

***FORMACION EN GENERO PARA  
LA EJECUCION  
DEL PLAN DE ACCION MUJER Y  
DESARROLLO***



***CON EL AUSPICIO DE  
LA UNION EUROPEA, LA COORDINADORA DE  
ORGANIZACIONES PAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE  
LA MUJER Y EL FORO MUJER Y DESARROLLO***

***PRESENTAN DEL MODULO EDUCATIVO***

***PLANIFICACION ESTRATEGICA***

**2do COMPONENTE: GESTION DE FONDOS PARA PROYECTOS  
CON PERSPECTIVA DE GENERO.**

***PROYECTO FORGEN  
PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA, 1998***

**FORMACION EN GENERO PARA LA EJECUCION DEL PLAN  
ACCION MUJER Y DESARROLLO**

**GUIA PARA EL DESARROLLO DEL TALLER:**

**GESTION DE FONDOS PARA PROYECTOS CON PERSPECTIVA  
DE GENERO  
(MODULO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA)**

**Organizado por:**

**Unión Europea  
Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de la Mujer  
(CODIM)  
Foro MUJER Y DESARROLLO**

**Documento elaborado por: Sidia de Sánchez MsC  
Consultora Individual**

**Abri, 1998**

# **CONTENIDO DEL DOCUMENTO**

## **I. INTRODUCCION**

## **II. OBJETIVOS DEL TALLER**

## **III. RESULTADOS ESPERADOS**

## **IV. METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL TALLER**

## **V. PROGRAMA DE TRABAJO**

## **VI. INFORMACION CURRICULAR SOBRE LA FACILITADORA**

## **VII. CONTENIDO DEL TALLER**

### **A. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA GESTION DE FONDOS PARA PROYECTOS**

#### **1. Dinámica: Análisis FODA, MISION Y VISION**

### **B. LA GESTION DE FONDOS COMO UN PROCESO ESTRATEGICO**

#### **1. El Documento de Proyecto y la Propuesta**

**- Dinámica: Imagina que...**

#### **2. La Formulación de Proyectos y la Perspectiva de Género**

**- Trabajo en grupo - Mejorando nuestros Documentos de Proyecto**

#### **3. El Proceso de Gestión de Fondos**

**- Dinámica: Ordenado Actividades**

### **C. INVESTIGACION Y SELECCION DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

- 1. Estrategias de búsqueda**
- 2. Categorías y Clasificaciones**
- 3. Información esencial sobre las fuentes**
- 4. Criterios de selección**

#### **D. La Propuesta Específica**

- 1. Requisitos de las Agencias Donantes**
- 2. Presentación de la Propuesta**

#### **E. Administración y Seguimiento de la Gestión**

#### **F. Modelo Facilitador para la Gestión de Fondos**

### **VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **I. INTRODUCCION**

**El proceso de GESTION DE FONDOS, no es un proceso aislado dentro de una organización, sino más bien una herramienta importante para lograr los objetivos de la misma, sobre todo si se tiene en cuenta que los recursos disponibles en contraposición con las necesidades reales, son mínimos y escasos.**

**Un PLAN ESTRATEGICO , constituye una base segura para orientar de manera coherente y efectiva las acciones de una organización, incluyendo el proceso en sí de financiamiento de proyectos.**

**La obtención de fondos para proyectos de la organización, representa muchas y diversas actividades, que requieren una cabal comprensión del proceso en sí, así como un alto grado de organización y una buena capacidad gerencial por parte de la organización.**

**Muchas organizaciones se equivocan al concebir el proceso de gestión de fondos para proyectos, como la acción de escribir una propuesta, con un presupuesto determinado y presentarla ante una fuente financiadora, y esperar si es aceptada o rechazada. La búsqueda de financiamiento no se reduce a eso, sino que es algo mucho más organizado y administrado.**

**El presente documento constituye una GUIA para desarrollar el Taller titulado: Gestión de Fondos para Proyectos con Perspectiva de Género, y en el mismo se pretende dar a conocer sobre las principales acciones requeridas para gestionar con éxito el financiamiento para nuestros proyectos. Dentro del marco de una ESTRATEGIA organizacional.**

## II. OBJETIVOS DEL TALLER

### A. Generales

- **Fortalecer la capacidad de los(as) participantes para gestionar de manera exitosa la consecución de fondos para Proyectos de Desarrollo con Enfoque de Género.**
- **Elevar el nivel de motivación entre los(as) participantes, en cuanto a las posibilidades que existen en el entorno para financiar sus proyectos de desarrollo.**

### B. Específicos

- **Sensibilizar a los (as) participantes respecto a la necesidad de incorporar la perspectiva de género en la formulación de sus propuestas.**
- **Impartir experiencias y conocimientos que le permitan a cada participante ordenar de una manera más efectiva sus actividades y pensamientos en torno al proceso de gestión de fondos.**
- **Ayudarle a cada participante a cómo explotar los conocimientos y habilidades que posee y que le son útiles para la búsqueda de financiamiento para sus proyectos.**
- **Intercambiar experiencias y conocimientos que permitan reforzar habilidades y ampliar la visión de los(as) participantes, a fin de identificar con mayor facilidad las oportunidades que existen de gestionar fondos para sus proyectos.**
- **Transferir habilidades a los(as) participantes para identificar fuentes de financiamiento que se interesan en proyectos que promueven la equidad de género.**

### **III. RESULTADOS ESPERADOS**

**Al finalizar con el taller esperamos que los(as) participantes :**

- Logren aplicar de manera efectiva las técnicas fundamentales para la elaboración de documentos de proyectos con perspectiva de género, que le aseguren en un alto porcentaje la consecución de fondos para la ejecución de los mismos.**
- Queden familiarizados(as) con diversas fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos con perspectiva de género.**
- Elaboren una propuesta de proyecto acorde con los conocimientos y experiencias adquiridos durante el taller.**
- Conozcan e interactúen con otras personas, que al igual que ellos(as) se desenvuelven en el ámbito de instancias que promueven proyectos con equidad de género, lo cual coadyuvará a la integración de acciones nacionales.**

### **IV. METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL TALLER**

**Se utilizará una metodología participativa , en la que se privilegiará la aplicación práctica de los conocimientos y experiencias adquiridas durante el taller, así como, el intercambio de experiencias entre los participantes.**

#### **A. Actividades a Realizar :**

**Exposiciones Magistrales : apoyadas en fuentes bibliográficas, en experiencias y material audiovisual.**

**Discusiones Plenarias : para intercambiar las experiencias sobre los casos en estudio y facilitar la participación efectiva de todos(as) y así aclarar las dudas o enriquecer los conceptos compartidos durante las exposiciones magistrales.**

**Estudios de Casos :** se utilizaran casos de proyectos que han sido formulados con anterioridad y que carecen de ciertas informaciones para el éxito de las búsqueda de fondos, a fin de que durante el taller sean examinados y completados.

A cada participante se le entregará una **CARPETA DE TRABAJO** que contendrá un resumen de la temática que se va a abordar ; así como, la programación de las actividades a desarrollar durante el taller y una guía para realizar de manera efectiva el análisis de los casos. Se incluirá además una **BIBLIOGRAFIA** para consulta de los(as) participantes.

#### **B. Método de Evaluación :**

El análisis de los casos se hará a través de grupos multidisciplinarios, conformados por aproximadamente siete(7) personas. Al finalizar el taller cada grupo expondrá un **Modelo Facilitador para la Gestión Efectiva de Fondos** y se compartirán experiencias entre los grupos.

Como parte de la evaluación la facilitadora elaborará un informe final que incluirá una evaluación de los resultados obtenidos con recomendaciones pertinentes que coadyuven a la ejecución del **PLAN ACCION MUJER Y DESARROLLO.**



## V. PROGRAMA DE TRABAJO

### PRIMER DIA:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACION</b>
<b>APERTURA:</b>	<b>9:00-9:15</b>
<b>Bienvenida: por Vanessa A. de Chen - CODIM</b>	
<b>Mensaje: Margarita Muñoz - FORO Mujer y Desarrollo</b>	
<b>■ Introducción</b>	
<b>. Presentar objetivos, metodología y resultados esperados</b>	<b>9:15-9:30</b>
<b>Explicar desarrollo de las actividades del día</b>	<b>9:30-9:45</b>
<b>■ Inicia Desarrollo de Contenido</b>	
<b>de Fondos para Proyectos</b>	
	<b>9:45-10:30</b>
<b>-RECESO</b>	<b>10:30-10:45</b>
<b>- Trabajo en grupo : Análisis FODA</b>	<b>10:45-11:45</b>
<b>- Plenaria : Resultados del Análisis FODA</b>	<b>11:45-12:15</b>
<b>- ALMUERZO</b>	<b>12:15-1:15</b>

- **Mesa Redonda: Experiencias sobre la Gestión** 2.30-4:00
- **RECESO** 4:00-4:15
- **Presentación del resultado de la Dinámica** 4:15-4:45
- **Recapitulación de lo tratado durante el día** 4:45-5:00

**SEGUNDO DIA:**

- Explicar las actividades del día** 9:00-9:15
- Dinámica 2 : Mejorando el Perfil del Proyecto** 9:15-10:30
- **RECESO** 10:30-10:45
- **Facilitadora : El Proceso de Gestión de Fondos** 10:45-11:15
- **Dinámica 3 : Ordenando Actividades** 11:15-12:15

**ALMUERZO**

- **Presentación de resultados de la Dinámica** 1:15-2:15
- **Facilitadora: Investigación y Selección de Fuentes de Financiamiento: Estrategias de Búsqueda** 2:15-3:00

**RECESO**

- **Dinámica 4 : Identificando Fuentes de Financiamiento** 3:15-4:15
- **Discusión General sobre los obstáculos que se presentan durante el proceso** 4:15-4:45
- **Facilitadora : Recapitulación del día** 4:45-5:00

## **TERCER DIA:**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACION</b>
- Explicar desarrollo de las actividades del día	9:00-9:15
- Facilitadora : Información sobre Fuentes Potenciales de Financiamiento	9:15-9:30
- Trabajo en grupo: Evaluando el posible financiamiento para nuestra propuesta	9:30-10:30
<b>RECESO</b>	<b>10:30-10:45</b>
- Plenaria : Administración y Seguimiento de la propuesta	10:45-11:45
- Dinámica 5: Identificando actividades más complejas	11:45-12:15
<b>ALMUERZO</b>	<b>12:15-1:15</b>
- Plenaria : Presentación de Resultados	1:15-2:15
- Facilitadora : Administración y Seguimiento	2:15-3:00
<b>RECESO</b>	<b>3:00-3:15</b>
- Dinámica 6 : Identificar los elementos esenciales para FACILITAR el Proceso de Gestión Fondos	3:15-4:00
- Plenaria : El MODELO FACILITADOR	4:00-4:15
- Plenaria: Conclusiones y Recomendaciones	4:15-4:45
- CLAUSURA	4:45-5:00

**Palabras por: Alibel Pizarro - Foro Mujer y Desarrollo**

**Desédida por: Nancy Martínez - CODIM**

## **VI. INFORMACION CURRICULAR SOBRE LA FACILITADORA**

### **SIDIA MORENO DE SANCHEZ**

#### **1. FORMACION ACADEMICA:**

Maestría en Formulación y Administración de Proyectos de Desarrollo.  
Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), San José  
Costa Rica, 1993.

Licenciatura en Ingeniería de Sistemas  
Universidad Tecnológica de Panamá, 1981

#### **2. SEMINARIOS Y TALLERES DE ACTUALIZACION RECIBIDOS RECIENTEMENTE**

- La Tecnología Aplicada al Desarrollo Social de los países en vía de desarrollo - CENIAT - CUBA - 1997
- Uso de Internet - Desarrollo con Equidad - CENIAI- Cuba - 1997
- Curso-Taller: Género y Población en el Diseño, Ejecución y Evaluación de Proyectos de ALIVIO A LA POBREZA. FONDO DE POBLACION DE LAS NACIONES UNIDAS, 1996.
- La Universidad del Siglo XXI - 1996
- Cómo Financiar Nuestros Proyectos - Universidad Tecnológica de Panamá, 1996
- Medio Ambiente y Desarrollo Comunitario - Universidad Tecnológica de Panamá - 1996
- Evaluación de Proyectos Sociales con Enfoque de Género - ONU - 1995
- Planificación y Control de Proyectos de Desarrollo - Panamá - 1994
- Los proyectos Sociales y su Importancia en el Desarrollo del País - San José, Costa Rica - 1993

### **3. EXPERIENCIA LABORAL**

#### **- Empleo Actual**

Universidad Tecnológica de Panamá  
Ave. Manuel Espinoza Batista, El Cangrejo  
223-2388 263-8000 ext.2198

Posición:

Directora de la Red Académica y de Investigación Nacional - PANNet

#### **- Asesoría de Trabajo de Graduación**

TEMA:

Estudio de Factibilidad para el Establecimiento de una comercializadora de Productos Artesanales Elaborados por Mujeres de Pocrí y de Ocú, 1996

#### **- Experiencia Técnica Relevante en la Formulación, Evaluación y Administración de Proyectos de Desarrollo**

#### CONSULTORA INDIVIDUAL

Contratada por el **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**, Según requerimiento del Ministerio de Obras Públicas (MOP).

Diciembre a Enero de 1995

Elaboración de Estudios de Factibilidad Económica y Social para proyectos de Mantenimiento Periódico, para 26 comunidades rurales del país, fue necesario recopilar y procesar información que permitiera el cálculo de los indicadores económicos, así como de su correspondiente evaluación social, a fin de determinar el impacto de estos proyectos en el desarrollo de dichas comunidades. Se utilizaron los software QPRO y VOC

PLANIFICADORA (Universidad Tecnológica de Panamá - 1980-1996)

Responsable de realizar y supervisar el desarrollo de diagnóstico y pronósticos de programas y proyectos, así como del diseño y desarrollo de

investigaciones y estudios de factibilidad sobre aspectos económicos, financieros, sociales y administrativos de proyectos ejecutados por la Institución.

Otras Experiencias:

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION  
PUBLICA  
(ICAP), SAN JOSE, COSTA RICA.  
Octubre de 1993**

INVESTIGADORA

Desarrollo de la investigación titulada: Los Proyectos de Investigación y los Servicios Especializados como Herramientas Básicas para la Transferencia de Tecnología en la Universidad Tecnológica de Panamá.

Desarrollo de manera grupal, del Estudio de Factibilidad sobre el Establecimiento de un Mercadeo Periférico en San José Costa Rica.

Desarrollo del Estudio de Factibilidad sobre el Establecimiento de una Potabilizadora en San José Costa Rica.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ  
1987 A 1998**

DOCENTE A TIEMPO PARCIAL

Cursos Dictados:

Evaluación de Proyectos de Desarrollo

Ingeniería Económica

Administración de Proyectos de Desarrollo

Análisis y Diseño de Sistemas

Métodos y Técnicas de Investigación

**ONGs , Instituciones Públicas y Empresa Privada  
(desde 1993-1997)**

Seminarios más relevantes Ofrecidos:

- Formulación, Evaluación y Administración de Proyectos de Desarrollo con Enfoque de Género
- El Enfoque de Género en los Proyectos
- Formulación de Proyectos: Un Enfoque Efetivo para la Búsqueda de Finaciamiento .

## **CENTRO DE LA MUJER PANAMEÑA**

Participación activa y permanente en esta ONG brindando capacitación y entrenamiento a mujeres miembras de la organización y de la comunidad. Asistencia técnica para la elaboración de proyectos y participación de trabajos en equipo en la comunidad.



## **VII. CONTENIDO DEL TALLER**

## **A. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA GESTION DE FONDOS PARA PROYECTOS**

**El pensamiento estratégico en una organización es un mirar hacia el futuro, tomando en cuenta la condición presente y los elementos internos y externos presentes en el ambiente que rodea tal condición; para establecer líneas de acción que aseguren el éxito de la organización.**

**Hay que tener presente que un PROCESO es una serie de pasos a seguir, y el mismo puede ser definido como ESTRATEGICO cuando en el proceso se tiene claro qué es lo que se desea lograr y cuáles deben ser las medidas necesarias para mantener el rumbo que asegure llegar al destino.**

**Es por ello que al considerar la Gestión de Fondos como un proceso estratégico debemos examinar una serie de conceptos básicos, los cuales deseamos explicar brevemente en las siguientes líneas.**

Pensemos un poco...

- ¿Para qué necesitamos fondos en la organización?  
Para ejecutar nuestros proyectos.
- ¿Para qué necesitamos ejecutar proyecto?  
Para resolver necesidades.
- ¿Cuáles necesidades?  
No todas las que percibimos, sino "ciertas" necesidades.
- ¿De qué depende el que la organización decida por resolver "cierto tipo de necesidad"?
  - ¿De sus intereses?
  - ¿De el interés de otros (as)?
  - ¿De que unas son más fácil de resolver que otras?
  - ¿De que deseamos imitar a otros (as)?
  - ¿De que me veo identificado (a) con esa necesidad?
  - ¿De que otros (as) me alaguen por haberla resuelto?

**Estas preguntas dejan entrever que la organización debe definir su ámbito de acción en términos del impacto que desea lograr con sus proyectos . Es por ello que resulta inevitable, para toda organización que desee el éxito, tener clara SU RAZON DE SER, que no es otra cosa que su MISIÓN específica como organización.**

**Hoy día son más de una las organizaciones que promueven y ejecutan de manera general proyectos con un enfoque de género y desarrollo, pero no todas necesariamente realizan las mismas actividades o proyectos.**

**Como complemento a la MISIÓN esta la VISION de la organización, que no es otra cosa que aquello que la organización espera ser en un futuro.**

### **CONSECUENCIAS DE NO CONTAR CON UNA MISIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL**

- Da margen a la Improvisación**

Ocasiona baja productividad y frustración.

- Tendencia al Oportunismo**

Ocasiona desperdicio de recursos y otras consecuencias perjudiciales para los intereses de la organización.

- Posibilidades de perder el Rumbo**

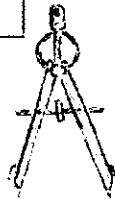
Realizar actividades y acciones que exigen cualidades que no posee la organización y que estar en desacuerdo con los objetivos de la misma.

# La Planificación Estratégica y la Gestión de Fondos



## VISION

A donde deseamos llegar y cómo seremos al estar ahí.



## MISION

La escalera de logros necesarios para realizar la Visión.



## PRINCIPIOS

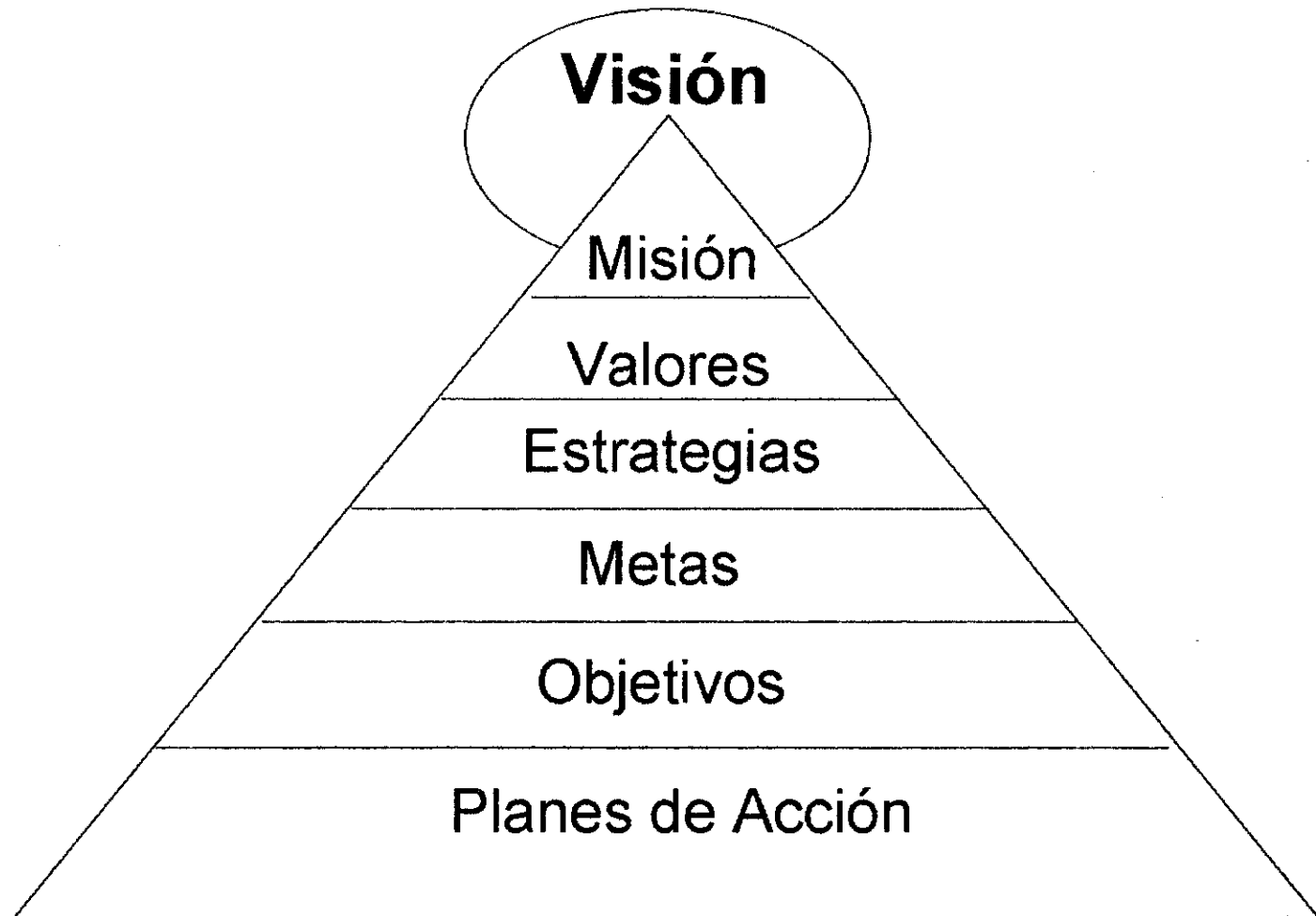
La balanza moral que nos guía en nuestra búsqueda.

© Derechos Reservados al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)

Derechos Reservados a Sidia de  
Sánchez

# El Modelo ISBP

Integrated Strategic Business Planning Model



© Derechos Reservados al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)

Derechos Reservados a Sidia de  
Sánchez

## **CARACTERISTICAS CONVENIENTES EN UNA MISION**

- 1) Debe ser trascendente, congruente y basada en una norma de calidad y excelencia.
- 2) Debe englobar los objetivos de la organización en forma medible.
- 3) Debe diferenciar a la organización de otras similares.
- 4) Debe definir el giro de acciones deseados por la organización.
- 5) Debe ser digna, significativa, estimulante y comprometedora.
- 6) Debe dar sentido social e histórico a la organización.
- 7) Debe estar redactada en forma clara, sencilla y atractiva.

## **GUIA PARA DEFINIR LA MISION DE LA ORGANIZACION:**

- 1) ¿Qué tipo de servicios ofrece la organización? (no detallado).
- 2) ¿Cuáles son los beneficiarios internos y externos de la organización?
- 3) ¿Cuáles son las necesidades del beneficiario que la organización pretende satisfacer?
- 4) ¿Hacia dónde se dirigen los objetivos de la organización?
- 5) ¿Qué los hace diferentes de otras organizaciones similares?
- 6) ¿En qué forma pueden participar cada uno de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la organización?

**Otro aspecto importante que debemos tomar en cuenta para estructurar la misión y visión de la organización lo constituye el conocimiento del rol que le toca a las ONGs en medio de nuestra sociedad.**

## EL ROL DE LAS ONG

1. ¿Cuál es la naturaleza, objetivos y proyecciones de una ONG, según su criterio?

### Naturaleza:

- Integración de recursos humanos y económicos en la satisfacción de necesidades no cumplidas sin interés político o de lucro.
- Apolítica, científica, sin burocracia.
- Su principal potencial es el trabajo voluntario.

### Objetivos:

- Satisfacción de las necesidades de grupos marginados, promoviendo su incorporación a un programa de desarrollo sostenible.
- Capacidad para la autogestión.

### Proyección:

- Autosuficiencia para mantener, continuar y ampliar servicios.
- Independencia e integración de los beneficiarios.
- Mediar entre la sociedad civil y Estado.

2. ¿Cuál es la razón de ser (filosofía) que justifica la promoción y constitución de agremiaciones de ONGD's?

- fortalecimiento de las ONGD's.
- Ofrecer mejor servicio.
- Optimizar esfuerzos y recursos.
- Intercambiar tecnología.
- Intercambiar información y experiencia.
- Participar más efectivamente en el desarrollo del país.
- Integración de esfuerzos.

- Eficiencia en la búsqueda de recursos.
  - Sectorización del desarrollo.
  - Especialización de actividades.
3. ¿Cuáles deberían ser los objetivos básicos que deberán cumplir dichas agremiaciones?
- Participación y ejecución efectiva en la elaboración de los planes de desarrollo nacional.
  - Captación y canalización de recursos nacionales e internacionales.
  - Capacitación.
  - Apoyo técnico y asesoría.
  - Representación, regional e internacional.
  - Representación de los agremiados ante el gobierno.
4. ¿Cuáles serían las ventajas y restricciones de acoger como criterio de organización de las agremiaciones?

Ubicación geográfica:

- Mayor cobertura y canalización de recursos.
- Menor especialidad en la atención por región o localidad.

Especialización por servicio:

- Efectividad o uso racional de los recursos.
- Respuestas más lentas.

Criterio mixto:

- Cobertura mayor por especialización
- Más difícil su información



**En este sentido no podríamos hablar de una gestión de fondos para proyectos exitosa, si la organización no cuenta con una plataforma que sustente la razón de ser de sus proyectos. Esta plataforma debe traducirse en un PLAN DE ACCION coherente con:**

- . Misión y Visión de la organización**
- . Planes Nacionales y Regionales**
- . Metas a corto y largo plazo de la organización**
- . Potencial de la organización**

**Para esto se hace necesario realizar el análisis FODA de la organización.**

**F** ortalezas  
**O** portunidades  
**D** ebilidades  
**A** menazas

#### **FORTALEZAS :**

Características que posee la organización y que pueden aumentar la efectividad de la organización. Las fortalezas proveen de un inventario de las capacidades de la organización que sirven para estructurar proyectos que las capitalicen para el logro de los objetivos.

Ejemplo:

- estructura organizacional
  - personal capacitado
  - buena imagen
  - infraestructura física
- alto grado de motivación en el personal

### **OPORTUNIDADES:**

Aquellos servicios o áreas de actividad las cuales, a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de la situación presente, ofrecen la posibilidad de un crecimiento sostenido y desarrollo de la organización.

Ejemplo:

- extensión de la cobertura geográfica
- mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos
- desarrollo de nuevos servicios

### **DEBILIDADES :**

Características o factores que limitan la efectividad de la organización.

Las debilidades proveen de un inventario de áreas para las cuales se pueden diseñar programas que mejoren el desempeño y contribuyan a lograr los objetivos.

Ejemplo:

- alto costo del servicio que se presta
- difícil posición financiera
- instalaciones físicas inapropiadas
- falta de un adecuado entrenamiento

### **AMENAZAS :**

Aquellas áreas en la operación de la organización que representan un obstáculo externo para lograr el éxito. Estos pueden ser el resultado de condiciones ambientales, culturales, políticas, económicas y sociales.

Ejemplo:

- cambios en las políticas del Estado
- cambios macroeconómicos
- alza de precio de los insumos requeridos

**¿Por qué es importante un enfoque estratégico ?**

- **Permite a la organización accionar dentro de un ámbito definido con un alto nivel de efectividad.**
- **Ayuda a escoger las funetes más adecuadas y compatibles para los proyectos de la organización.**
- **Se mantiene continuidad en el accionar de la organización.**
- **Facilita las negociaciones con las agencias donantes u otras fuentes de financiación .**
- **Ayuda a identificar prioridades y maximizar el empleo del tiempo y de los recursos humanos.**
- **Ayuda a pronosticar situaciones financieras para la organización y a determinar las maneras de alcanzar independencia económica en un futuro.**

**Dinámica: ANALISIS FODA, MISION Y VISION**

**Conformar grupos cuyas integrantes estén de alguna manera relacionadas con una organización en particular. Discutir por espacio de 60 minutos, para establecer un breve análisis FODA, así como la MISION y VISION..**

**Detalle las FORTALEZAS DE LA ORGANIZACION**

**Detalle LAS OPORTUNIDADES DE LA ORGANIZACION**

**Detalle LAS DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION:**

**Detalle LAS AMENAZAS DE LA ORGANIZACION**

**ELABORE LA VISION DE LA ORGANIZACION**

**ELABORE LA MISION DE LA ORAGNIZACION**

## **B. LA GESTION DE FONDOS COMO UN PROCESO ESTRATEGICO**

- a. Un **Proceso Estratégico**, conlleva la realización de **acciones bien evaluadas** y establecidas con anterioridad, con la intención de lograr, algo claramente **predeterminado**, en medio de un **entorno cambiante** y a veces un poco **incierto**.
- b. Definiciones como ésta han llevado a la aplicación de la analogía con la **GUERRA**, ya que el proceso incluye vencedores y perdedores, y el coste de la derrota es casi siempre la desaparición. En una guerra cada quien está **claro** del objetivo final...

Durante esta guerra, se vislumbra un conjunto de situaciones cambiantes en las cuales el individuo debe reconsiderar cada movimiento de su oponente antes de que la batalla comience, a fin de asegurar un resultado victorioso...

...Debe minuciosamente estar al tanto de la estrategia (movimientos, acciones, etc.) de el oponente, para reconocer sus intenciones y con eso tener muchas posibilidades de triunfar...

Durante esta guerra, se vislumbra un conjunto de situaciones cambiantes en las cuales el individuo debe reconsiderar cada movimiento de su oponente antes de que la batalla comience, a fin de asegurar un resultado victorioso...

...Debe minuciosamente estar al tanto de la estrategia (movimientos, acciones, etc.) de el oponente, para reconocer sus intenciones y con eso tener muchas posibilidades de triunfar...

## **EL DOCUMENTO DE PROYECTO Y LA PROPUESTA**

Para lograr de manera exitosa una GESTION DE FONDOS para un proyecto en particular es necesario FORMULAR un documento de proyecto que contenga de manera clara y detallada los elementos fundamentales sobre el proyecto, y a partir de este documento se elaborará la PROPUESTA, según sea la agencia o posible ente financiador.

**Definición:** Es un documento que se elabora para la consecución de fondos, el cual es un plan escrito que describe lo que el proyecto es, lo que se propone alcanzar y realizar, e indica de qué manera piensa lograrlo.

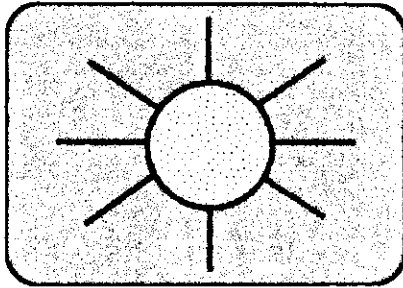
La presentación de una propuesta varía según los requisitos de la agencia donante a la cual se vaya a enviar. Sin embargo, la mayoría de estos requisitos pueden dividirse en tres categorías:

- Las propuestas que se preparan en los formularios diseñados por cada agencia financiadora.
  - Las propuestas que deben ceñirse a un formato especial sugerido por la agencia financiadora.
- Las propuestas que se preparan y diseñan de manera libre.

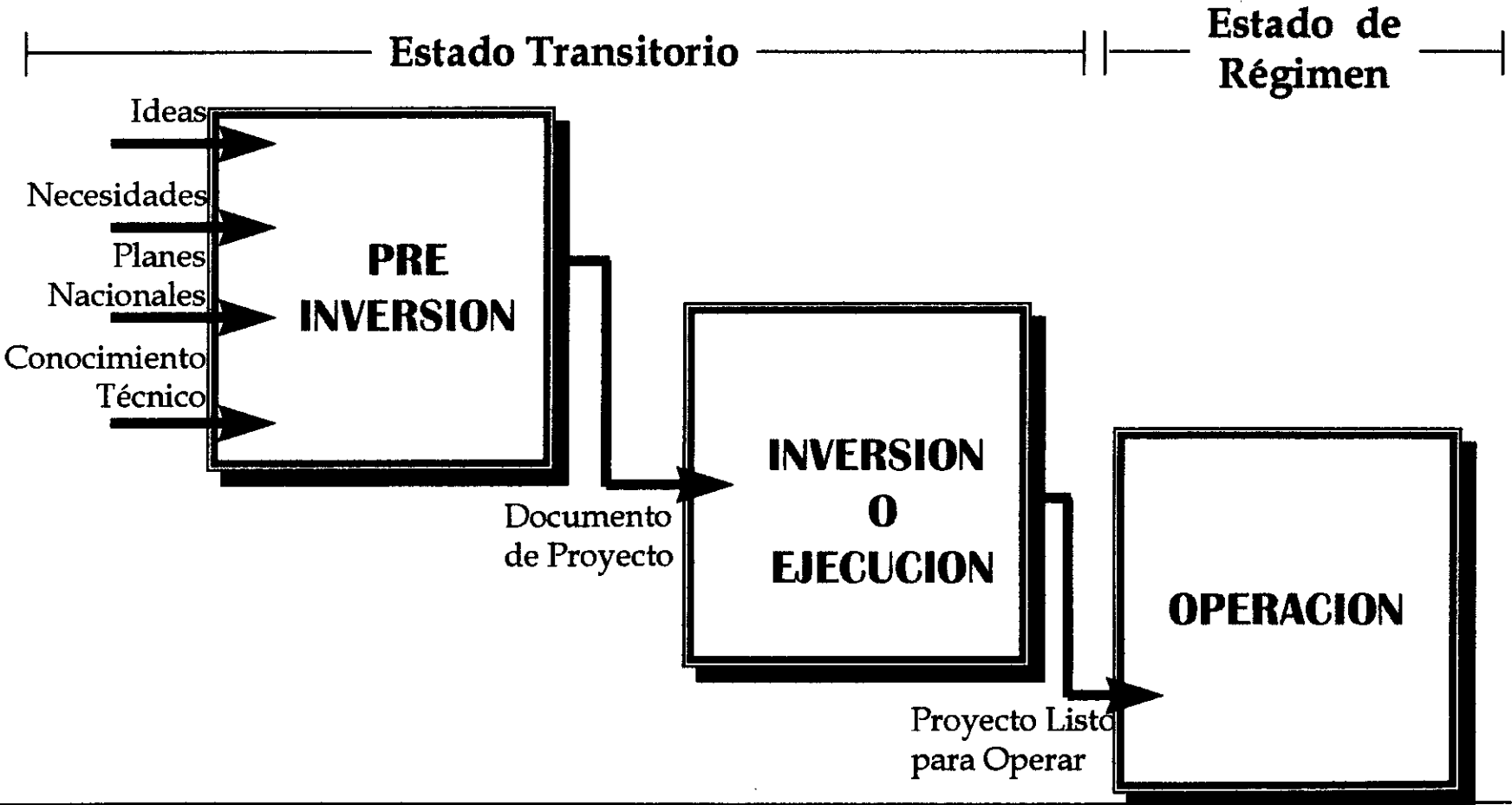
El documento de proyecto , servirá como base para elaborar todas las propuestas que sean necesarias, de acuerdo a la gestión que se esté realizando, ya que un mismo proyecto puede ser presentado a diferentes entes financiadores.

Dicho documento de proyecto se genera durante la etapa de PREINVERSION DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO (véase diagrama adjunto) y se constituye en la FORMULACION DEL PROYECTO, es decir : EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL, SE DEFINEN Y PLANTEAN TODAS LAS CARACTERÍSTICAS Y ASPECTOS DE UN PROYECTO, NECESARIOS PARA JUZGAR CUALITATIVA Y CUANTITATIVAMENTE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE PRESENTA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS A UNA DETERMINADA INICIATIVA.





# ***CICLO DE VIDA DEL PROYECTO***



**EL ÉXITO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEPENDERÁ EN GRAN MEDIDA DE:**

**CONOCIMIENTO GLOBAL SOBRE LA REALIDAD NACIONAL.**

**CONOCIMIENTO TÉCNICO REQUERIDO O EL ACCESO A ESTE.**

**CREATIVIDAD DE LOS PARTICIPANTES.**

**CALIDAD DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

**ACCESO A LA INFORMACIÓN TÉCNICA.**

En éste sentido podemos señalar que , de acuerdo a la profundidad conque se formula el proyecto, se pueden identificar los siguientes niveles de documentos:

- A nivel de IDEA
- A nivel de PERFIL
- A nivel de PREFACTIBILIDAD
- A nivel de FACTIBILIDAD

**Es Necesario tener claro la diferencia entre Viabilidad y Factibilidad**

➤ **Viabilidad** es la posibilidad que tiene un proyecto de lograr sus objetivos, mediante la superación de las restricciones que le impone el medio y el cumplimiento de las condiciones que se derivan de su configuración

**Factibilidad** se entiende como la capacidad estructurada de un proyecto para generar beneficios a su entorno social o retornos de capital suficientes, dentro de ciertos parámetros de racionalidad relativa, en el uso de recursos reales y financieros.

Lo anterior quiere decir que al momento que estamos gestionando fondos para nuestros proyectos le estamos creando SU VIABILIDAD, sin embargo al momento que estamos elaborando el documento de proyecto, estamos demostrando SU FACTIBILIDAD.

**FORMULACIÓN  
DEL  
PROYECTO**

**ASPECTOS GENERALES  
DEL PROYECTO**

- ANTECEDENTES
- DESCRIPCIÓN
- OBJETIVOS
- JUSTIFICACIÓN  
O IMPORTANCIA
- RESULTADOS  
ESPERADOS

**ASPECTOS TÉCNICOS  
DEL PROYECTO**

- ESTUDIO DE MERCADO
- ESTUDIO TÉCNICO
- EVALUACIÓN  
FINANCIERA
- EVAL. SOCIAL,  
ECONÓMICA Y  
AMBIENTAL
- PLANIFICACION DE  
LA EJECUCIÓN

# **FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

## **ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

### **DESCRIPCION : ¿EN QUE CONSISTE?**

**BREVE RESUMEN SOBRE CADA UNO DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DEL PROYECTO:**

- DURACION
- ETAPAS
- OBJETIVO GENERAL
- UBICACION
- FINANCIAMIENTO
- RESULTADOS ESPERADOS
- COSTOS
- ETC.

# **FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

## **ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

### **OBJETIVOS: ¿QUE SE VA HACER?**

Tienen que ver con el propósito mismo del proyecto, dicho en otras palabras, cuál es la finalidad.

#### **Los Objetivos deben ser:**

- expresados con un verbo en infinitivo
- concisos y precisos
- presentado de manera independiente

# **FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

## **ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

**OBJETIVOS**

**A NIVEL GENERAL  
(Etapa de Operación)**

**A NIVEL ESPECÍFICO  
(Etapa de Ejecución)**

# **FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

## **ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

**JUSTIFICACIÓN  
O  
IMPORTANCIA:  
¿POR QUÉ  
DEBE  
HACERSE?**

Tiene que ver con toda aquella información que demuestra la necesidad de desarrollar el proyecto. Debe quedar claro que existe un problema o necesidad y se hace indispensable resolverlo.

# **FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

## **ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

**RESULTADOS  
ESPERADOS:**

**¿QUÉ SE  
ESPERA  
LOGRAR?**

Se plantea en este punto una ampliación del objetivo general, es decir, se describe todo aquello que espera lograrse una vez se encuentre el proyecto en operación.



## **EL PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA**

Formular un presupuesto no requiere mucha capacitación, aunque si requiere tiempo y un modo lógico de pensar.

A continuación presentamos algunos puntos relevantes que le ayudará a elaborar un presupuesto adecuadamente:

- ¿Incluye el presupuesto suficientes fondos para cumplir a cabalidad con los objetivos del proyecto?
- ¿Todo lo que se considera en el presupuesto tiene concordancia con la propuesta?
- ¿Está el presupuesto presentado en el formato requerido por la agencia?
- 
- ¿Contiene suficientes detalles que permiten entenderlo a quienes lo evalúan?
- 
- ¿Se especifica fondos o montos adicionales o en especie que van a ser recibidas?
- 
- ¿Incluye suficiente flexibilidad como para cubrir hechos no previstos?
- 
- ¿Da una suficientemente clara de las actividades y etapas que el proyecto se propone cumplir?

# DESARROLLO Y EQUIDAD DE GÉNERO: UNA TAREA PENDIENTE

## PERSPECTIVA DE GÉNERO EN Y PARA EL DESARROLLO

En las últimas décadas los cambios ocurridos en las sociedades latinoamericanas y del Caribe han revelado la existencia de problemáticas latentes, entre las cuales se destaca la discriminación que afecta a las mujeres. La constatación de las limitaciones y restricciones que les impone el sistema de género —que sólo las concibe en función de su rol reproductor, no les permite acceder a mejores opciones de trabajo, a recursos productivos, a las esferas de toma de decisiones y a los beneficios del desarrollo, y que simultáneamente ignora o desestima el importante aporte que realizan— ha hecho que las regulaciones del sistema de género constituyan un problema que debe ser enfrentado.

Proponer vías para el desarrollo de los países y de las mujeres como personas (entendido éste como la posibilidad de maximizar todas sus potencialidades, fortalecer su participación y ampliar su autonomía y sus opciones), centra el debate actual entre género y desarrollo en las repercusiones que han tenido los distintos proyectos y programas aplicados en la región, y las opciones y oportunidades que han ofrecido y que siguen ofreciendo a las mujeres para su desarrollo en un marco de equidad.

Desde la década de 1950 se ha involucrado a las mujeres en actividades realizadas en el marco de programas y proyectos de desarrollo que responden a las más diversas orientaciones de política y estrategia. Estas intervenciones se han definido sin su consulta y en muchos de los casos han subordinado la razón que las originó (la eliminación de la discriminación por género), por metas asistencialistas, desarrollistas y eficientistas, dirigidas a disminuir la pobreza y a hacer funcional el sistema productivo utilizando mano de obra hasta el momento no ocupada. Como resultado de este tipo de iniciativas, las mujeres han terminado con mayores responsabilidades, más fatigadas y con menos oportunidades de optar y cambiar su desventajosa posición.

En un primer momento, se consideró a la mujer como beneficiaria de los esfuerzos económicos y sociales, privilegiando su desempeño en el ámbito doméstico y su rol reproductor, para luego insistir en la integración de la mujer en el desarrollo en calidad de recurso no utilizado u "ocioso", desconociendo o subvalorando así su aporte y participación en los procesos de desarrollo económico y social de los países. Posteriormente, con la propuesta denominada Mujer en el Desarrollo (MED) se procuró dotar a las mujeres de recursos jurídicos, educativos y de salud reproductiva que les permitieran incorporarse a la producción y ser agentes activos del desarrollo, sin liberarlas por esto de las responsabilidades derivadas del trabajo doméstico y de la crianza y cuidado de los niños, lo que tampoco resolvió su situación, a pesar del avance que significó.

Cabe señalar asimismo, que los proyectos llevados a cabo en América Latina y el Caribe<sup>a</sup> fueron en general limitados y aislados, pues contaron con presupuestos y recursos financieros y humanos escasos, trataron de cumplir sus objetivos y obtener resultados significativos en períodos cortos de tiempo, y fundamentalmente, fueron periféricos respecto de la orientación principal de los procesos de planificación. Estas limitaciones deberían hacer que se matizaran las evaluaciones en el corto plazo.

De todas formas, las acciones realizadas influyeron positivamente en la condición social de muchas mujeres latinoamericanas. Al respecto, no hay que desestimar su

---

\* CEPAL, Serie, Mujer y Desarrollo, No. 13, 1993

# DESARROLLO Y EQUIDAD DE GÉNERO: UNA TAREA PENDIENTE

## PERSPECTIVA DE GÉNERO EN Y PARA EL DESARROLLO

En las últimas décadas los cambios ocurridos en las sociedades latinoamericanas y del Caribe han revelado la existencia de problemáticas latentes, entre las cuales se destaca la discriminación que afecta a las mujeres. La constatación de las limitaciones y restricciones que les impone el sistema de género —que sólo las concibe en función de su rol reproductor, no les permite acceder a mejores opciones de trabajo, a recursos productivos, a las esferas de toma de decisiones y a los beneficios del desarrollo, y que simultáneamente ignora o desestima el importante aporte que realizan— ha hecho que las regulaciones del sistema de género constituyan un problema que debe ser enfrentado.

Proponer vías para el desarrollo de los países y de las mujeres como personas (entendido éste como la posibilidad de maximizar todas sus potencialidades, fortalecer su participación y ampliar su autonomía y sus opciones), centra el debate actual entre género y desarrollo en las repercusiones que han tenido los distintos proyectos y programas aplicados en la región, y las opciones y oportunidades que han ofrecido y que siguen ofreciendo a las mujeres para su desarrollo en un marco de equidad.

Desde la década de 1950 se ha involucrado a las mujeres en actividades realizadas en el marco de programas y proyectos de desarrollo que responden a las más diversas orientaciones de política y estrategia. Estas intervenciones se han definido sin su consulta y en muchos de los casos han subordinado la razón que las originó (la eliminación de la discriminación por género), por metas asistencialistas, desarrollistas y eficientistas, dirigidas a disminuir la pobreza y a hacer funcional el sistema productivo utilizando mano de obra hasta el momento no ocupada. Como resultado de este tipo de iniciativas, las mujeres han terminado con mayores responsabilidades, más fatigadas y con menos oportunidades de optar y cambiar su desventajosa posición.

En un primer momento, se consideró a la mujer como beneficiaria de los esfuerzos económicos y sociales, privilegiando su desempeño en el ámbito doméstico y su rol reproductor, para luego insistir en la integración de la mujer en el desarrollo en calidad de recurso no utilizado u "ocioso", desconociendo o subvalorando así su aporte y participación en los procesos de desarrollo económico y social de los países. Posteriormente, con la propuesta denominada Mujer en el Desarrollo (MED) se procuró dotar a las mujeres de recursos jurídicos, educativos y de salud reproductiva que les permitieran incorporarse a la producción y ser agentes activos del desarrollo, sin liberarlas por esto de las responsabilidades derivadas del trabajo doméstico y de la crianza y cuidado de los niños, lo que tampoco resolvió su situación, a pesar del avance que significó.

Cabe señalar asimismo, que los proyectos llevados a cabo en América Latina y el Caribe<sup>a</sup> fueron en general limitados y aislados, pues contaron con presupuestos y recursos financieros y humanos escasos, trataron de cumplir sus objetivos y obtener resultados significativos en períodos cortos de tiempo, y fundamentalmente, fueron periféricos respecto de la orientación principal de los procesos de planificación. Estas limitaciones deberían hacer que se matizaran las evaluaciones en el corto plazo.

De todas formas, las acciones realizadas influyeron positivamente en la condición social de muchas mujeres latinoamericanas. Al respecto, no hay que desestimar su

---

\* CEPAL, Serie, Mujer y Desarrollo, No. 13, 1993

contribución a que la percepción de la problemática fuera modificándose, a que se tomara mayor conciencia sobre la existencia de problemas propios y específicos de las mujeres, y a que se ampliaran los conocimientos, datos, y estudios sobre ellas, lo que las hizo estar más visibles en el discurso social. Sin embargo, si bien en ese discurso se constataba el objetivo de modificar la situación de las mujeres, en concreto se desplegaron esfuerzos escasos y poco eficientes para superar la subordinación y el papel que se les asigna en la estructuración del poder societal, elementos, ambos, determinantes de su discriminación.

Además, muchos de los cambios acaecidos en la realidad de las mujeres no fueron consecuencia directa de las intervenciones y acciones planificadas específicamente para favorecerlas, sino que respondieron a modificaciones en las estructuras económicas y sociopolíticas de los países, como fueron la crisis de los años ochenta, las políticas de ajuste estructural, los gobiernos autoritarios y las transiciones a la democracia.

Por ejemplo, la incorporación de la mujer y el aumento de su participación en el mercado de trabajo en América Latina y el Caribe,<sup>7</sup> no han sido producto ni resultado directo de políticas explícitas sobre la materia, sino que han obedecido a otros factores. Estas fuerzas exógenas tuvieron distinto origen, a saber: el proceso de urbanización y la consecuente migración de mujeres a las ciudades; la expansión de la educación; el cambio tecnológico, que permitió que las labores domésticas pudieran realizarse en el mercado; la necesidad de que los hogares contaran con más de un ingreso; los nuevos esquemas de organización familiar; el control de la natalidad, y por último la mayor difusión de los métodos anticonceptivos (Berger y Buvinic, 1988). Como todo esto ocurrió sin que se modificasen sustancialmente las desigualdades que las afectaban, las mujeres trasladaron su situación de sujetos subordinados en el hogar y la sociedad al mercado de trabajo. Como es sabido, el ingreso a éste no supone, por sí solo, automática ni necesariamente una mejora de status.

Los enfoques del bienestar, de la antipobreza, de la igualdad y de la eficiencia (estos tres últimos integrados en la perspectiva conocida como "integración de la mujer al desarrollo", MED), respondieron a cambios en el entorno político y económico, y provinieron de ámbitos internacionales y gubernamentales. Fueron emergiendo, aunque de manera no lineal ni sustitutiva, a medida que se avanzaba en la comprensión del problema de las mujeres, en la transformación de los modelos de desarrollo y en la conexión conceptual entre mujer y desarrollo.

Simultáneamente, y como resultado de los movimientos de mujeres y de la experiencia de las organizaciones de base existentes en los países en desarrollo, surgió el enfoque de participación igualitaria en el poder. Desde esta perspectiva, se cuestiona por una parte que el desarrollo beneficie a todas las personas por igual, y por la otra, que las mujeres quieran ser integradas dentro de la corriente principal del desarrollo, en la cual no tienen la oportunidad de decidir sobre el tipo de sociedad que desean. Dentro de este enfoque el concepto de autonomía, definida como el poder de las personas —como individuos y como grupos— de tener control sobre sus propias vidas y el derecho a determinar sus opciones e influir en la dirección del cambio social, cobra vital importancia (Lycklama, 1987; Pronk, 1991).

A pesar de la vigencia de algunos de estos enfoques en las acciones que actualmente se están llevando a cabo, las limitaciones que presentan y los logros sólo parciales e insatisfactorios de los programas de desarrollo en relación con los problemas, las necesidades, los intereses y las prioridades de la población femenina de la región,<sup>8</sup> han planteado la urgencia de introducir un enfoque eficiente de políticas que garantice el desarrollo integral de las mujeres.

iii) la incorporación del análisis y la evaluación de los costos y beneficios para las mujeres, derivados de las negociaciones y transacciones que, a nivel del poder, tendrán que necesariamente realizar con los hombres, para alcanzar la equidad.

Es evidente que, a la luz de las experiencias ya realizadas, la permanencia de enfoques neutros y acríticos en relación con las diferencias y desigualdades por género, redundará en que las acciones con potencial de desarrollo y cambio estarán destinadas al fracaso desde el inicio.

Si bien la perspectiva de género en el desarrollo es una propuesta en construcción del trabajo realizado en esta línea,<sup>10</sup> algunos de los elementos que proporciona resultan útiles para la discusión sobre mujer y desarrollo, como se aprecia en los aspectos del enfoque que se resumen a continuación:

i) examina de modo integral la totalidad de la organización social, económica y política, así como el modelo cultural, con el objeto de entender la formación de aspectos particulares de la sociedad;

ii) no hace referencia a la mujer en cuanto tal, desde el punto de vista biológico, sino a la construcción social en torno a las mujeres y al lugar que éstas ocupan al interior de los sistemas de poder;

iii) rescata las particularidades de los actores sociales, sus múltiples identidades y modos diferentes de ser persona, entendiendo que clase, generación, etnia y ocupación, son elementos que promueven la constitución de grupos diversos en las categorías generales de mujer o varón;

iv) "desconstruye" la asignación de roles específicos y las responsabilidades que de ellos se derivan para varones y para mujeres;

v) analiza la naturaleza de la contribución de las mujeres al desarrollo de los países, sobre la base del trabajo que realizan fuera y dentro del hogar, superando así la dicotomía de las esferas pública y privada, procurando encontrar su articulación en la vida cotidiana;

vi) considera a las mujeres como agentes del cambio y no como destinatarias pasivas del desarrollo;

vii) involucra la potencial contribución de los varones que comparten las bases éticas y se sienten comprometidos con la equidad y la justicia social;

viii) hace especial hincapié en el papel que le corresponde al Estado y a otras instituciones en el avance de las mujeres, y

ix) postula que los programas de desarrollo deben repercutir en dos niveles: individuo y sociedad, transformando así los valores más tradicionales que sustentan la desigualdad entre los géneros.

Una estrategia que potencie cualitativamente la participación equitativa de varones y mujeres en el desarrollo debe entonces estar orientada a modificar las relaciones de poder derivadas del sistema de género, es decir, a superar la subordinación que afecta a las mujeres como requisito para la democracia y el desarrollo. Incorporar este criterio en los planes de desarrollo obliga a considerar las necesidades y prioridades específicas que suponen remediar esta situación, e implica incorporar cambios en por lo menos tres niveles:

i) en el esquema de roles de varones y mujeres en los ámbitos público y privado, y en la distancia entre el mundo productivo y el mundo reproductivo;

ii) en la socialización, los conceptos culturales y los estereotipos en que se basa la identidad y la subjetividad femenina y masculina, y

iii) en la intervención de varones y mujeres en la toma de decisiones, la conducción y la orientación de la sociedad, o sea, en la distribución del poder.

La escasa integración de los temas relativos a los sexos y al sistema de género, observable en la manera en que se han conceptualizado el desarrollo y se han analizado

las políticas sectoriales y el gasto público, se deriva —entre otras cosas— de que el proceso de la reproducción humana, social y de la fuerza de trabajo, no se ha considerado un tema prioritario. El enfoque de género en el desarrollo abre las puertas para incluir y considerar, como condición necesaria, modificaciones en la definición de los modelos de desarrollo, no sólo en el mundo productivo sino en el reproductivo, del cual la mujer es la principal protagonista.

Hablar de género en el desarrollo no sólo implica implementar estrategias específicas dirigidas a las mujeres, sino también atravesar estructuralmente todas las políticas estatales, garantizando así que los programas gubernamentales lleguen por igual a toda la población. La planificación con perspectiva de género puede tener distintos niveles de concreción en la práctica:

- i) en el marco de políticas públicas nacionales tanto económicas como sociales;
- ii) en el marco de políticas sectoriales;
- iii) en políticas dirigidas específicamente a las mujeres, y
- iv) en programas y proyectos puntuales y coyunturales.

Sin embargo, estos niveles deben estar relacionados de modo tal que su coherencia

exprese una política de Estado con enfoque de género, en que se considere el contexto general, los escenarios y las situaciones particulares, así como los actores involucrados (mujeres y varones), teniendo en cuenta asimismo las determinaciones que actualmente surgen de los procesos de modernización y descentralización iniciados en la región, y de la expansión de la ciudadanía de las mujeres. Para ello las políticas de planificación también deben estar articuladas con los grandes temas de discusión que se examinan

mujeres rurales tuvieran el mismo acceso a la tierra que los hombres;<sup>11</sup> que los contenidos educativos no dieran lugar a conductas discriminatorias hacia ninguno de los géneros;

De esta manera, a partir de la evaluación de los modelos y de los resultados obtenidos sobre su aplicación, surgió a mediados de los años ochenta el enfoque denominado género en el desarrollo (GED). La alternativa de género en el desarrollo "aparece como la consecuencia de una reflexión global y crítica sobre la teoría y práctica de desarrollo que ha determinado un cambio en la concepción del mismo, y la generación de una nueva propuesta, en la cual el desarrollo es un vehículo para el cambio" (Portocarrero, 1993, p. 37).

Este enfoque reconoce la existencia de la subordinación de género y el lugar que ésta ocupa en la estructuración del poder en la sociedad. Además, se centra en la necesidad de considerar los efectos e impactos diferenciales y desiguales por género de las políticas y estrategias de desarrollo, y establece que por la asignación de roles sociales distintos y con desigual valoración a varones y mujeres en nuestras sociedades, unos y otras tienen diferentes problemas, intereses, necesidades y prioridades, que no deben ser confundidos ni homologados al momento de plantear los proyectos de desarrollo.

Se entiende a su vez que los roles de género se proyectan e impregnan las diversas actividades de las áreas económica, social, política y cultural, en tanto que el género constituye una variable clave en cualquier análisis y acción que deba emprenderse. Igualmente, se considera que lograr la superación de la subordinación femenina implica una voluntad política definida por ese objetivo.

#### 1. Elementos del enfoque de género que se incorporan a la planificación del desarrollo

El estudio de las relaciones de género, como uno de los ejes fundamentales del análisis de la práctica del desarrollo lleva también a poner de manifiesto los cambios acaecidos en el concepto mismo de desarrollo y en la relación entre éste y las mujeres, teniendo en cuenta que al redefinir y resignificar conceptualmente se está también influyendo en la práctica.

Molyneux (1985) ha señalado que, además de existir diferencias entre los intereses que presentan varones y mujeres, se presentan divergencias importantes y básicas entre los intereses de las mujeres como individuos, los intereses prácticos y los intereses estratégicos de género (colectivos). Los intereses prácticos de género responden a necesidades sentidas de las mujeres que requieren soluciones rápidas y de corto plazo en salud, vivienda, educación, alimentación y trabajo, entre otras. Estas suelen ser comunes a todos los sectores pobres, pero en este caso, tienen ciertas especificidades de género, ya que se derivan de la necesidad de las mujeres de cumplir con los roles —asociados a la reproducción— que les son asignados por la división sexual del trabajo (Young, 1991). Por su parte, los intereses estratégicos responden a la posición relativa de las mujeres respecto a los hombres y por lo tanto comprenden a las mujeres como un todo, de acuerdo con su identidad de género, sin por esto negar su heterogeneidad.

Moser y Levy (1986) traducen los intereses en necesidades que deben ser consideradas en la planificación del desarrollo. Así, las necesidades estratégicas de género se refieren a los aspectos esenciales que definen la discriminación en razón del género, y por lo tanto, a las propuestas alternativas de solución para corregir la situación de desigualdad, que promueven relaciones entre géneros sobre bases más igualitarias y equitativas.

Las necesidades prácticas de género están dirigidas a cambiar la condición o calidad de vida de las mujeres, a partir de sus requerimientos más inmediatos en relación con su rol reproductivo. Es importante insistir en que estas necesidades no son exclusivas de las

mujeres, sino de toda la familia; sin embargo, los planificadores y los técnicos con frecuencia las identifican como tales, con lo cual se traslada a las mujeres la responsabilidad que le cabe a la comunidad de velar por su acceso a los servicios básicos. De esta manera, se equiparan las necesidades específicas de las mujeres con las necesidades de la comunidad. Esto tiene una enorme repercusión al momento de identificar las necesidades y demandas de las mujeres en los programas de desarrollo, ya que si bien las acciones específicas dirigidas a las mujeres surgieron de la conciencia de la discriminación de género que las afectaba, al igualar las necesidades de las mujeres con las de la comunidad se dejan de lado las necesidades estratégicas de género, lo que tiene como consecuencia el mantenimiento y reforzamiento de las causas que originaron el problema de género. En palabras de Mones (1990), "no se logra la equidad sobre la base del mantenimiento de las circunstancias que generan la inequidad".

La distinción entre necesidades prácticas y estratégicas de género son un aporte como categorías de análisis en favor de una mayor comprensión del problema, ya que permiten reflejar los diferentes intereses y necesidades de los distintos grupos o colectivos de mujeres. También la distinción resulta útil en la práctica de la planificación para el desarrollo, siempre y cuando estas categorías no se opongan en términos de exclusión, ni se entiendan linealmente como pasos sucesivos de un proceso, sino que se articulen de modo tal que impulsen cambios tanto en las condiciones objetivas de las vidas de las mujeres como en las relaciones de género que regulan su subordinación y marginación social.

Sin embargo, autoras como Jeanine Anderson (1992) plantean que uno de los mayores problemas derivados del paradigma de las necesidades prácticas y estratégicas es la simplificación y esquematización de los ejercicios realizados en planificación sobre la base de este enfoque, mientras la realidad es compleja, heterogénea y muchas veces difusa.

Si nos situáramos en la coyuntura de que las mujeres realmente pudiesen optar por distintos sistemas de vida y relaciones personales, habría que considerar los costos<sup>9</sup> que significaría —en el plano inmediato—, avanzar hacia la equidad en las estrategias de vida que han desarrollado tradicionalmente las mujeres en condiciones de desigualdad. Estos costos tendrían que estar presentes al momento de planificar y evaluar el nivel de conciencia de la subordinación y/o las resistencias que pudiesen presentar las propias mujeres —independientemente de las de los hombres— al planteamiento de sus necesidades estratégicas de género.

En consecuencia, sería útil examinar la relación costo/beneficio —no sólo desde el punto de vista económico— al establecer los lineamientos de política y en la planificación. De esta manera, también habría un acercamiento mayor entre los planificadores y los sujetos de su acción, y los intereses de ambos grupos entrarían en un debate en que cabrían las siguientes preguntas: ¿qué quieren las mujeres para sí y qué quieren los políticos y los especialistas para ellas?, y ¿quiénes definen las necesidades (prácticas o estratégicas) de las mujeres?

Teniendo en cuenta estos elementos como marco de interpretación y acción, la perspectiva de género se concreta en las políticas, los programas y los proyectos de desarrollo —en un principio— teniendo como base las siguientes operaciones:

i) el análisis y la evaluación *ex-ante* y *ex-post* del impacto desigual por género y no sólo diferencial por sexo, de todas las acciones y actividades de desarrollo realizadas en los países, tanto las dirigidas a los hombres y a las mujeres como a la sociedad en su conjunto;

ii) la formulación explícita de objetivos que consideren las necesidades estratégicas de género y no sólo las necesidades prácticas de género, y



conducir, a su vez, a pensar no en un solo modelo o proyecto de desarrollo sino en varios modelos o proyectos que reconociesen las especificidades de los distintos sectores de la población dentro de la estrategia de la equidad.

## **2. La perspectiva de género y la propuesta de desarrollo de la CEPAL**

En América Latina y el Caribe, asumir la perspectiva de género en el desarrollo supone aceptar el desafío de vincularla con la propuesta vigente de desarrollo para la región, esto es, la transformación productiva con equidad (CEPAL 1990 y 1992), como asimismo, emprender la tarea de señalar sus actuales limitaciones y aportar todos los elementos necesarios para que el concepto de equidad abarque la equidad de género.

La articulación del análisis de género con la transformación productiva con equidad —sin olvidar que ambos son un conjunto de ideas en construcción y en constante evolución— parece posible, por lo menos desde un punto de vista conceptual, a partir de las intersecciones que se producen en áreas que son de interés común, y a medida que uno y otra se abren a la realidad de las mujeres para dar cuenta de su condición y situación al interior de las sociedades y las culturas latinoamericanas.

A pesar de que este proceso de conexión recién se inicia y se carece de suficiente reflexión en torno a la temática, existen ciertos esfuerzos significativos al respecto (CEPAL 1991a y 1991b), en los cuales se destacan tres aspectos que pueden llegar a ser claves para la discusión a futuro: la educación, la capacitación de recursos humanos y la descentralización.

Para resumir y de acuerdo con el análisis propuesto, se considera que la discriminación que afecta a las mujeres y que impide la concreción de la equidad de género se expresa de manera fundamental pero no exclusiva, por una parte, en la división sexual del trabajo (que se sustenta culturalmente y regula la relación reproducción/producción) y por la otra, en las limitaciones a la participación de las mujeres y su exclusión de las instancias de toma de decisiones y del ejercicio del poder. En los puntos siguientes se reseñan ambas problemáticas, con la finalidad de que resulten clarificadoras de aspectos imprescindibles de contemplar en los modos de dotar de mayor equidad el proceso de integración de las personas al aparato productivo y a la participación ciudadana, de modo de que puedan alcanzar el desarrollo de América Latina y el Caribe.

## MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DIFERENCIAL DE GÉNERO EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

FASE FORMULACIÓN		COMPONENTES: ANÁLISIS DE GÉNERO					
COMPONENTES	PARTICIPAN HOMBRES Y MUJERES	1. DIVISIÓN DEL TRABAJO POR GÉNERO	2. ACCESO A RECURSOS PRODUCTIVOS	3. CONTROL Y USO DE RECURSOS	4. TOMA DE DECISIONES	5. DESIGUALDADES POR GÉNERO	6. ¿A CUÁLES NECESIDADES E INTERESES SE DIRIGEN?
	¿COMO BENEFICIARIOS?	PERFIL ACTIVIDADES	PERFIL DE RECURSOS Y BENEFICIOS		PATRON TOMA DE DECISIONES	FACTORES LIMITANTES FACILITADORES	E I G
	¿COMO AGENTES?	¿EN QUÉ Y DÓNDE SE INVOLUCRA A LAS MUJERES? 1. ACT. REPRODUCTIVAS 2. ACT. PRODUCTIVAS 3. GESTIÓN COMUNAL	¿QUIÉN TIENE ACCESO A QUÉ?	¿QUIÉN CONTROLA QUÉ? 1. MUJER 2. HOMBRE 3. AMBOS ¿CUÁL RECURSO?	¿QUIÉN DECIDE QUÉ? 1. MUJER 2. HOMBRE 3. AMBOS ¿SOBRE QUÉ DECIDE?	¿EN QUÉ HAY DESIGUALDADES? FACTORES QUE INCIDEN	NECESIDADES DE GÉNERO ¿A CUÁLES?
1. PROCESO FORMULACIÓN							
2. MARCO DE REFERENCIA							
3. OBJETIVOS ▪ INMEDIATOS ▪ A LARGO PLAZO							
4. BENEFICIARIOS							
5. ACTIVIDADES / COMPONENTES							
6. ESTRATEGIA EJECUCIÓN							
7. EVALUACIÓN IMPACTO							

Dinámica: Imagina que...

-Imagina que eres una persona, con la mayor parte de tus necesidades satisfechas, y recibes una gran herencia, con la cual has decidido ayudar en la educación universitaria de algunos de tus familiares adolescentes que poseen bajos recursos. Te das cuenta que son veinticinco (25) familiares que reúnen estas condiciones de manera general, y que la herencia sólo alcanza para cubrir los estudios de ocho (8) de ellos; por lo tanto, decides establecer algunos criterios para seleccionar *de manera efectiva* a esos 8 familiares. Para la selección, todos los posibles candidatos deberán entregar un escrito que justifique el por qué deberían ser ellos seleccionados y en base a los criterios establecidos se decidirá.

\* Has una lista de los criterios de selección que tu consideras conveniente.

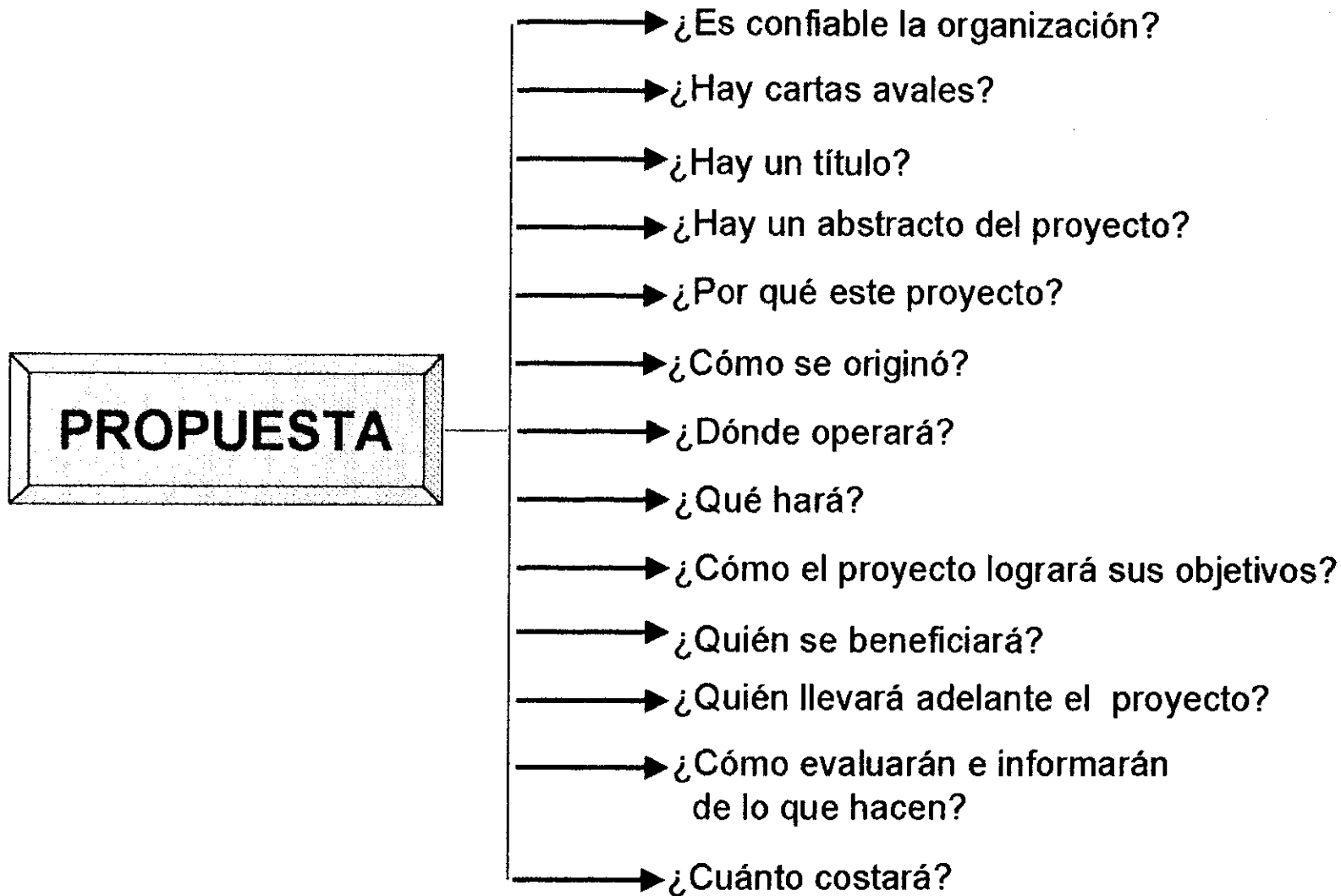
- Imagina que tu eres una de esas veinticinco (25) personas y que deseas realmente ser seleccionada.

- Presenta de manera breve los aspectos que tu consideras que justifican claramente el que seas seleccionada entre los candidatos.

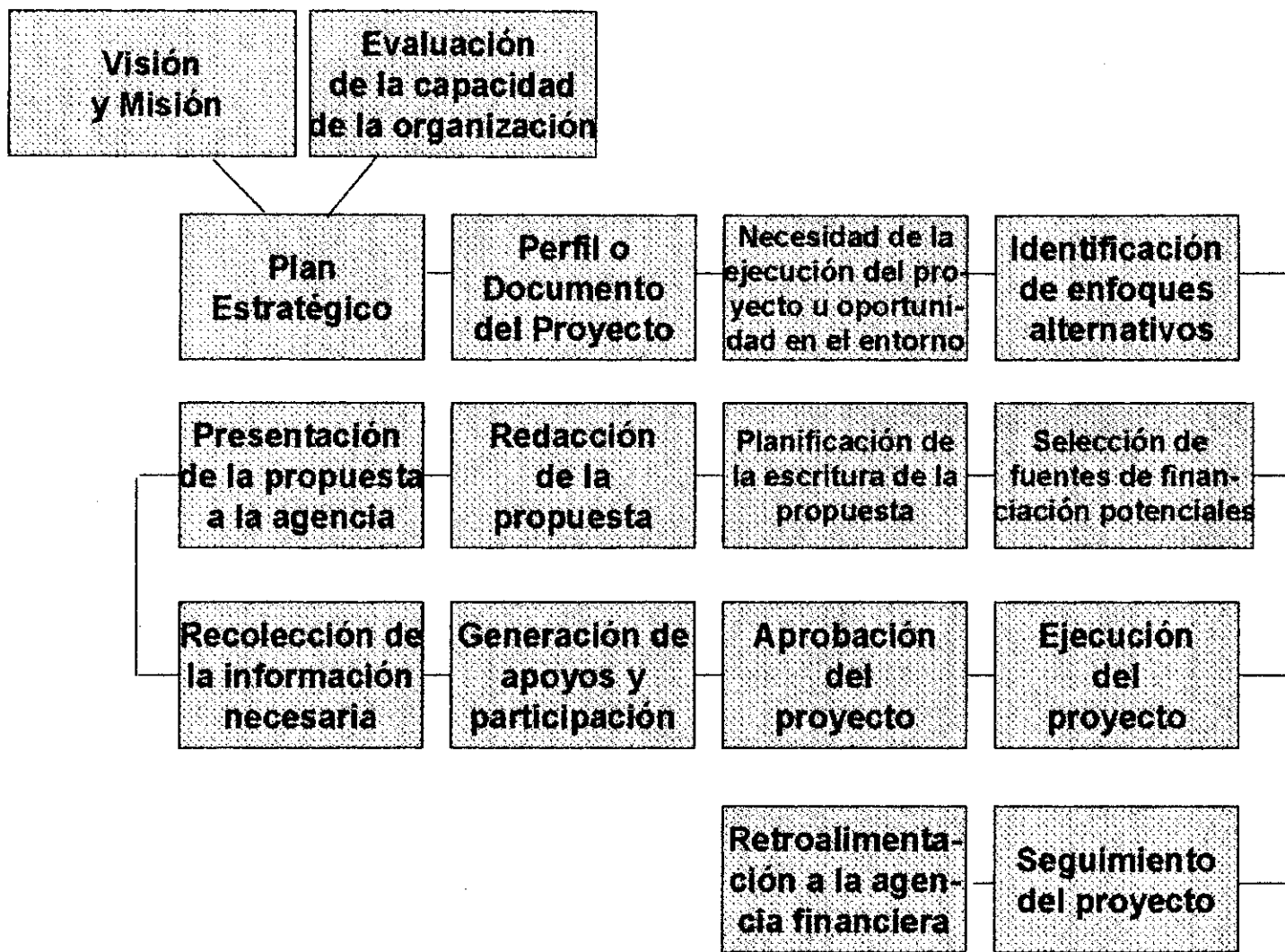
Se conformarán seis (6) grupos. Tres(3) de los cuales tomarán la postura del familiar que está dispuesto a financiar los estudios y los otros tres(3) tomarán la postura del familiar que desea ser elegido para que se le financien sus estudios.

Cada grupo dispondrá de treinta(30) minutos para ponerse de acuerdo y preparar un papelógrafo la información solicitada para luego presentarla por espacio de cinco (5) al resto de los grupos.

# ¿Qué es lo que las agencias buscan en las propuestas?



# El Flujo de Búsqueda de Financiamiento



## **CATEGORIAS DE FUENTES FINANCIERAS :**

### **FUNDACIONES :**

La presentación de una propuesta varía según los requisitos de la agencia donante a la cual se vaya a enviar. Sin embargo, la mayoría de estos requisitos pueden dividirse en tres categorías:

- Las propuestas que se preparan en los formularios diseñados por cada agencia financiadora.
- Las propuestas que deben ceñirse a un formato especial sugerido por la agencia financiadora.
- Las propuestas que se preparan y diseñan de manera libre.

### **PRINCIPIOS GENERALES :**

- pueden financiar ONGs directamente
  - la mayoría tienen guías, procedimientos y plazos diferentes de solicitud
  - sus áreas de interés varían
  - las más grandes tienen oficinas locales o representantes en los países en vía de desarrollo
  - algunas tienen boletines periódicos que pueden recibirse en forma gratuita
  - casi todas tienen una Junta de Directores que deciden sobre financiamiento
- cada vez existen más que están interesadas en la temática de la mujer

### **AGENCIAS MULTILATERALES :**

- agencias de Naciones Unidas (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización Internacional del Trabajo, etc.)
  - Bancos para el Desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, etc.)
- agencias regionales (Comunidad Económica Europea, Organización de Estados Americanos, etc.)

## **PRINCIPIOS GENERALES :**

- trabajan a través de Gobiernos
- necesitan aprobación de los Gobiernos para financiar proyectos, por lo general
- a veces tienen oficinas locales
- suelen publicar boletines gratuitos
- casi todas tienen oficina de la mujer
- proveen dinero, asistencia técnica y otros recursos

## **AGENCIAS BILATERALES :**

Organismos del gobierno que distribuyen fondos para asistencia extranjera (generalmente, se los denomina Ministerio de Cooperación para el Desarrollo o algo similar.

## **PRINCIPIOS GENERALES :**

- trabajan a través de Gobiernos
- requieren aprobación del Gobierno para financiar proyectos
- se puede iniciar el contacto a través de la embajada en su país
- a menudo, hay "fondos de embajada" que no requieren aprobación del Gobierno
- casi todos tienen oficina de la mujer
- proveen dinero, asistencia técnica y otros

## **IGLESIAS :**

todas las religiones más importantes del mundo. A veces, se las contacta a través de las diócesis, otras veces tienen un personal especializado

## **PRINCIPIOS GENERALES :**

- generalmente buscan proyectos que tengan alguna vinculación con la religión algunas tienen formularios de solicitud.

## **CORPORACIONES :**

Bancos, multinacionales, empresas en general, etc.

## **PRINCIPIOS GENERALES :**

- generalmente, dan fondos para mejorar su propia imagen
- dan dinero en el área geográfica en que operan
- tienen procedimientos de solicitud sencillos (cartas, contactos personales, etc.)
- a veces dan equipos, infraestructura y fondos

## **ONGs INTERNACIONALES**

•agencias internacionales de bienestar social (CARE, SAVE THE CHILDREN, etc.)

ONGs internacionales de mujeres (YMCA, ACF, SOROPTIMIST, etc.)

## **PRINCIPIOS GENERALES :**

- generalmente requieren participar en el proyecto
- consiguen dinero de otras agencias para financiar el proyecto en forma conjunta
- a veces tienen oficinas locales

## **GOBIERNOS NACIONALES :**

Programas especiales de distintas reparticiones públicas, Ministerios, Oficina de la Mujer, etc.

## **PRINCIPIOS GENERALES :**

- financian proyectos que responden a sus objetivos políticos
- su proceso puede ser más lento y complicado que el de las ONGs
- los cambios políticos pueden afectar la financiación



## **EMBAJADAS :**

fondos que se disponen en las representaciones diplomáticas de los países industrializados.

## **PRINCIPIOS GENERALES :**

- los fondos son por lo general limitados
- a veces tiene un carácter flexible, es decir el dinero puede destinarse a cubrir necesidades no especificadas dentro de un proyecto
- tienen la ventaja de poder tramitarse en el país
- pueden servir como antecedente para futuros contactos directos con los gobiernos de dichos países. Hay muchas embajadas ahora que disponen de fondos para otorgar a proyectos de mujeres

## **INDIVIDUOS :**

cualquier persona filantrópica que quiere dar su dinero personal a una organización o proyecto.

## **PRINCIPIOS GENERALES :**

- muchos países carecen de una tradición de donaciones individuales, por lo cual puede ser difícil convencer a individuos a que den dinero
- requieren por lo general contactos y conversaciones personales
  - el dinero proviene de gente que tiene una conexión personal.

## **OTRAS IDEAS DE FINANCIACION :**

toda la múltiple gama de actividades creativas que el grupo pueda idear para aumentar sus recursos. Podrían incluirse en este rubro:

- a) los contratos por prestación de servicios;
- b) el cobro de los servicios a las beneficiarias;
- c) la venta de diversos artículos (libros, artesanías, etc.); y la convocatoria y solicitud de fondos a individuos ricos de su comunidad; etc.

## PRINCIPIOS GENERALES :

- Dependen sólo de la creatividad, entusiasmo y decisión de las integrantes del grupo
- no significan, por lo general, un gran aporte monetario
- pueden desviar la atención del grupo confundiendo los objetivos estratégicos con las actividades lucrativas
- tienen la ventaja de que pueden fortalecer los vínculos de solidaridad dentro del grupo y con la comunidad

## TIPOS DE AYUDA :

- Becas a individuos**
- Asistencia técnica**
- Campañas anuales**
- Campaña de capitalización**
- Donaciones en especie**
- Extensión de apoyo**
- Financiamiento del déficit**
- Fondos complementarios**
- Fondos de emergencia**
- Fondos de inversión**
- Fondos de planificación**
- Fondos irrestrictos**
- Fondos para conferencias**
- Fondos para construcción**
- Fondos para investigación**
- Fondos seminales**
- Pasantías**
- Préstamos**
- Presupuestos operativos**
- Servicios de consultoría**

**Formulario para  
obtener  
información sobre  
agencias financieras**

**HOJA DE IDENTIFICACIÓN DE FUENTES  
FINANCIERAS POTENCIALES**

FUENTE FINANCIERA: \_\_\_\_\_

OFICINA REGIONAL: \_\_\_\_\_

AREAS PRIMARIAS DE INTERES: (GEOGRAFICAS, TIPOS DE PROYECTOS, etc.)

CONTACTO (OFICINA CENTRAL): \_\_\_\_\_

CONTACTO (OFICINA REGIONAL): \_\_\_\_\_

PERSONA EN LA SECCIÓN MUJER Y DESARROLLO \_\_\_\_\_

OTROS CONTACTOS ADENTRO DE LA AGENCIA: \_\_\_\_\_

PLAZOS DE VENCIMIENTO PARA PRESENTAR  
LOS FORMULARIOS DE SOLICITUD: \_\_\_\_\_

MONTO GENERAL DE LAS DONACIONES: \_\_\_\_\_

CONSIDERACIONES ESPECIALES: \_\_\_\_\_

ANTECEDENTES DE LA RELACIÓN: \_\_\_\_\_



## **ADMINISTRACION Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA :**

- Realizar contactos preliminares con alguien que pueda revisar la propuesta antes de ser presentada formalmente a la agencia.
  
- Hacer las copias necesarias de la propuesta utilizando correctamente el procedimiento de duplicación.
  
- Escribir una carta de presentación.
  
- Incluir en la propuesta cartas de recomendaciones de personas relevantes.
  
- .Determinar si el vencimiento de presentación es el del correo o de la recepción.
  
- Determinar cómo y cuándo la agencia le notificará a usted de la recepción del proyecto.
- 
- Discutir con personas con experiencia sobre cómo manejar una negociación.
- 
- Determinar cuándo usted deberá comenzar a gestionar la refinanciación de su propuesta.
- 
- Identificar la información que será necesaria para solicitar una renovación de la refinanciación.
  
- Elaborar un cronograma previendo la necesidad de refinanciación.
  
- Identificar otras fuentes de financiación para el proyecto.
  
- Iniciar conversaciones y contactos con dichas fuentes.