo anterior, el porcentaje de aumento del ingreso familiar que se desea lograr durante un período determinado sería un criterio para medir hasta qué punto el programa ha logrado alcanzar su meta. Este proceso de fijación de objetivos inmediatos iría seguido de otros proyectos conexos en el plano nacional. El capítulo II ofrece información adicional sobre el proceso de planificación y evaluación.

II. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA.
¿DE QUE MANERA SE PROCEDE?

En el capítulo I se analizó lo que se deseaba hacer y por qué quería hacerse. Ahora hay que llevar a cabo el programa.

Aunque muchos proyectos exitosos comienzan fuera del marco de una institución o de un programa, lo que aquí interesa son los proyectos relacionados con un programa amplio. Los proyectos podrían llevarse a cabo a niveles que van desde el local hasta el internacional, pero lo importante es dedicar recursos financieros, materiales y tiempo a un determinado conjunto de problemas a fin de maximizar las posibilidades de éxito. Esto no es óbice para reaccionar ante una crisis o cambio de circunstancias fuera del conjunto de problemas inmediatos, si ello fuese necesario.

A. IDENTIFICAR LOS PROYECTOS RELACIONADOS
CON UN PROGRAMA AMPLIO

Para garantizar que se seleccionen y apoyen proyectos adecuados, es preciso:

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

1. Establecer las políticas, objetivos y procedimientos del programa

El personal del programa necesita pautas sobre la forma de llevar adelante la estrategia y ejecución del programa en muchos aspectos. Por ejemplo:

- a) Papel del personal del programa:
 - Deben ser grupos de consultores, y no sólo vehículo de sistemas burocráticos para ayudar a los "postergados".
 - Deben ser agentes que hagan que las mujeres se percaten de las oportunidades y opciones a que tienen acceso.
 - Deben ser personas técnicamente calificadas para proporcionar el apoyo técnico que las mujeres necesitan para poder elegir libremente.

/b) Uso de

b) Uso de tecnología:

- La tecnología es una técnica para alcanzar un propósito práctico.

- La tecnología debe ser adecuada a las condiciones de vida y el entorno social y ecológico que habrá de aplicarse, con énfasis en las repercusiones de la transferencia de tecnología.

- La importancia de este concepto debe fortalecerse con exposiciones sobre políticas y procedimientos.

- Antes de innovar hay que examinar en detalle con los usuarios, los métodos, herramientas e implementos que se aplican actualmente, todos los cuales son formas de tecnología.

- Esta revisión debería incluir la capacitación y el material didáctico (que podrían contener un sesgo cultural inapropiado), así como las prácticas y equipos agrícolas.

c) Cooperación con otros organismos y organizaciones, y

d) Difusión.

2. Planificar las estrategias

- Para los proyectos y actividades en general.

- Del orden en que se realizarán.

- Para aquellos que llevarán a cabo el proyecto.

Ejemplos. El programa para promover la participación de la mujer en el desarrollo agrícola analizado en la parte C, punto 2, revelará la conveniencia de aplicar una estrategia consistente en examinar un proyecto con los funcionarios del ministerio de agricultura que se dedican a la planificación a largo plazo del desarrollo antes de resolver sobre la aldea con la cual habrá de trabajarse. Después de comenzado el proyecto en la localidad, podrían enviarse algunas mujeres a visitar grupos más experimentados en otros lugares de la región (un segundo proyecto, que se lleva a cabo simultáneamente). Otra parte de la estrategia podría consistir en establecer un proyecto para la mujer dentro del ministerio de servicios sociales para llenar el vacío de información sobre la situación de la mujer. (Para información adicional, véase la segunda parte, capítulo II.) Otro aspecto podría ser un proyecto para lograr reformas que favorezcan a la mujer en la legislación sobre la propiedad de la tierra.

/3. Formular

3. Formular proyectos potenciales

Cada proyecto incluiría capacitación de personal, la realización de investigaciones previas a la planificación u orientadas a la acción, y una o todas las siguientes categorías de actividades:

a) Servicios básicos:

- Salud y cuidado de los hijos.
- Incremento de la producción de alimentos para el consumo, elaboración, almacenamiento y comercialización locales, etc.

b) Actividades generadoras de ingreso:

- Inicio o fortalecimiento de pequeñas empresas.
- Investigación y planificación en materia de comercialización.
- Instituciones de ahorro y préstamos.
- Cooperativas, fondos rotatorios, etc.

c) Mecanismos de cambio:

- Inicio o fortalecimiento de organizaciones o instituciones para mejorar el acceso a la formulación de políticas y a los recursos.
- Formación de grupos de apoyo.
- Mecanismos nacionales para los problemas relacionados con la mujer.
- Seminarios y talleres sobre planificación, etc.

Al formular proyectos debería darse especial consideración a los aspectos que se indican a continuación:

Pequeñas empresas comerciales. Las mujeres de la región y de todo el mundo han comprendido que necesitan bastarse a sí mismas desde el punto de vista financiero, y participar en la economía de sus países. Como en todas partes están surgiendo pequeñas empresas comerciales y otras actividades generadoras de ingresos, al formular proyectos para iniciarlas habría que tener presente los siguientes puntos:

- Los estudios de mercado son necesarios para determinar cuáles son las posibilidades del producto o servicio.

- Debe haber acceso al capital y es posible que usted deba abrir el camino.

- No todos tienen capacidad para ser empresarios, e incluso aquellos que la tienen necesitan un sistema que los apoye en gestiones como las solicitudes de préstamo, o en aspectos como la comercialización o la contabilidad.

/- Trabajando

- Trabajando en forma conjunta los organismos y organizaciones femeninas nacionales y regionales pueden ayudar mucho a las pequeñas empresarias a identificar los mercados existentes o crear mercados nuevos, y a administrar sus empresas y crear nuevos medios de formación de capital.

- Las mujeres de la región han iniciado empresas de producción y conservación de alimentos, fabricación de artesanías, jabón, vino, y prendas de vestir, crianza de aves, asociaciones de ahorro y préstamo, industrias caseras, etc. Sin embargo, se necesitaría un esfuerzo especial para planificar empresas que promuevan específicamente las metas nacionales de desarrollo.

- Es posible que las mujeres no estén totalmente de acuerdo con su gobierno sobre la orientación y prioridades de estas metas de desarrollo. Por ejemplo, puede ser que el turismo sea una meta de desarrollo para el país, pero tienda a fortalecer el legado colonial que limita el papel de la mujer. Sin embargo, el turismo es una realidad, y debería aprovecharse para abrir nuevas oportunidades a las empresas femeninas, por ejemplo reemplazando algunos alimentos y materiales importados por productos cultivados o artículos manufacturados en el país. Otro ejemplo sería el de explorar campos comerciales no tradicionales, como el transporte marítimo, en busca de nuevas oportunidades para las mujeres. Estas actividades no serían obstáculo para la existencia de un plan a largo plazo tendiente a aminorar el énfasis en la industria turística.

Industria. El sector industrial de la región se ha ido ampliando; al mismo tiempo, ha aumentado el desempleo a un ritmo más acelerado para las mujeres que para los hombres. Parte de las investigaciones previas a la planificación del proyecto tienen como finalidad descubrir por qué. En este sector cabe llamar la atención en la rama de maquila, tanto industrial propiamente dicha, como la maquila como trabajo a domicilio, ambos procesos realizados mayoritariamente por mujeres. Algunas de las preguntas que cabría hacer al elaborar proyectos para dar oportunidades de empleo a las mujeres son:

- ¿Dónde están surgiendo nuevas industrias?
- ¿Cómo afectarán a las mujeres las nuevas industrias?, ¿las nuevas importaciones?
- ¿Incluyen las estadísticas nacionales a las mujeres como parte del mercado laboral?
- ¿Pueden las mujeres participar en los programas de capacitación educativa y laboral?
- ¿Disponen las mujeres de agencias para encontrar empleos?
- ¿La legislación laboral protege y promueve los derechos de los trabajadores, en especial de las mujeres?

/Grupos de

Grupos de apoyo. Hay que concebir estrategias para:

- Promover la participación de las mujeres en grupos de apoyo, partidos políticos y 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 la autonomía y la independencia al negociar con el gobierno.

Cargos de responsabilidad. A continuación se señalan algunos puntos que hay que tener presentes al formular proyectos destinados a capacitar a las mujeres para desempeñar papeles de liderazgo:

- Las mujeres están logrando acceder paulatinamente a cargos importantes, sin embargo, hay que elaborar 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 idear sistemas que faciliten el rápido avance de las mujeres, procurando evitar los efectos negativos que ellos podrían tener en sus vidas. Será preciso seleccionar con cuidado a las mujeres que reciban capacitación especial o disfrutar de becas.

- Las mujeres con determinada capacitación y experiencia tienen la responsabilidad como dirigentes de seguir interesándose por los problemas relacionados con las mujeres y por el mejoramiento de la calidad de la vida de éstas, de asumir este compromiso y de constituir un cuadro especial para el trabajo en pro del desarrollo.

- Hay que incluir un mayor número de mujeres en los programas de educación y capacitación, en especial de aquellas con experiencia en trabajos comunitarios.

- Hay que identificar y vencer las barreras legales, institucionales y de actitud que se alzan ante las mujeres en todos los planos.

En los últimos cinco años se ha acelerado la cooperación regional en esta clase de actividades, y ella puede ayudar a obtener nuevas conquistas en el proceso de desarrollo. Las mujeres de la región no sólo están demostrando su capacidad de liderazgo en sus propios países y en la región, sino que están contribuyendo al intercambio de ideas entre las mujeres acerca de problemas de alcance mundial.

/B. DEFINIR

B. DEFINIR LAS NECESIDADES DE RECURSOS
PARA EL PROGRAMA

Para que las mujeres de la región logren efectivamente avanzar deben disponer de los recursos necesarios para planificar y poner en ejecución sus propios programas y proyectos. Si se carece de los recursos fundamentales, los objetivos del programa pueden ser una ilusión. En el pasado, los canales de financiamiento han estado cerrados a las mujeres. Pero ellas ya no aceptan que se las deje de lado; por el contrario, están abriéndose paso vigorosamente hacia la corriente central de la economía y hacia las fuentes de recursos.

Para maximizar los recursos limitados en formas que aseguren la viabilidad del programa a través del tiempo, es preciso:

1. Definir las necesidades del programa, en materia de personal y capacitación;
2. Identificar los materiales necesarios para el programa;
3. Establecer las necesidades financieras del programa a largo y corto plazo, y
4. Estudiar fuentes potenciales de financiamiento.

1. Definir las necesidades del programa en materia de personal y capacitación

Como ya se vió en las pautas para el personal del programa (parte B, punto 1) las personas que trabajen en él deberían 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, es posible que requiera personal numeroso con experiencia en el tema.

Sin embargo, si concibe su papel como el de organizadora, promotora o gestora de recursos, podría arreglárselas con menos funcionarios.

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

- Comprobar de qué recursos profesionales se dispone.
- Definir objetivamente la función del programa global.
- Descomponer los objetivos del programa en actividades y tareas, y establecer un calendario para ellas (véase la parte C, punto 2).

/- Definir

- Definir las principales clases de trabajos que habría que realizar (investigación, administración, comunicación). Redactar descripciones de funciones.

- Sobre la base de su calendario y de sus recursos, resuelva sobre:

- El personal de jornada completa.
- El personal de media jornada.
- El tiempo de personal gratuito.
- Los consultores, de otras secciones del organismo o externos.
- La cantidad concreta de tiempo necesaria.

Después de adoptar decisiones sobre la contratación de personal, se debería:

- Dar un margen de tiempo para orientación y capacitación sistemática.
- 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 campos de su competencia.

2. Identificar los materiales necesarios para el programa

Recuérdese que se desea una actividad en pequeña escala. Hágase una lista de las instalaciones y equipos y suministros que estima necesarios para llevar a cabo las actividades del programa. A continuación, táchense aquellos de los que se puede prescindir o que pueden compartirse. ¿Cuánto se puede ahorrar alquilando en vez de comprando?

3. Establecer las necesidades financieras del programa a largo y corto plazo

Es preciso elaborar un presupuesto a fin de formular el programa en dólares. Si se exige utilizar formularios de presupuesto, hay que seguir con exactitud las instrucciones. Si no hay un formato fijo, el presupuesto debería descomponerse en dos secciones: gastos por concepto de personal y gastos no relacionados con el personal o costos de operación.

a) Gastos por concepto de personal

i) Sueldos y salarios, honorarios de consultores. Anótese el título del cargo, la remuneración mensual y el porcentaje de tiempo que deberá cargarse al presupuesto por cada puesto directamente relacionado con el programa. Si varios funcionarios claves de la organización

/patrocinante

patrocinante "donaran" parte de su tiempo al programa, ellos también deberán anotarse en la forma señalada en el ejemplo de presupuesto.

ii) Beneficios adicionales. Por lo general, se expresan como porcentaje del costo total por concepto de sueldos y salarios (averigüe qué proporción es aplicable en su región). El personal del programa debería percibir los mismos beneficios que los demás empleados de la organización patrocinadora, los que pueden incluir seguro, desahucio, jubilación, licencia por enfermedad y otros.

b) Gastos no relacionados con el personal (costos de operación)

Esta parte del presupuesto comprende todos los demás gastos relacionados directamente con el programa.

i) Instalaciones. Están constituidas por el espacio por el cual se paga alquiler, así como por el espacio donado para el uso del programa. Si el alquiler no incluye los gastos por concepto de servicios de utilidad pública y de mantenimiento de los edificios, indíquelos por separado.

ii) Arriendo, arriendo con opción de compra, o compra de equipo. Hágase una lista de los equipos que sean absolutamente necesarios para llevar a cabo el programa. (Incluir cualquier equipo que haya de donarse al programa.) Conviene alquilar o arrendar equipo con opción de compra.

iii) Suministros fungibles. Se trata del material de oficina que se utilizará, como papel, lápices y otros materiales fundamentales para el trabajo.

iv) Viajes. Sepárense los viajes locales de los viajes fuera de la ciudad. Asegúrese de justificar el motivo por el cual los viajes fuera de la ciudad son parte necesaria del programa. Inclúyase el número estimado de días y de viáticos, basándose en los que contempla la organización patrocinadora.

v) Gastos en comunicaciones. Incluyen los gastos estimados en teléfono por mes (gastos de instalación, si proceden); y una estimación de los gastos en franqueo, cables.

vi) Gastos por concepto de desarrollo del proyecto. Comprenden los gastos previos al proyecto destinados a la elaboración de presupuestos separados para las actividades del mismo, es decir, seminarios, informes y, en caso que proceda, programas de capacitación.

vii) Otros. Esta es una categoría amplia que abarca partidas tales como seguros especiales, publicaciones, etc. Anótese la denominación y monto de cada partida. Es conveniente no anotar bajo la denominación de misceláneos.

/Todo rubro

Todo rubro del presupuesto que no sea fácilmente comprensible, debe explicarse en una hoja adjunta al final del presupuesto. Si una partida se explica con mayor detalle en la hoja, debe mencionarse este hecho en el presupuesto.

EJEMPLO DE PRESUPUESTO (GASTOS POR CONCEPTO DE PERSONAL UNICAMENTE)

Primer año

Sueldos y salarios						
Título del cargo	Sueldo mensual	Porcentaje de tiempo dedicado al programa	Número de meses	Total requerido de la fuente de financiamiento	Total no financiamiento	Total programa
Director programa	2 000	100	12	24 000	-	24 000
Investigador	1 200	100	12	14 400	-	14 400
Oficial de comunicaciones <u>a/</u>	1 200	100	10	12 000	-	12 000
Consultores diversos <u>b/</u>		50	6	10 000	-	10 000
Secretaria <u>c/</u>	700	100	12	-	8 400	8 400
Contador <u>d/</u>	800	50	12	-	4 800	4 800
Total sueldos y salarios				60 400	13 200	73 600
Beneficios adicionales igual a 12%				7 248	1 584	8 832
Total gastos por concepto de personal				67 648	14 784	82 432

- a/ El oficial de comunicaciones está contemplado para 10 meses, ya que su contratación no será inmediata; no sería realista suponer que todos han de entrar en funciones desde el primer día del programa.
- b/ Los consultores se contratan según sean necesarios, por un total de seis meses.
- c/ La secretaria trabaja a jornada completa para el programa y 50% de su sueldo es donado por la organización patrocinadora.
- d/ El contador dedica 50% de su tiempo al programa y es pagado por la organización patrocinadora como empleado propio de tiempo completo.

/Deberían

Deberían prepararse 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.

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 tiene éxito, esperan que otros asuman la responsabilidad de continuarlo. Se recomienda presentar al financiador o financiadores un plan escrito que les asegure que el programa habrá de continuar. Lo ideal sería que ello se hiciera en la forma de un compromiso por escrito por parte de un organismo u organización que convenga en proporcionar apoyo sostenido. Otra manera de proseguir con la labor del programa es obtener que otra organización haga suyos los objetivos. Así, en ese momento la unidad encargada del programa podrá cesar en sus actividades. No debe omitirse la lista 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. Estudiar fuentes potenciales de financiamiento

Los mismos principios son aplicables sea que se necesiten recursos para comenzar un proyecto, o para una actividad generadora de ingresos. 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 del calendario establecido 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. Hay que actuar con dinamismo para tratar de obtener la suma necesaria para el programa y sus proyectos conexos, de las fuentes adecuadas. El tiempo consagrado 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

- Contratos con organismos gubernamentales, nacionales e internacionales, empresas, organizaciones no gubernamentales.
- Donaciones de fundaciones, organismos de gobierno y organizaciones no gubernamentales.
- Créditos y préstamos de bancos, asociaciones de ahorro y préstamo y otras instituciones financieras. (Véase el ejemplo de presupuesto de la siguiente página.)
- Ahorros para iniciar fondos rotatorios ^{1/} o pequeñas empresas (propias y de otras mujeres, amigas y parientes).
- Donaciones, herencias y legados de personas, instituciones o sociedades.
- Intereses sobre ahorros e inversiones.
- Rentabilidad de inversiones.
- Becas de universidades, empresas u organismos gubernamentales.

Para conciliar las necesidades de financiamiento con las fuentes más adecuadas, hay que hacer algunos estudios. Primero se deben investigar las fuentes locales, por ejemplo, las organizaciones nacionales, regionales e internacionales, directamente o a través de sus oficinas locales.

Descubrir las fuentes menos directas es una labor más difícil: por ejemplo, los organismos internacionales tales como el PNUD canalizan los fondos a través de los gobiernos nacionales para realizar planes y proyectos de desarrollo concretos. Los representantes locales del PNUD y de otros organismos de las Naciones Unidas y los funcionarios de gobierno pertinentes ayudarán a descubrir dónde está el dinero en el gobierno y cómo pueden obtenerlo las mujeres.

Antes de preparar una propuesta, averíguese todo lo que se pueda sobre la organización a la cual se solicitará ayuda. ¿Qué propuestas ha financiado en el pasado?, ¿cuánto ha proporcionado?. Esto ayudará a ubicar la fuente más receptiva.

Los canales oficiosos también son un importante factor en la búsqueda de financiamiento. Conviene recurrir a la propia experiencia para identificar a las personas con quienes se debería hablar en los organismos de financiamiento. También conviene pedir ayuda a los amigos, ya que, como sucede en la mayoría de las situaciones sociales, las relaciones personales basadas en el conocimiento y la confianza recíprocos son un elemento esencial del proceso de financiamiento, que resulta de compartir ideas, experiencias y recursos. Las fuentes de financiamiento no sólo necesitan que las propuestas se presenten en la forma apropiada, sino también confianza en que los interesados sabrán llevarlas adelante.

^{1/} "Community Revolving Loan Funds", publicación del Fondo de Contribuciones Voluntarias para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer, 1981; contiene valiosa información sobre créditos, préstamos y administración de dinero.

EJEMPLO DE PRESUPUESTO. COSTOS NO RELACIONADOS
CON EL PERSONAL

(Primer año)

Partida presupuestaria	Total solicitado a la fuente de financiamiento	Total no financiado	Total del programa
1. Instalaciones			
Oficina del programa (Xm ² a X dólares el m ² ; X dólares mensuales por 12 meses, incluidos los servicios de utilidad pública)	4 800	-	4 800
Oficina local del programa	-	2 100	2 100
2. Equipo			
Máquina de escribir eléctrica (35 dólares por mes por 12 meses)			
Máquina Xerox: 100 dólares al mes.			
Muebles de oficina	1 020	2 700	3 720
3. Viajes			
Locales (detállelos). A y desde la oficina del programa y los lugares del proyecto	1 500	-	1 500
Dos viajes a reuniones regionales	3 000	-	3 000
4. Comunicaciones			
Teléfono	1 200	-	1 200
Franqueo	500	-	500
5. Desarrollo del proyecto			
Seminario (describalo)	2 500	-	2 500
Informe de la 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 total del programa, 1er. año	86 468	22 287	108 752
Imprevistos	12 702	3 343	16 312
T O T A L	99 170	25 630	125 064

La parte no financiada equivale a 20% del costo total del programa (total no financiado dividido por el costo total del programa).

Nota: Las cifras no representan costos reales.

/Es posible

Es posible que la búsqueda revele recursos accesibles que no encajan dentro del programa central o proyectos conexos. Conviene resistir la tentación de cambiar de rumbo para aprovechar este dinero, a menos que se esté realmente convencido de que éste vale más que las prioridades previamente fijadas. Tal vez convenga más unirse a otros para solicitar esta donación, y ampliar así las actividades del programa. ^{2/}

C. REDACTAR EL PROGRAMA Y LA PROPUESTA PARA OBTENER FINANCIAMIENTO

Comiencese ahora a volcar las ideas en el papel. La necesidad de ponerlas por escrito resulta evidente cuando se trata de elaborar una propuesta para obtener financiamiento. La necesidad de preparar el programa por escrito es quizá menos manifiesta, pero igualmente importante.

Para comprender la relación entre la redacción del programa y de la propuesta y para identificar la clase de información utilizada en cada uno, examínense las siguientes secciones:

1. Determinación del contenido y redacción del programa;
2. Selección de los componentes del programa adecuados para incluir en la propuesta, y
3. Elaboración de la propuesta.

1. Determinación del contenido y redacción del programa

En realidad, el programa escrito equivale a una propuesta interna. El pasar por las etapas de reunir un plan por escrito ayuda a sopesar las connotaciones de la información que se ha reunido y recuerda las conversaciones que se sostuvieron al respecto. También ayudará a analizar las consecuencias de las revisiones que indudablemente habrán de hacerse a medida que avance el programa. Servirá de útil herramienta de orientación para los nuevos miembros del personal o consultores. No hay reglas sobre su alcance o longitud. Debe ajustarse a las necesidades de quienes lo elaboran y a las necesidades del organismo u organización.

El diagrama sobre "Contenido del programa" que se ofrece a continuación deberá utilizarse como lista indicativa para elaborar el propio. No es preciso que sea tan amplio como el ejemplo, pero sí debe ser sencillo, claro, viable y flexible.

^{2/} Véase "Funding Issues for Women's Projects" para obtener valiosas ideas sobre las relaciones entre los beneficiarios y la fuente de financiamiento.

2. Selección de los componentes del programa adecuados para incluir en la propuesta

Las conversaciones que se sostengan con el organismo de financiamiento al que se ha recurrido, permitirán saber qué es lo que más interesa del programa y qué puntos habría que destacar. Las bases para la propuesta se han dado ya al reunir la información y redactar el programa. Es posible que ahora haya que complementar y reformular esa información de manera que resulte más comprensible para la fuente de financiamiento. Sin embargo, el programa sigue siendo el marco para las propuestas y los proyectos conexos.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

- | | |
|---|---|
| 1. Índice | Temas abarcados y dónde encontrarlos. |
| 2. Introducción | Propósitos 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 (debe incluirse un organigrama) |

/7. Objetivos

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.
14. Seguimiento	Procedimiento para medir y vigilar el avance de las acciones planificadas.
15. Continuidad	Procedimiento para mantener actualizado el programa.

3. Elaboración de la propuesta

Antes de comenzar a escribir, lea cuidadosamente las instrucciones impartidas por la fuente de financiamiento hasta comprenderlas bien. Hay que seguir esas instrucciones.

A continuación se ofrece 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.

<u>Categoría</u>	<u>Otros nombres para la misma categoría</u>
Síntesis	Resumen
1. Planteamiento del problema	Objetivos generales; justificación de la necesidad; propósito; identificación del problema; exposición de los antecedentes y necesidades; evaluación.
2. Objetivos del programa	Objetivos primarios; objetivos de desarrollo y objetivos inmediatos, metas del programa.

/3. Enfoque

3. Enfoque del programa	Metodología; procedimientos; descripción de las actividades; operación del programa; métodos; plan de operación; fundamentos.
4. Grupo al que está dirigido el programa	Características y necesidades de los beneficiarios; participantes previstos.
5. Administración de proyectos y calendario de ejecución	Requisitos reunidos por el solicitante; experiencia conexas del 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. Seguimiento y evaluación del programa	Evaluación del programa; informes sobre el programa.
7. Financiamiento futuro	Financiamiento futuro; planes de continuación.
8. Presupuesto	Presupuesto pormenorizado; presupuesto estimativo para todos los años en que habrá apoyo.
9. Apéndice	

Otras categorías que tal vez haya que incluir en la propuesta, según la fuente de financiamiento, incluyen:

- Vinculación (o coordinación) con otros organismos.
- Proceso de planificación utilizado.
- Planes de difusión.
- Información detallada sobre los métodos y mecanismos que se utilizarán (generalmente requeridos para las propuestas de investigación).

El apéndice sólo debería incluir la información necesaria para aclarar los puntos planteados en la propuesta, sin confundir 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.
- Curriculum 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 eventuales clientes.

/Si la propuesta

Si la propuesta se inicia sin atenerse a un plan especial, conviene incluir información adicional, tal como un folleto sobre los servicios que presta la organización, ejemplares de sus publicaciones y copias de artículos acerca de ella. Esta clase de información refuerza la impresión de que hay capacidad para realizar lo que se ha propuesto. Todas las categorías abarcadas en la reseña de la propuesta deberían ser concretas y concisas: el propósito de cada categoría debería ser claro. Las personas de la organización financiadora, que deben estudiar numerosas propuestas, aprecian aquellas redactadas en la forma más breve posible y que, sin embargo, se entiendan claramente.

III. EJECUCION DEL PROGRAMA

A. LAS COMUNICACIONES Y EL PROGRAMA

Algunos de los problemas más graves en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo giran en torno a las limitaciones institucionales. En casi todas las actividades de desarrollo hay muchas dependencias orgánicas que de una u otra manera pueden impedir el avance. Sean gubernamentales o no gubernamentales, tales dependencias están administradas 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 colectivo que se traduce en mayor vigor también colectivo.

Las comunicaciones deben concebirse como un proceso (de cambio) social a través del cual las personas comparten información, conocimientos, experiencias, ideas, destrezas, motivaciones y aspiraciones. Para planificar las comunicaciones dentro del marco de un programa es preciso:

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

1. Establecer cuáles son las necesidades en materia de comunicaciones

Las personas que se señalan a continuación participarán en la ejecución del programa. Es importante establecer una buena relación con:

- Los beneficiarios previstos: se puede establecer la comunicación preguntándoles cuáles son sus necesidades. El proceso de comunicación debe fluir en ambas direcciones y debe ser permanente. Como resultado se aprenderá de los beneficiarios y a la vez se les ofrecerán conocimientos que ellos pueden o no utilizar, según deseen.

- La unidad primaria de ejecución, deberá estar integrada por el personal del programa y cualesquiera de 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 campo o de extensión, pertenecientes a organizaciones colaboradoras. La orientación y capacitación en relación con el programa o proyecto puede motivar y mejorar la capacidad.

/- Los técnicos

- Los técnicos de la organización u organismo o de otras organizaciones de gobierno. Conviene recurrir a sus conocimientos y recursos.

- Los administradores (en administración pública, finanzas, adquisiciones, etc.). Su cooperación facilita mucho las cosas.

- Los altos funcionarios que adoptan las decisiones de política, en los ministerios del caso, en unidades de planificación y en el plano político. Este apoyo puede necesitarse también en el plano subnacional. A veces se precisa el respaldo de la opinión pública para estimular el apoyo político y administrativo.

- La o las fuentes de financiamiento. Es importante mantenerse en contacto con ellas, darles a conocer los éxitos, problemas y avances, o pedir su asesoramiento.

Así como los trabajadores para el desarrollo no han utilizado adecuadamente las comunicaciones en sus planes de desarrollo, los que trabajan en la comunicación no siempre comprenden el proceso de desarrollo y, por lo tanto, la información que fluye a través de los diversos medios no ha apoyado a los programas de desarrollo. Esto es particularmente efectivo en el caso de los estereotipos que se han dado a conocer sobre la mujer. Dentro del programa, el plan sobre las comunicaciones debería incluir los medios de información y por medio de ellos transformar la concepción de la mujer en el proceso de desarrollo.^{1/}

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

En todos los planes operativos debería incluirse el rubro comunicaciones, de manera que éste se integrara en el trabajo cotidiano. Al mismo tiempo, debería elaborarse un plan de comunicaciones para lograr una difusión sistemática. Al respecto podría utilizarse la siguiente matriz:

Unidad	Propósito	Tipo	Frecuencia o fechas
Beneficiarios previstos			
Unidad primaria de ejecución			
Intermediarios			
Técnicos			
Apoyo administrativo			
Apoyo a nivel político			

^{1/} Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer (ITWC), Women and Media, primer trimestre de 1981.

Las columnas "propósito" y "tipo" deberían centrarse en qué se espera 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. El desafío reside en encontrar maneras de estimular a "intercambiar ideas" y a "escuchar".

B. PROPORCIONAR ASISTENCIA TECNICA PARA PROYECTOS RELACIONADOS
CON LAS METAS GLOBALES DEL PROGRAMA

La tecnología es el método, modalidad o técnica para alcanzar un propósito práctico. Los usuarios previstos rechazan a menudo una nueva tecnología si sienten que no han participado en el proceso de decisiones. Por lo tanto, deben hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Quién decide qué tecnología desarrollar?
- ¿A qué nivel se adoptan estas decisiones?
- ¿Quién difunde los resultados? ¿A quién? ¿Cómo? ¿Dónde?
- ¿Qué criterios se adoptan para la selección de la tecnología?

Estas preguntas son importantes. Hay que analizar cuidadosamente la impresión que se tiene de la tecnología, porque la forma en que la veamos puede hacer toda la diferencia entre ayudar a las mujeres y sus comunidades o entorpecer sus esfuerzos por ayudarse a sí mismas.

Hay que evaluar la situación y decidir cuáles serán los puntos de contacto y quién los establecerá, a fin de:

1. Tomar iniciativas, responder a ellas, o ambas cosas.
2. Proporcionar cooperación y asistencia técnica para las actividades de un proyecto en marcha.

1. Tomar iniciativas, responder a ellas,
o ambas cosas

Un proyecto local puede iniciarse a solicitud de las propias mujeres o provenir de fuera. En cualquiera de los dos casos, hay que tener en cuenta lo siguiente:

a) Cabe suponer, de partida, que las mujeres tienen conciencia de sus necesidades y problemas y tienen algunas ideas de soluciones, pero que no pueden actuar o no actúan porque piensan que las soluciones son inalcanzables.^{2/}

^{2/} PNUD, Centro de Asia y el Pacífico para la Mujer y el Desarrollo, "Concientization-Mobilization Strategies: Alternative Approaches for Development of Disadvantaged Urban and Rural Women", Proyecto RAS/78/045.

- Este es un proceso de planificación participatoria de "abajo hacia arriba", en contraposición a la modalidad centralizada del "chorreo".

- Las personas que prestan asistencia técnica deben reflexionar en forma conjunta sobre lo que esto significa 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 éstas participan.

- La cooperación técnica entre los países en desarrollo es una importante estrategia para la creación de un nuevo orden económico internacional y para alcanzar las metas de desarrollo. Tiene alcance regional e internacional, y su importancia es fundamental para los países en desarrollo.

b) La toma de conciencia de la mujer a veces no llega a las grandes realidades sociales, como son:

- Las causas del círculo vicioso de la pobreza y su relación con esas causas.

- La conciencia de la historia.

- Los conceptos de "nación", "Estado", "ciudadanía", "institución", "comunidad".

c) La finalidad es lograr un proceso permanente de conciencia, 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.

- Su capacidad de actuar y organizarse colectivamente para cambiar su situación y promover su desarrollo individual

d) Este proceso en tres etapas se presta para situaciones que exigen cambios en todos los planos, con variaciones que toman en cuenta las diferencias de necesidades sociales y medio ambiente. Las tres etapas no se dan necesariamente en orden sucesivo pero no deben separarse unas de otras. Por ejemplo, la acción sin evaluación puede llevar a soluciones inadecuadas. La percepción del problema sin acción, o movilización, como suele llamarse, puede producir inercia.

/e) Si las

e) Si las mujeres piden ayuda al comenzar un proyecto determinado ya han dado comienzo al proceso de aprendizaje. Puede ayudárseles a descubrir posibles vacíos en sus proyectos:

- ¿Se han considerado todos los datos principales de la situación?
- ¿Es la acción propuesta el resultado de una evaluación de todas las opciones?

f) Ofrecer un programa o proyecto conexo a las mujeres de una comunidad local puede ser un proceso más largo y delicado.

- Se necesitará información disponible sobre la subregión en la que se llevará a cabo el proyecto.

- Será preciso aprovechar circunstancias propicias para acercarse a las instituciones tradicionales, o abordar un proyecto de desarrollo en marcha, o una actividad institucional gubernamental o no gubernamental.

- En caso que exista interés en trabajar en forma conjunta se pedirá a la comunidad que señale las necesidades prioritarias.

Este método consistente en 'toma de conciencia-evaluación-acción' es la base de todas las demás estrategias 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, conduce a la revolución o a la reforma".^{3/}

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

Como ya se destacó, las personas que trabajan en un programa facilitan 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. Lo importante es saber dónde obtener la información requerida, o a quién consultar cuando sea necesario. No es indispensable ni conveniente que el personal del programa incluya a todos los expertos necesarios.

3/ Ibid.

Tampoco es necesario "descubrir la pólvora" cada vez. Más vale evitar a consultores que insistan en hacerlo, y recurrir en cambio a la ayuda externa para obtener la información inmediata requerida.

A medida que el personal del programa adquiera nueva experiencia y destreza, es posible que se les solicite 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 actualización 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).
- Herramientas, técnicas y métodos eficaces para un determinado proyecto (en el caso de un proyecto agrícola, por ejemplo, técnicas de almacenamiento de agua y alimentos, fertilizantes).
- Seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto.
- 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.

C. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PROGRAMA

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

/El seguimiento

El seguimiento y la evaluación contribuyen a que el proyecto siga dando buenos resultados ya que permiten detectar las fallas a tiempo y reajustar las acciones. No deben concebirse como funciones negativas destinadas a juzgar a las personas y a las actividades por lo que no resultó como se esperaba.

Es fácil comprender la diferencia entre seguimiento y evaluación, la necesidad de ambos y las principales medidas que hay que adoptar para llevarlos a cabo, si se analiza 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 adoptar varias medidas:

- Vigilar la administración del programa.
- Vigilar el contenido, es decir, el grado de satisfacción de los objetivos inmediatos.

Seguir los avances del programa no sólo proporciona la información que se necesitará para una evaluación final, sino que permite además realizar revisiones 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:

a) Hacer una lista de aproximadamente 10 preguntas sencillas ayudará a establecer hasta qué punto se está cumpliendo con el programa, su administración y su contenido. Es posible que a lo largo del programa el organismo de financiamiento al que se ha recurrido también desee formular algunas preguntas concretas;

b) 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

/c) Reunir y

c) 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 si ello fuese necesario y comunicarse con todos los interesados.

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

Los participantes en el proyecto llevarán a cabo la vigilancia dentro de ellos y darán cuenta al encargado del programa. Este supervisará el examen y revisión de los objetivos del proyecto y hará que dichas revisiones se reflejen en el plan del programa global. Es posible que estas revisiones revelen 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 completa de la eficacia del programa o proyecto, incluidos 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 tener claros los objetivos desde la partida.

Ordinariamente las evaluaciones son 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 quienes trabajan en el programa o proyecto cooperen con los encargados de evaluarlos. Se decidirá sobre ellos 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 para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer están desarrollando criterios que podrían resultar útiles. Además hay muchos grupos locales que trabajan en la búsqueda de métodos de autoevaluación sencillos y breves y que no dependen de los sistemas ideados por una sucesión de grandes instituciones. Habrá que investigar a fin de definir los mejores métodos para cada programa y proyecto.

/Segunda parte

Segunda Parte

PLANIFICACION DE PROYECTOS

Introducción

En esta segunda parte de la presente Guía se examinan criterios que podrían utilizar los funcionarios del programa que presten asistencia directa a las operaciones de puesta en marcha y ejecución de proyectos locales. (Nos referiremos a los funcionarios como trabajadores para el desarrollo; otros títulos que reciben 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 algunas características comunes.

- Contacto personal basado en el respeto mutuo, en todos los niveles : desde la comunidad hasta los organismos de financiación y el gobierno.
- Participación de la mujer en el desarrollo mediante un proceso que va de la toma de conciencia a la ejecución, seguimiento y evaluación.
- Transformación de las relaciones de explotación basadas en el sexo en relaciones voluntarias que permitan a las mujeres escoger cómo utilizar su tiempo y energías sin que esto les signifique alienarse de sus familias y comunidades.
- Organización de grupos orientados a la autosuficiencia local con respecto a las necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda e ingresos, así como otras necesidades de subsistencia.
- Tecnologías que liberen de tiempo y energía y que las mujeres puedan utilizar para su desarrollo social y personal.
- Tecnologías apropiadas de bajo o ningún costo, y nuevas tecnologías que tengan en cuenta la experiencia y los recursos locales existentes que minimicen la dependencia tecnológica.
- Establecimiento de redes de apoyo para los grupos recién formados y los trabajadores para el desarrollo.
- Concitación de la atención y el interés de las instituciones establecidas con que tratarán los grupos.

Un elemento esencial de la asistencia para preparar proyectos locales es la organización de programas eficaces de capacitación de trabajadores para el desarrollo, en los que se tengan en cuenta las realidades de las comunidades rurales y urbanas y las formas más eficaces de aplicar dichos principios.

I. DIRECCION DE PROYECTOS

A. INCLUIR A LAS MUJERES Y SUS COMUNIDADES EN EL PROCESO DE PLANIFICACION

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 la mujer. Si logran integrar a las mujeres en comunidades, las encasillan en funciones domésticas estereotipadas tradicionales y limitadas. Los papeles asignados a la mujer en razón de su sexo y las actitudes hacia ella 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 éstas adquieran confianza en sí mismas, mejoren sus habilidades y satisfagan sus necesidades mediante la acción colectiva, lo que incluye y beneficia a toda la comunidad, no sólo a las mujeres.

Es preciso hallar puntos de partida apropiados para la interacción creativa con las mujeres en las zonas rurales y urbanas, y debe ofrecerse asistencia básica en el proceso de autodescubrimiento e identificación de las necesidades y soluciones para el mejoramiento de la calidad de sus vidas y las de la comunidad.

Algunas de las medidas que es necesario adotar para hacerlo son las siguientes:

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

El promotor debería tener presente los principios comunes presentados más arriba 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 han extendido la invitación, la forma de ingreso está clara. De no ser así, es preciso efectuar alguna exploración preliminar más allá de la información de que se dispuso para seleccionar tal comunidad en particular. Es preciso:

/- Establecer contacto

- Establecer contacto con funcionarios locales, dirigentes de la comunidad, grupos de voluntarios y con otras personas que estén al tanto de las condiciones locales. Ellos aportan otra perspectiva, pueden señalar las limitaciones e indicar cuáles son los planes y recursos del gobierno.

- Pasearse por la comunidad, conversar con individuos o grupos pequeños, llegar a conocer a dirigentes de la localidad; tenderos, maestros de escuela, jóvenes y agricultores; acercarse especialmente a las mujeres, en sus hogares, en los pozos de las localidades, en los mercados, etc. (Evidentemente, la lista variará si se trata de una comunidad urbana; así se podrá conocer a la población y sus intereses, y establecer relación con ella como base para la planificación de proyectos.)

- Identificar a las personas claves y después convocar a una reunión. La magnitud y la estructura de la reunión dependerán de la ayuda (personas, materiales y finanzas) que se esté en situación de ofrecer y de si se trata de los primeros trabajadores externos para el desarrollo venidos de fuera que la comunidad haya conocido. Si se trata de esto último, la primera reunión debería atraer a una buena parte de la población total de la localidad: hombres y mujeres, jóvenes y viejos.

- Si ya se encuentra en marcha un plan más amplio para el desarrollo rural y el objetivo es ayudar a las mujeres de la comunidad a participar en él, identificar a las mujeres claves, principalmente de los niveles de ingresos más bajos, y a otras mujeres dispuestas a apoyar este objetivo, para que asistan a la primera reunión.

- Comenzar por explicar por qué motivo se encuentran allí los trabajadores para el desarrollo, que éstos han venido a aprender de ellas y a compartir con ellas lo que saben y tienen, con miras a lograr metas que ellas mismas deben decidir.

Esa reunión debería:

- Sentar bases comunes de entendimiento;
- Proporcionar una noción preliminar de los problemas e intereses de las mujeres en cuestión, y
- Permitir la aparición de dirigentes actuales y posibles.

Con algunas variaciones, podrían seguirse estos mismos pasos al comenzar proyectos en comunidades urbanas o medios laborales. Es de gran importancia utilizar los correctos cauces de liderazgo de la comunidad. Debe solicitarse a los dirigentes su apoyo y el aporte de su capacidad organizativa, ya que ellos bien podrían pensar que se les está invadiendo su terreno y promoviendo dificultades. Es importante apaciguar sus temores, puesto que se necesita su activa participación para que el proyecto logre éxito.

2. Formar un grupo de trabajo

Se debe formar un grupo de voluntarias que estén dispuestas a reunir datos básicos para un perfil de la comunidad, como primer paso hacia la preparación de proyectos. Ya que las mujeres del grupo provienen de medios similares, deberían ser capaces de trabajar juntas con respeto mutuo.

Es mejor si este grupo puede permanecer unido a través de todas las etapas de análisis de la información, definición de prioridades, elaboración de proyecto, redacción de la propuesta y dotación de personal para la ejecución del proyecto. Incluso una o dos participantes pueden llegar a ser funcionarias. Ciertamente debería alentarse a todas a mantenerse vinculadas a las actividades del proyecto mientras éste dure.

3. Reunir datos y preparar un perfil de la comunidad

Nos referimos antes a la reunión primaria de datos en la planificación de programas. 1/ Bosquejar el perfil de la comunidad dará por resultados datos primarios, por lo menos para el proyecto de la comunidad local. Por intermedio del trabajador para el desarrollo, habrá interacción de la información que puede ofrecer el programa desde una perspectiva más amplia, y los datos que puede necesitar el proyecto para complementar la información básica.

El papel de los trabajadores para el desarrollo en esta etapa es ayudar al grupo de trabajo a que adquiera los conocimientos y los materiales necesarios para efectuar un análisis básico. Podrían utilizarse entrevistas, observaciones o encuestas. Es posible que los datos sobre la comunidad ya existan, puesto que muchas comunidades han soportado un exceso de encuestas. Averíguese antes de comenzar.

Si ya se dispone de datos en forma clara y utilizable, se debe comenzar con eso; el grupo de trabajo llenará las lagunas con su propio perfil de la comunidad. El proceso de hacerlo es importante para las mujeres del grupo como experiencia de aprendizaje.

La presente Guía trata de presentar, en forma esquemática, los tipos de información que se pueden necesitar. Se dispone de manuales muy útiles sobre preparación de proyectos, en los que se dan instrucciones paso a paso, y figuran ejemplos de cuestionarios que se pueden utilizar durante el período de capacitación del grupo de trabajo. 2/

1/ Véase la primera parte, capítulo IB, punto 2.

2/ "Movilizando a la mujer: el cómo, con qué, por qué y para qué de un proyecto", producido por el Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer, Nueva York, 305 E. 46 St., N.Y. 10017, noviembre de 1980. Actualmente figura en el "Manual de Desarrollo de Proyectos", del Centro de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico sobre la Mujer y el Desarrollo, a cargo de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, en Bangkok, Tailandia.

El propósito de recopilar los datos básicos es proporcionar una visión de conjunto que permitirá comprender mejor a la comunidad y será útil más tarde en la evaluación del proyecto. Podrán medirse los cambios que hayan ocurrido en relación con los objetivos que se hayan fijado.

Se pueden encontrar datos en informes, encuestas y estudios realizados por:

- Universidades o centros de investigación;
- Entidades gubernamentales (informes sobre encuestas sociales, económicas, de salud, empleo, agricultura, educación, y de población);
- Científicos sociales e investigadores que conozcan la zona;
- Organizaciones de mujeres y otros grupos privados que trabajen en la zona, y
- Medios de información locales y grupos políticos.

El principal propósito de reunir datos básicos es con el fin de que las mujeres y la comunidad comiencen a formarse una idea de la situación real de ésta, y que se conozcan las discrepancias existentes entre la situación real y la deseada, las que se traducen en "necesidades". La evaluación de las necesidades proseguirá informalmente durante la etapa de recopilación de información, pero se le prestará especial atención al finalizar el ejercicio.

Sería útil hacer un resumen de los datos y presentarlo gráficamente como un perfil de la comunidad que pueda exponerse en las reuniones y distribuirse en la zona. Se convertiría en una herramienta educacional más amplia que podrá utilizarse al hablar con los planificadores, funcionarios y demás miembros de la comunidad.

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. Para iniciar el diálogo conviene hacerse una lista de preguntas generales sencillas, tales como:

- ¿Cuánto tiempo ha vivido usted en la comunidad?
- ¿Cuántas personas integran su 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 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 hacerlo? ¿Con cuáles?

/Estos son

Estos son sólo posibles puntos de partida. Las mujeres están dispuestas a hablar libremente acerca de sus pensamientos si el intercambio es informal. La segunda vez que se entreviste a algunas de las mujeres que fueron abordadas anteriormente, será aún más fácil. ^{3/}

Cuando una mujer menciona una "necesidad", el entrevistador deberá tener preparadas preguntas de sondeo. Por ejemplo, si ella 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, deshierbar, cosechar? ¿Es propietaria de la tierra? ¿Tienen otras mujeres que ella conozca el mismo deseo y han pensado alguna vez en lo que podrían hacer al respecto? etc. Con otros promotores para el desarrollo puede averiguarse qué métodos de entrevista lograron éxito en la localidad, con miras a capacitar a los entrevistadores en dichos métodos.

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, se podría confeccionar una lista de las necesidades mencionadas, y la frecuencia con que las entrevistadas hacen referencia a ellas.

Se podrán identificar las esferas prioritarias 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 figuran en la lista de la mayoría de las mujeres, ya se tienen las esferas prioritarias.

El próximo paso consistiría en que el grupo de trabajo se reuniera y, con el empleo de diagramas u otros materiales gráficos, para examinar las cuestiones planteadas por las mujeres ver si existen en la comunidad oportunidades para satisfacer sus necesidades. De no ser así, debe estudiarse en qué forma podrían llenarse estas lagunas.

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 dichas actividades. Deberían prepararse preguntas con anticipación para ayudar a las mujeres a examinar algunas cuestiones que pudieran ser menos evidentes, como por ejemplo: ¿Hay planes locales para iniciar un sistema de suministro de agua? ¿Son los objetivos de desarrollo del gobierno nacional o del gobierno local compatibles con los de las mujeres? Sobre estos puntos es preciso ser concretos.

^{3/} En "Movilizando a la mujer...", *op. cit.*, se describen en detalle diversos criterios para realizar una evaluación de necesidades.

Una participación más amplia ayudará no sólo a comprobar las prioridades identificadas, sino a determinar si existen otras. Asimismo, estas deliberaciones asegurarán un interés y una cooperación más amplia en la preparación y la ejecución de proyectos.

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

Información general: Población total, hombres-mujeres (por grupos de edad)
Promedio de miembros por familia
Características geográficas de la zona
Clima; altitud
Electricidad para algunos o para todos
Suministro central de agua ¿hay agua potable?
Caminos

Economía: Gobierno y organización 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 por qué
Clases más comunes de empleo
¿Cuántas personas se ganan la vida en la agricultura?
¿Qué clases de cultivos?
Régimen de tenencia de la tierra

Ingreso: Control sobre los productos vendibles
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 profesional y técnica
Educación de adultos: ¿Cuántos programas y quiénes participan?
Número de niños y niñas en las escuelas, hasta qué edad permanecen en la escuela
Causas de la deserción escolar

/Salud:

Salud:	Problemas de salud más comunes Número de clínicas y de centros de atención para la madre y el niño Número de doctores, enfermeras o personal paramédico que atiende a la comunidad Causas de morbi-mortalidad
--------	--

Actividades domésticas:	Número de horas que trabaja la mujer en la unidad doméstica ¿Cuántas horas utiliza para cocinar? ¿Cuántas horas utiliza para lavar ropa? ¿Cuántas horas utiliza para acarrear agua? ¿Cuántas horas utiliza para hacer el aseo de la vivienda? ¿Cuántas horas utiliza para higiene personal? ¿Cuántas horas utiliza para acarrear leña?
-------------------------	--

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 de una mujer ^{4/} Estructuras del hogar y la familia, toma 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 (gobierno y organizaciones no gubernamentales)
-----------------	--

5. Establecer una base de apoyo en la comunidad

Los resultados de estas reuniones deberían compartirse con la comunidad en general. Debe solicitarse 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.

^{4/} Para indicaciones sobre los tipos de información que habría que buscar en este importante aspecto de la recolección de datos, veáanse las páginas 20 a 24 de "Movilizando a la mujer..." op.cit.

/En esta etapa

En esta etapa será una buena experiencia para ellas conocer las reacciones y escuchar 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, el grupo de trabajo original puede ampliarse u organizarse otro nuevo. Según si el proyecto es un esfuerzo de la comunidad por sí sola, o uno mancomunado con un organismo, gubernamental o no, pueden incorporarse representantes de esos u otros grupos importantes. El grupo debe mantenerse pequeño, de 8 a 12 personas a lo más.

B. ELABORACION DEL PROYECTO

Antes de elaborar un proyecto se debe averiguar más acerca de las situaciones o problemas especiales que se desea resolver. Con demasiada frecuencia aparecen "expertos" foráneos en desarrollo, con soluciones hechas en busca de problemas a los cuales aplicarlas. Tales soluciones pueden ser valiosas, pero no por eso necesariamente aplicables a una comunidad en un determinado momento. Esto es válido aun si 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, tomar decisiones acerca de estas soluciones o proyectos, pero debe dárseles la oportunidad de examinar diversas opciones y las consecuencias de sus posibles decisiones.

Antes de empezar a elaborar el proyecto, es preciso entender algunos de los principios fundamentales de la preparación de proyectos y en qué forma los aplicarán las mujeres que participen en la iniciativa.

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, por ejemplo:

- Producción de alimentos.
- Suministro de agua.
- Obtención de un ingreso (renta).
- Cuidado de la salud infantil.

/Factores que

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 calaramente 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 estarán 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 LOCALES?

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 LOS PRODUCTOS QUE EMANEN DEL PROYECTO?

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

¿AYUDA EL PROYECTO A LAS MUJERES A SER AUTOSUFICIENTES?

El proyecto debe alentar a las mujeres a desarrollar sus potencialidades, su independencia y la confianza en sí mismas, y debe proporcionarles 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 que adquieran habilidades nuevas, las que podrán ser aprovechadas por ellas dentro del proyecto, en otro campo, o como base para que ellas trabajen 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 tantos ingresos como los hombres 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. El argumento usual es 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 es aun vital para el sostén de la familia. Las mujeres también necesitan ingresos por derecho propio, pues, aun cuando 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 acrecienta su libertad de elección.

¿PERMITE EL PROYECTO LA PARTICIPACION DE LAS MUJERES EN LA TOMA DE DECISIONES Y EN LA ADMINISTRACION?

Muchos proyectos fracasan al no dar a las mujeres la oportunidad de adquirir experiencia en las tareas administrativas y, en consecuencia, no les proporcionan habilidades que las capacitarían para llegar a ser con el tiempo autosuficiente, y para transmitir tales habilidades a otros.

¿PROMUEVE EL PROYECTO EL NECESARIO 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. 5/

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

/Es posible

Es posible que aparezcan también otras prioridades, ante lo cual deberá mostrarse flexibilidad. Por ejemplo, si no hay carretera que conduzca al pueblo, construir una podría anteponerse a otras prioridades, si al hacerlo se ayudara a estimular el esfuerzo voluntario y cooperativo de toda la localidad y a abrir el acceso desde y hacia la comunidad.

Volviendo, sin embargo, a las cuatro prioridades ya identificadas para los fines de esta Guía, será necesario profundizar en cada área a fin de obtener datos confirmatorios. Estos datos suelen considerarse como indicadores, pues constituyen la información, incluida la estadística, que ayudará a identificar la naturaleza del problema; sirven también para establecer objetivos específicos y más tarde para medir lo que se ha avanzado hacia ellos. Para obtenerlos hay que retornar a las primeras fuentes de información. Por ejemplo:

Problema	No.	Ejemplos de indicadores
Producción de alimentos	<u>X</u>	hectáreas de tierra laborable
	<u>X</u>	personas sin tierra
	<u>X</u>	cosechas producidas en <u>X</u> cantidad
	<u>X</u>	huertos caseros <u>X</u> cosechas para consumo familiar
	<u>X</u>	artículos alimenticios comprados en el mercado
	<u>X</u>	alimentos vendidos en el mercado
	<u>X</u>	clases de fertilizantes y equipos
Suministro de agua:	<u>X</u>	pozos
Casas que obtienen agua de :	<u>X</u>	cañerías
	<u>X</u>	ríos y corrientes
	<u>X</u>	estanques, baldes, otros recipientes
Ingresos:	<u>X</u>	personas que perciben ingresos monetarios en la comunidad -hombres/mujeres- ingreso medio
	<u>X</u>	tiendas de la comunidad
	<u>X</u>	productos y sus variedades
	<u>X</u>	productos importados por la comunidad
	<u>X</u>	otros

/Cuidado de

Cuidado de la salud infantil:	<u>X</u>	niños desnutridos - posibles causas
	<u>X</u>	muertes infantiles (edades)
	<u>X</u>	madres llevan sus niños a clínicas (principales causas de morbilidad infantil)
	<u>X</u>	clínicas y médicos en la región (tipo de asistencia médica infantil)
	<u>X</u>	niños por familia
	<u>X</u>	otros

La información cualitativa puede obtenerse a través de conversaciones con las mujeres, grabadas en cinta magnética y complementadas cuando se requiera. Es necesario conocer 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 es preciso definir el (los) problema(s) específico(s) escogido(s) 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 ese capítulo se relaciona con problemas como los recién señalados. El trabajador para el desarrollo es el nexo entre el programa nacional y el proyecto local.

Supongamos, como indicarían estos objetivos, que las mujeres han decidido acometer 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 trabajar en un subgrupo destinado a reclutar mujeres que participen en el grupo más amplio de planificación

/rural,

rural, y a preparar un informe referente a sus necesidades de agua y cómo quisieran ellas que esas necesidades se encararan en el plan global. 6/

El definir problemas específicos indica que "sabemos donde estamos". Ahora "queremos saber dónde estaremos" al término del proyecto. Para hacer esto, el grupo debe poner por escrito:

- Objetivos de desarrollo (a largo plazo).
- Objetivos inmediatos (primarios),
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 ser expendidos en mercados locales, con miras a mejorar la salud de sus niños y hacer que las mujeres tengan una entrada monetaria independiente.

Objetivos inmediatos

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

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

Otros

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

Objetivo secundario: acrecentar su ingreso monetario en X.

Otros

- Mejorar la salud de los niños a través de una mejor alimentación

Objetivo secundario: Disminuir el número de casos de desnutrición

Otros

Debe dedicarse tiempo a establecer los objetivos y analizar su factibilidad. Por ejemplo, debe hacerse 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.

Examinar los objetivos locales con funcionarios del programa nacional ayudará, al trabajador para el desarrollo, a determinar la clase de asistencia que necesitará el proyecto para alcanzar sus objetivos, y cuál es el mejor modo de obtener esa asistencia.

6/ A manera de ejemplo de un modo innovador de abordar el problema de la integración de las mujeres al desarrollo rural, véase el plan experimental de la Dependencia para la Mujer y el Desarrollo de la Universidad de las Indias Occidentales dentro de un proyecto patrocinado por la FAO y el PNUD para el mejoramiento de servicios de extensión agrícola.

3. Determinación de métodos y formas de abordar el problema

Esta etapa es diferente de la de hacer un plan de operación. Al decidir cómo alcanzar los objetivos que se han fijado deberá recurrirse 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 grupo 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 localidad en lo referente a producción y preparación y comercialización de alimentos. El grupo sería al área de alimentación lo que los trabajadores paramédicos al área de la salud. La capacitación se basaría en lo que ellas ya supieran y cuando no tuviesen la respuesta a alguna cuestión, sabrían dónde conseguirla.

Las fases podrían incluir las siguientes:

- | | |
|----------|---|
| Fase I | <ul style="list-style-type: none">- Seleccionar y capacitar mujeres como trabajadoras para el desarrollo de su localidad.- Capacitar mujeres que hayan mostrado interés en la pequeña empresa y en conocimientos administrativos y técnicos necesarios para la producción.- Decidir qué nexos institucionales se establecerán (particularmente en lo referente a nutrición y cuidado de la salud).- Poner en marcha un huerto de demostración. |
| Fase II | <ul style="list-style-type: none">- Comenzar huertos caseros bajo la tutela de las trabajadoras para el desarrollo de la localidad.- Comenzar pequeñas empresas. |
| Fase III | <ul style="list-style-type: none">- Acrecentar las actividades y supervigilar todas las áreas.- Actuar con respecto a nuevas cuestiones conexas que puedan surgir, como por ejemplo, en pro de la reforma agraria, etc.- Determinar si se desea que las actividades tengan un patrocinio continuado, y buscarlo en la organización adecuada. |

/II. ESTRATEGIAS

II. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

A. IDENTIFICACION DE LOS RECURSOS QUE REQUIERE EL PROYECTO

Los recursos requeridos para la ejecución de proyectos se clasifican en cuatro categorías principales: gente, información, materiales y dinero. Todo trabajo de grupo requiere de todas ellas, o de alguna combinación de las cuatro. Un principio fundamental en la ejecución 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. Aun cuando se estén utilizando recursos externos, se les debe considerar transitorios, como medio de influir en la comunidad local con miras a lograr que las mujeres y sus organizaciones se hagan autosuficientes. Con el fin de obtener los resultados deseados del proyecto, es necesario:

1. Desarrollar 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. Desarrollar un plan de trabajo

La promotora debe orientar 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.

El plan de trabajo puede usarse para preparar una propuesta en caso de que se necesite presentar una para obtener fondos externos.

El plan de trabajo debe escribirse 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.
- El calendario de trabajo.
- El presupuesto.

Los dos primeros puntos se examinaron antes. 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

EJEMPLO

Actividades	Distribución del trabajo
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	Grupo de trabajo y otras mujeres dirigentes de la comunidad o institución
5. Otras tareas	
B. Bases para la capacitación de trabajadoras para el desarrollo en la localidad	
1. Ponerse en contacto con el centro agrícola para hacer los arreglos necesarios	Director (a) del proyecto
2. Seleccionar trabajadoras para el desarrollo en la aldea	Mujeres de la comunidad o institución
3. Orientar a las trabajadoras para el desarrollo de la localidad, etc.	Grupo de trabajo y otras mujeres dirigentes de la comunidad o institución
C. Trabajo básico para poner en marcha pequeñas empresas	
1. Hacer un estudio de mercado adicional	Miembros del equipo de trabajo y funcionarios del gobierno del departamento de comercio
2. Elaborar un programa de capacitación, etc.	Organizaciones femeninas con experiencia previa

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

PROGRAMA PRELIMINAR DE ACTIVIDADES

(Fase año uno)

Actividad	Mes											
	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 preliminar^{1/} es útil para descubrir dónde se superponen ciertas actividades, cómo ordenar las actividades 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 disponer de un calendario más detallado. Por lo general, este tipo de programa es suficiente para los fines de una propuesta. El rubro final del plan de trabajo es el presupuesto, que se tratará más adelante, en el punto 3.

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

Posiblemente se requiera personal permanente de jornada completa y de jornada parcial, así como también consultores técnicos que deberían irse incorporando al proyecto a medida que sea necesario. El personal debería reclutarse en la propia localidad, y los consultores foráneos deberían reducirse al mínimo y ser de preferencia connacionales. La identificación de las tareas y responsabilidades propias de cada cargo en la lista de actividades, y la descripción preliminar de cada cargo por escrito facilitará la tarea de seleccionar y contratar al personal.

^{1/} Otros conceptos, técnicas e instrumentos figuran en el material para planificación de proyectos producidos por World Education, 251 Park Avenue, So., N.Y. 10010, Nueva York.

/Si el proyecto

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 la organización involucrada, anotándose como tal el costo equivalente en el presupuesto. Si éste no es el caso, 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 nexos que se hayan establecido con organizaciones gubernamentales o de otra índole durante la fase de recolección de datos, pueden usarse ahora para obtener información y material específicos que se necesiten para llevar a cabo el proyecto. Verifíquese si lo que se desea hacer no está ya hecho. Recórrase a la comunidad antes de buscar ayuda exterior.

Elabórese una hoja de trabajo simple para ayudar a hacer la lista de recursos.

EJEMPLO

Recursos requeridos	Dónde obtenerlos
<u>Personas calificadas en:</u>	
- Producción agrícola	Ministerio de agricultura Institutos agrícolas universitarios
- Capacitación en manejo de pequeñas empresas	Grupo asesor nacional sin fines de lucro
<u>Financiamiento para:</u>	
- Capacitación	Programa agrícola local
- Préstamos y créditos en pequeña escala para iniciar actividades comerciales	Cooperativa de crédito local, banco local
- Ejecución de proyectos	Fondos gubernamentales nacionales provenientes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
<u>Instalaciones y materiales</u>	-

3. Preparar un presupuesto

Las integrantes del grupo de trabajo probablemente necesitarán especial asistencia para preparar el presupuesto. Conviene empezar con lo que ellas ya saben, es decir, basarse 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 ejemplos 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?
- ¿Donaciones de tiempo, materiales y equipo?
- ¿Qué salarios pagan otros proyectos en el área?
- ¿Qué rubros deberán incluirse en el presupuesto?
- ¿Cuál es el plan para obtener fondos en el futuro con vistas al autofinanciamiento? 2/

HOJA DE TRABAJO
(Presupuesto)

Concepto	Costo					
	Año			Total	Fondos de la comunidad	Fondos externos
	1	2	3			
<u>Personal</u>						
Secretaria/oficinista						
Consultor técnico						
<u>Muebles</u>						
Vehículo						
Máquina de escribir						
Máquina de franqueo						
<u>Capacitación</u>						
Estipendios						
Materiales						
<u>Instalaciones</u>						
Alquiler						
Teléfono						
Servicios de utilidad pública						
Viajes						
Otros						
Total						

2/ Véase en la primera parte el capítulo II-B.

/4. Identificar

4. Identificar fuentes específicas de financiamiento

Una vez elaborado el presupuesto, conviene revisar las listas de fuentes potenciales de financiamiento preparadas con anterioridad,^{3/} y buscar la cooperación de las autoridades locales, de gente de otros proyectos y de organizaciones de la comunidad, acerca de fondos disponibles y de la suerte que han corrido sus peticiones de financiamiento.

La promotora puede desempeñar una función útil en este aspecto, pero las integrantes del grupo de trabajo deberían irse familiarizando paso a paso con cuanto debe hacerse para seleccionar donantes apropiados y ponerse en contacto con ellos.

Algunas consideraciones:

- Para proyectos menores 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 u organismos conocidos por hacer donaciones en pequeña escala.
- Para proyectos de 1 000 a 10 000 dólares convendría acercarse a organizaciones locales femeninas u otras entidades no gubernamentales.
- Para proyectos de más envergadura, sobre 10 000 dólares (que son muy grandes para una comunidad local), podría hallarse una posible fuente de financiamiento en 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 fuese preciso buscar recursos fuera de la comunidad, 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 otro(s) gobierno(s). 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. A través de estos contactos locales se puede obtener ayuda para identificar dineros disponibles a través de sus organismos como también asesoramiento para redactar la solicitud y tramitarla en la forma más eficiente y efectiva.

^{3/} Véase también "Fondos destinados al progreso de la Mujer", Informe del Diálogo entre Mujeres de Países en Desarrollo y Representantes de Organismos Donantes, julio de 1980, Copenhague. Asimismo, véase en la primera parte el capítulo II-B, punto 4

Antes de acercarse a un organismo, debe poderse dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Con qué áreas de desarrollo, como agricultura, educación, adiestramiento, vivienda, formación de instituciones, etc., se relaciona el proyecto o alguna(s) 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? ¿Formularios para presentar solicitudes? ¿Se necesita mayor información antes de abordarlas?.

- ¿Se conoce el nombre de algún funcionario dentro de ese organismo, que pudiera acoger favorablemente la petición?.

Sobre la base de esta información, debe decidirse a qué organismo se hará la solicitud. En algunos casos conviene 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. PREPARACION DE LA PROPUESTA

Muchos proyectos se han rechazado porque las propuestas estaban mal formuladas, y no porque el proyecto no fuera interesante. Una propuesta mal formulada es interpretada por el organismo financiador como un signo de que tanto el problema como las etapas encaminadas a solucionarlo no han sido exhaustivamente examinados y, por lo tanto, es improbable que logre sus objetivos.

En esta etapa del proceso, las mujeres involucradas suelen carecer de la experiencia necesaria para redactar correctamente una propuesta y establecer procedimientos de evaluación. Esto no significa que carezcan de la capacidad de identificar las necesidades de la comunidad y responder a ellas. Con algún asesoramiento, y ejercitándose en redactar borradores, revisándolos y reescribiéndolos, podrán hacerlo. Negociar es otra habilidad que necesita ser cultivada. No se trata simplemente de 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 las partes. 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

comunicación y habilidad para negociar. Por ejemplo, los criterios de evaluación del proyecto y quién se encargará de aplicarlos, podrían constituir una parte de la negociación.

Las etapas que deben seguirse al preparar una propuesta que demuestre comprensión de la situación involucrada y de cómo promover el cambio deseado son:

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

1. Revisión de los antecedentes del proyecto

A estas alturas 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 habrá suministrado nuevos insumos o habrá permitido detectar vacíos en la información básica. Es el momento de llenar tales vacíos y utilizar la nueva información en la preparación del proyecto.

2. Redacción de la propuesta del 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 promotora puede 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. A continuación figura un modelo de presentación que describe la información requerida.^{4/} Estúdiese la forma de presentación cuidadosamente y discútase cada sección antes de llenarla. El primer borrador debería hacerse circular para obtener críticas y sugerencias. Lo probable es que antes de ser aceptable deba revisarse y reescribirse más de una vez.

^{4/} Véase en la primera parte, el capítulo II-C.

Ejemplo de presentación de una propuesta.

Formato de una propuesta */

EJEMPLO

Sección	Descripción
PORTADA	La portada (o primera plana) 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.
SINTEISIS O RESUMEN	Aunque esta sección es la que sigue a la portada, llenarla suele ser la tarea final al redactar 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	Describáse el problema concreto o la necesidad específica que el proyecto pretende resolver o suplir. En lo posible, se debe fundamentar la exposición en estadísticas o citas.
OBJETIVOS	Hágase una detallada descripción de los resultados que se esperan del proyecto. Deberá centrarse en los resultados mismos y no en los métodos que se emplearán para alcanzarlos. Asegúrese de que guarden relación con lo expuesto en la sección PROBLEMA O NECESIDAD.
ANTECEDENTES DEL PROYECTO	Suminístrese la 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 que inspeccione cada proyecto en el terreno.

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

Sección	Descripción
DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE	Hágase una breve descripción de la historia y funciones de su 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 la capacidad de la organización para emprender un proyecto como el propuesto. Esta sección figura a veces como un apéndice a la propuesta.
MODO DE ABORDAR EL PROYECTO	Describase el grupo humano que resultará beneficiado con el proyecto, indique con 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, indíquese la relación del proyecto con otras actividades en el mismo campo).
ADMINISTRACION DEL PROYECTO	<p>Ubicación: ¿Dónde se realizará este proyecto? ¿Por qué se eligió este lugar en particular? ¿De qué instalaciones y equipo se dispone?</p> <p><u>Personal:</u> 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 curricula de las personas claves que participarán en el proyecto.</p> <p><u>Plan de trabajo:</u> Como esta sección es muy importante, habrá que tomarse el tiempo necesario para desarrollarla. Habrán de describirse, 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>

/Sección

Sección	Descripción
EVALUACION	<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 el proyecto mientras esté en vías de realización, permitirá al solicitante y al donante apreciar el progreso y los logros alcanzados, y visualizar las opciones posibles 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, procúrese 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; etcétera.</p> <p>Las contribuciones voluntarias que puedan hacer al proyecto, los miembros de la organización, deben ser anotadas y estimadas con la mayor precisión posible en términos de dinero indicado como "sin costo".</p> <p>Si se están solicitando fondos para un proyecto especial de una organización establecida, asegúrese de incluir partidas para gastos generales. Por ejemplo, si se está operando una guardería infantil y se desea poner en marcha un programa especial de capacitación de una semana, deberá incluirse el porcentaje del alquiler, la electricidad, etc., que corresponderá por el uso del centro durante ese lapso.</p>

EJEMPLO DE DIAGRAMA DE BARRAS CRONOLOGICO

Fases	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Primera	////////////////////						
Segunda			////////////////////				
Tercera						////////////////////	

Cuando la proposición esté lista para ser sometida a la consideración del donante, prepárese una carta que sirva de presentación. Esta deberá ser concisa y abarcar tres puntos principales:

- ¿Qué se propone realizar el solicitante, 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 han tenido contactos previos con los donante y no se conocen a fondo sus exigencias, puede enviarse una propuesta completa o bien un anteproyecto, con una carta bien redactada, más explícita, que añadida a los puntos enumerados más arriba exprese cómo surgió la idea del proyecto, quiénes participaron y por qué se piensa que este grupo en particular es el indicado para llevarlo a cabo. Esto podría enviarse a los organismos e instituciones gubernamentales que tienen interés en el área que es objeto de la propuesta.

Hágase una inspección final de la propuesta para asegurarse de no haber omitido algún punto o parte importante. 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 se recibe de vuelta una propuesta 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, ya que se puede utilizar para reescribir la propuesta con el fin de someterla nuevamente a la consideración de ese u otro organismo, con mejores posibilidades de conseguir fondos. Si se establecen las comunicaciones con tiempo, lo probable es que esto no suceda.

/III. EJECUCION

III. EJECUCION DEL PROYECTO

A. PERSONAL PARA EL PROYECTO

Una vez aceptada la propuesta por el donante, se puede empezar a contratar a la persona que dirigirá o coordinará el proyecto. Para la contratación propiamente tal, probablemente deba esperarse la recepción de los primeros recursos, para tener la seguridad de poder cumplir con las obligaciones salariales. La ejecución del proyecto comienza cuando la coordinadora entre en funciones. Ella deberá ocuparse desde el primer momento en determinar quiénes integrarán el personal y cómo se pondrá en marcha el plan de trabajo.

El proyecto debe tratarse como si fuese una pequeña empresa. Necesitará prácticas de gestión y administración eficientes y eficaces para que no se aparte de los propósitos, plazos y costos previstos y para dirigirlo hasta la etapa siguiente, esto es, hasta su transformación en una organización establecida, en una empresa que genere ingresos o en una combinación de ambas cosas.

Para empezar a realizar lo anterior se deberá:

1. Revisión de las tareas específicas que deben cumplirse;
2. Selección de personal, y
3. Orientación y capacitación del personal.

1. Revisión de las tareas específicas que deben cumplirse

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 aptitudes de administración. Esto no significa que ella tenga que haber dirigido un proyecto o haber sido gerente, lo que sí significa es que debe tener capacidad de liderato, haber tomado iniciativas en su propia localidad y haber sido capaz de concentrar alguna acción desde su concepción hasta su realización completa.

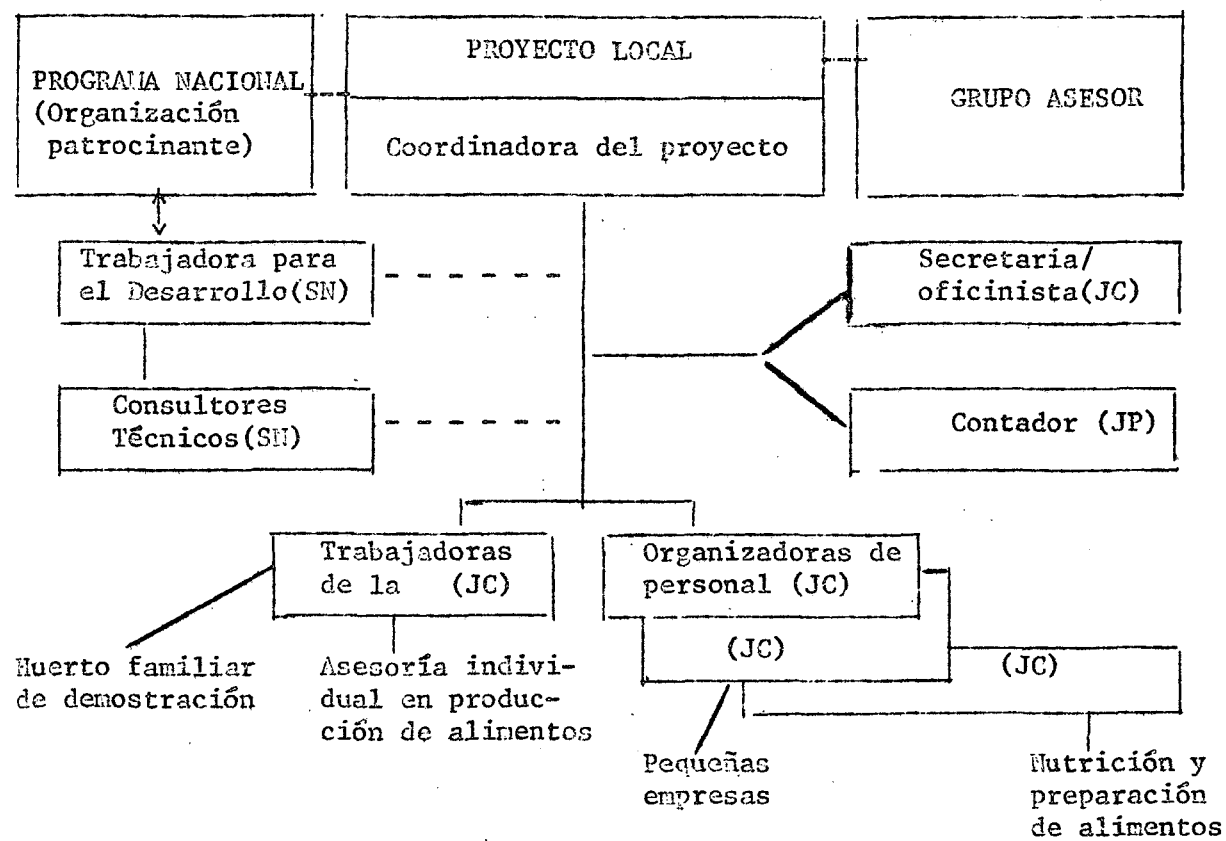
La función de la coordinadora es de gestión. Esto significa que debe poner en práctica algunas de las instrucciones que al respecto se dan en ésta: 1) planificar; 2) organizar; 3) delegar; 4) supervisar; 5) evaluar, y 6) comunicar, en todo lo tocante a personal, dinero y materiales. Puede pedirse colaboración 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. Se ha utilizado aquí la nomenclatura usada

/en el campo

en el campo de la administración de empresas para ayudar a poner en orden las ideas con el fin de mejorar el rendimiento. Una de las funciones indispensables de la coordinadora es la de formar grupos de trabajo, lo que significa que ésta, además de dirigir y delegar trabajo, deberá tomar parte activa en el trabajo mismo y alentar a su equipo en el cumplimiento de sus funciones.

El modelo de organigrama que sigue pone de manifiesto en forma visual la relación 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 marcadas con línea de puntos indican consultas e intercambios periódicos.

MODELO DE ORGANIGRAMA



Nota: JP= jornada parcial; JC= jornada completa; SN= según necesidad.

/Aunque el

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. Existe el peligro, al que están especialmente expuestos los pequeños proyectos, de considerar tales relaciones como de índole jerárquica, cuando en realidad son de mutua colaboración.

Los ejemplos de ejecución que se dan en seguida se basan en proyecto trienal hipotético que se describió más atrás.

Una vez que el grupo de trabajo transfiere a la coordinadora todos sus datos y otros materiales relativos 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. En seguida desagregará las actividades cuya lista había preparado el grupo de trabajo y las convertirá en tareas concretas.

2. Selección de personal

Las promotoras locales, a quienes el proyecto pagará un estipendio, serán elegidas por las mujeres de la localidad. Será preciso ofrecer a éstas algunos criterios de selección, para que sepan en qué basar su decisión y para que las personas propuestas conozcan lo que se espera de ellas.

Otros miembros del equipo serían los organizadores del proyecto. Tanto el número de ellos como la fase en la que se incorporarán al trabajo se habrá incluido en la propuesta hecha al donante. La coordinadora debería revisar la parte de la propuesta referente a la dotación de personal y la secuencia de las actividades. Si es posible, elaborar una lista preliminar de tareas y número de horas de trabajo para cada actividad. Esta lista puede revisarse después, pero en los primeros momentos ayudará a determinar el número de funcionarios y de consultores técnicos a los que habrá que recurrir. Sobre la base de esta información pueden prepararse las descripciones de cargos, que se utilizarán al contratar personal, para darle a conocer lo que se espera de ella y lo que podría ofrecerle el trabajo.

En este proyecto se incluye también una secretaria/oficinista de jornada completa, y un contador de jornada parcial. El contador puede necesitarse sólo dos días al mes y/o el tiempo que sea necesario para asegurar que la contabilidad esté al día y que los informes financieros sean detallados. Los procedimientos deficientes en materia de contabilidad han perjudicado muchos proyectos y constituyen una de las razones principales de fracasos financieros. Esto puede ser evitado si se presta la debida atención.

/La relación

La relación entre la coordinadora y los funcionarios se establece en el momento de la contratación, y debe acentuarse a lo largo del proyecto en reuniones periódicas y conversaciones individuales. El trabajo será difícil para todos y el apoyo y confianza mutua serán indispensables entre las trabajadoras para el desarrollo locales, los consultores técnicos, los trabajadores voluntarios y el personal administrativo.

3. Orientación y capacitación del personal

La orientación del personal debe ser una actividad planificada, en la que debe destinarse tiempo a informar (a todo el que participe en el proyecto incluidos los consultores técnicos). Serán necesarias varias sesiones de orientación, ya que no todo el personal entrará en funciones simultáneamente. Los antecedentes que todos deberían conocer son el plan de trabajo, la propuesta y todos los informes emitidos hasta el momento.

El 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, es posible identificar necesidades concretas de capacitación. El proyecto debería organizar programas de capacitación, o bien los funcionarios deberían ser enviados a participar en programas de capacitación de la comunidad 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 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 que las beneficien aumentará también la posibilidad de compartir experiencias y tecnologías.

B. ADMINISTRACION DE UN PROYECTO

Existen ciertas áreas críticas en la administración de un proyecto que pueden significar la diferencia entre alcanzar o no alcanzar las metas previstas. Es esencial que tanto la comunidad y personal del proyecto compartan los propósitos y el trabajo.

Para administrar el proyecto es necesario:

1. Establecer políticas y procedimientos;
2. Desarrollar la conciencia y la colaboración públicas, y
3. Supervisar las actividades del proyecto. /1. Establecer

1. Establecer políticas y procedimientos

Las políticas y procedimientos son sinónimos de 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. El proyecto debe reflejar la cultura local y no las foráneas. Como cada miembro del personal estará actuando por sí mismo con la comunidad, habrá menos confusión en las operaciones si junto con los integrantes del proyecto, se decide previamente sobre asuntos tales como: los métodos de trabajo, los tipos de tecnología que se usarán, las vías de comunicación con los organismos oficiales y con la prensa, los gastos reembolsables y otros temas.

También pueden decidirse de antemano los procedimientos que conciernen a comunicaciones internas, informes, salarios, beneficios, etc. Las políticas y procedimientos que se establezcan deben consignarse por escrito en forma simple y escueta, revisar según sea necesario, transmitirse a todos los interesados, y controlarse su aplicación.

2. Desarrollar la conciencia y la colaboración públicas

Primero revítese la lista de todas las personas de la comunidad que ayudaron en la etapa de preplanificación del proyecto. Es aconsejable que estas personas y 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), y
- Estimular la participación y cooperación futuras.

La coordinadora del proyecto tiene como principal responsabilidad mantenerse en contacto con las autoridades locales y grupos comunitarios. Esto puede ocupar mucho tiempo. Será útil tener una idea clara acerca de a quién deberá acudir, para 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, el proyecto puede despertar en el sector bancario local cierto interés en poner capital a disposición a un grupo de empresas en pequeña escala generadas por el proyecto.

Esta área de 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

3. Supervisar las actividades del proyecto

Obsérvese si se está cumpliendo con los propósitos, los plazos y los costos previstos del proyecto. Todo el personal tiene en esto una función, pero 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 emitir informes periódicos que abarquen las siguientes categorías de información:

Marcha de las actividades del proyecto Fecha: Desde ___ a ___

Lista de actividades	Fecha de terminación prevista	Estado	Acción necesaria
----------------------	-------------------------------	--------	------------------

Informe sobre las actividades financieras Fecha: Desde ___ a ___

Partida presupuestaria	Cantidad recibida		Cantidad gastada	
	Fuente	Monto	Total	Total a la fecha

El seguimiento de la marcha del proyecto es necesaria para:

- Descubrir problemas o vacíos antes de que sea imposible corregirlos;
- Estar en condiciones de identificar 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;
- Tener información importante para la evaluación final, y
- Hacer una lista de personas claves que deberían recibir copia de los informes que emanen del proyecto, incluidos los informes periódicos sobre sus avances. No es necesario que tales informes sean demasiado extensos, pero pueden ayudar mucho a poner de relieve el alcance del proyecto.^{1/}

^{1/} Véase el capítulo III, parte A.

/4. Evaluación

4. Evaluación del proyecto

En síntesis, el seguimiento es la observación periódica para verificar si el plan de trabajo está cumpliéndose en el marco del esquema, los plazos y los costos previstos, con el fin de ir aplicando por el camino las medidas correctivas adecuadas; esta información pasa a incrementar los datos para la evaluación del proyecto.

La evaluación es la apreciación final del cambio que resulta del proyecto. Por ejemplo, ¿ha mejorado la calidad de la vida de las mujeres y sus familiar? Las dos etapas del proceso de evaluación son:

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

a) Revisión del propósito y de los criterios de la evaluación

Cada organismo donante tendrá sus propios criterios de evaluación. Esto debe ser claramente entendido y aceptado 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?

La opinión que prevalece entre quienes establecen las políticas en organismos donantes, es 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 en ella debieran 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 preparar

Para preparar el plan de evaluación, 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 los resultados de proyectos en beneficio de la mujer. 2/ 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 de actividad deben 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?

¿Cómo podemos obtener la opinión de las mujeres (y, si hay tiempo de los hombres) acerca de la utilidad del proyecto?

¿Cómo deberían usarse tales opiniones al evaluar el proyecto?

b) Aplicación del plan de evaluación

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

- Desarrollar 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 general.

Estos y otros métodos similares podrían usarse durante las diversas etapas de recopilación de informaciones durante el proceso de evaluación. La información reunida antes del proyecto y durante los períodos de seguimiento intermedio y final, debería ser revisada y

2/ 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.

analizada por el grupo de evaluación. Los datos deberían clasificarse en categorías según los criterios 3/ establecidos en los objetivos. Compárense las diversas categorías de datos al comienzo del proyecto y al final de él. Analícense 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 y operaciones para hacer que el proyecto sea más eficaz en el futuro? ¿Qué se ha aprendido en general que pueda ser compartido con otros 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 que fijan las políticas, no sólo en los análisis de costos y beneficios, sino también al tomar decisiones más amplias para introducir mejoras en el establecimiento de objetivos, prioridades y estrategias de financiamiento.

No debiera 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.

3/ Ejemplo: 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 operativa.

