



## Guía para la planificación y elaboración de proyectos con perspectiva de género

¿Hacia dónde vamos?  
¿Qué caminos seguir?  
¿A quiénes es necesario incluir?

“ Fortaleciendo la gobernabilidad democrática en América Latina a través de procesos presupuestarios y participativos sensibles al género. La experiencia en Montevideo.”



Montevideo  
deTodos



Guía para la planificación y  
elaboración de proyectos  
con perspectiva de género

¿Hacia dónde vamos?  
¿Qué caminos seguir?  
¿A quiénes es necesario incluir?

Lorena Alesina - Claudia Prato  
Asistencia Técnica: Cristina Borges

Montevideo, Marzo de 2009

**Intendencia Municipal de Montevideo**

**Departamento de Desarrollo Social  
División Políticas Sociales  
Secretaría de la Mujer**

**Departamento de Descentralización  
Unidad de Planificación y Participación  
Descentralización**

**Proyecto:  
Fortaleciendo la gobernabilidad democrática en  
América Latina a través de procesos presupuestarios  
y participativos sensibles al género. Experiencia  
en Montevideo.**

**Esta publicación se ha realizado con la ayuda  
financiera de:**



**AUTORAS:**

**Soc. Lorena Alesina  
Gr. Claudia Prato**

**Asistencia Técnica: Cristina Borges.**

**Equipo Responsable:**

**Elena Ponte/ Alicia Britos (Secretaría de la Mujer),  
Mariana Gonzalez/ María Bianchi (UNIFEM) y  
Zulma Chens (Unidad de Planificación y Participación  
Descentralizada)**

**Diseño: [www.lagencia.com.uy](http://www.lagencia.com.uy)**

**Impresión: Impresora Kappa  
Depósito Legal N° 345818-200**



## Índice

Presentación	7
Introducción	9
1 ¿Quiénes somos y hacia donde vamos?	10
2 Planificar nuestras acciones mediante la elaboración de proyectos con perspectiva de género	11
2.1 ¿Qué es planificar?	11
2.2 ¿Cómo llevamos a cabo un proyecto con perspectiva de género?	13
Diagnóstico	13
Formulación	19
Ejecución - Seguimiento	25
Evaluación final	25
Bibliografía	26

# Presentación

El Presupuesto Participativo en Montevideo, constituye desde sus orígenes una forma de participación democrática de la ciudadanía. En el año 2005, a quince años de su implementación, introduce nuevas formas operativas que permite a vecinas y vecinos decidir directamente sobre el uso de una parte del Presupuesto Municipal.

Desde la Secretaría de la Mujer y en el marco del 2º Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Varones, entendimos que era necesario profundizar en este proceso participativo, dando un paso más que nos permitiera identificar los diferentes intereses y necesidades de las mujeres y los varones en nuestra sociedad, diferencias que se transforman muchas veces en situaciones de inequidad para las mujeres en el ejercicio de sus derechos ciudadanos

La asignación de recursos por medio del Presupuesto Participativo permite a la ciudadanía elaborar propuestas y someterlas a la votación popular. Incorporar el enfoque de género en las propuestas contribuye a desarrollar una mirada más compleja y comprometida en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Con este objetivo, comenzamos a trabajar conjuntamente con UNIFEM en el Proyecto "Fortalecimiento de

la gobernabilidad democrática en América Latina a través de procesos presupuestarios y participativos sensibles al género" con el objetivo de asegurar la inserción de la perspectiva de género en las políticas presupuestarias locales y favorecer la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones, como un principio básico de la democracia.

A lo largo de 2008 se generaron instancias de capacitación a seis grupos de mujeres organizadas en el marco de la Descentralización, verdaderas protagonistas en el proceso de construcción ciudadana de la igualdad de oportunidades y derechos. De las necesidades detectadas en ese proceso surge esta Guía para la planificación y elaboración de proyectos con perspectiva de género, que consideramos un aporte valioso a disposición de todos aquellos grupos que a través de su acción organizada aspiran a generar, ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo comunitario con equidad de género.

Agradecemos especialmente a las responsables de este trabajo, Lic. Lorena Alesina y Cra. Claudia Prato, y Asistente Técnica Cristina Borges por el entusiasmo, compromiso y profesionalidad con que desarrollaron esta herramienta metodológica.

Montevideo, marzo de 2009.



Elena Ponte Gepp  
Coordinadora Ejecutiva  
Secretaría de la Mujer - Intendencia de Montevideo



---

## introducción

En el marco del proyecto: “Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en América Latina a través de procesos presupuestarios y participativos sensibles al género”, coordinado por la Secretaría de la Mujer con el apoyo de UNIFEM, se generó un proceso de sensibilización y capacitación sobre presupuestos sensibles al género, durante el ciclo del Presupuesto Participativo 2008. En los meses de julio y agosto, seis grupos de mujeres organizadas de Montevideo participaron de la capacitación sobre “Herramientas teóricas y prácticas sobre planificación y formulación de proyectos con perspectiva de género”, apuntándose al fortalecimiento de estos grupos para potenciar sus capacidades y posibilidades de intervención. Queremos agradecer especialmente a cada una de las participantes, por habernos dado, a través de su activa participación en los talleres, insumos para pensar y definir los conceptos que hacen a esta guía.

Esperamos que este sea un material de utilidad, para aquellos grupos de personas que trabajando desde y por la comunidad, pretenden contribuir a la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y varones. El objetivo de esta guía es generar un material de apoyo para la elaboración de proyectos con perspectiva de género. No pretendemos brindar un recetario, sino simplemente una guía para la acción, ya que la mejor forma de aprender y de llevar a cabo un proyecto, es asumiendo el desafío de transitar este proceso de trabajo grupal.

La guía se divide en dos partes: la primera pretende brindar elementos para pensar la misión y la visión organizacional desde una perspectiva de género, la segunda aborda los aspectos claves para realizar una planificación desde esta perspectiva, centrándose en como desarrollar el ciclo de un proyecto para que potencie su contribución hacia la equidad entre mujeres y varones.



# 1. ¿quiénes somos y hacia donde vamos?

Toda organización necesita delinear o repensar su misión y la visión, como aspectos fundantes de la estrategia a seguir para alcanzar las metas fijadas. Por lo tanto, estos aspectos deben ser consensuados en forma solidaria entre todas y todos sus integrantes.

## La Misión:

Es la razón de existir de una organización. Tiene como finalidad pensar en los objetivos a largo plazo y en como alcanzarlos.

Para pensar la misión se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existimos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Es importante encontrar una idea fuerza que comprometa al total de integrantes hacia una causa común, de esta forma se podrán aprovechar al máximo los recursos internos y externos.

## La visión:

Implica una proyección de la imagen y de la organización que se desea transmitir hacia el futuro. No es un lugar hacia donde llegar, es la filosofía de cómo vamos a manejarnos.

Implica poner en debate el concepto que cada integrante tiene de la organización y su papel en la comunidad.

Es necesario crear entre todas y todos una visión de la que se apropie el grupo.

## Aspectos a tener en cuenta para pensar la misión y la visión desde una perspectiva de género:

- ✓ El foco de atención no son las mujeres ni los varones por separado, sino las relaciones entre varones y mujeres, que se construyen entre ambos y varían en el tiempo y el espacio.
- ✓ El problema está en las desigualdades en las relaciones de poder imperantes entre varones y mujeres, que frenan el acceso igualitario a las oportunidades y los derechos.
- ✓ Mujeres y varones de diferentes edades, enfrentan problemáticas específicas y tienen intereses y necesidades particulares.
- ✓ Mujeres y varones se desempeñan de forma diferente en el ámbito productivo, reproductivo y comunitario.
- ✓ La división sexual del trabajo imperante tiene múltiples consecuencias.
- ✓ El trabajo de las mujeres es menos valorado que el de los varones.
- ✓ La posición subordinada de las mujeres, puede limitar su acceso y control a los diferentes tipos de recursos y beneficios.
- ✓ Las mujeres son en general excluidas de la toma de decisiones.
- ✓ Es necesario el empoderamiento de las mujeres para mejorar su posición en relación a los varones.
- ✓ Las soluciones deben ser buscadas por mujeres y varones, de manera que se beneficie y transforme a la sociedad en su conjunto.
- ✓ Los principios de solidaridad, respeto, equidad y justicia, guiarán las acciones a emprender.



## 2. planificar nuestras acciones mediante la elaboración de proyectos con perspectiva de género

Una vez definida la misión y visión de la organización, el grupo se encuentra parado en una estructura lo suficientemente sólida como para comenzar a planificar sus acciones para alcanzar el logro de sus objetivos.

### 2.1. ¿Qué es planificar?

Planificar no es otra cosa que el intento de las personas por crear su futuro y no ser arrastrados por los hechos. Se planifica en todos los ámbitos de la vida, el hogar, el trabajo, el tiempo libre, la comunidad. Planifica el Estado, los Municipios, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, los colectivos barriales.

“Planificar es prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieran lograr para generar transformaciones”.<sup>1</sup>

En la literatura, se identifican diferentes niveles de planificación, en función del alcance de los objetivos:

**Planes:** Hacen referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales. Engloba programas y proyectos.

**Programas:** Instrumento que permite facilitar el logro de las metas y objetivos definidos en el Plan general. Un conjunto de programas componen un Plan. Los programas contienen una serie de acciones específicas expresadas en proyectos de similar naturaleza.

**Proyectos:** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de satisfacer necesidades o resolver problemas.

La ejecución de cualquier proyecto supone una serie de actividades secuenciadas que apuntan al logro de un objetivo general.

#### **Ejemplo:**

**Plan:** Plan Estratégico PSG - UNIFEM.

**Programa:** Presupuestos Sensibles al Género en América Latina.

**Proyecto:** “Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en América Latina a través de procesos presupuestarios y participativos sensibles al género”. Experiencia Intendencia Municipal de Montevideo.

**Actividades:** Capacitaciones, Elaboración de materiales, Reuniones con actores y actoras claves, Difusión de información sobre la temática, etc.

En el ámbito comunitario, la herramienta más frecuente y viable para planificar, es la técnica de elaboración de proyectos. Esta técnica le permitirá al grupo organizar sus ideas y establecer los cursos de acción, con el fin de provocar cambios significativos.

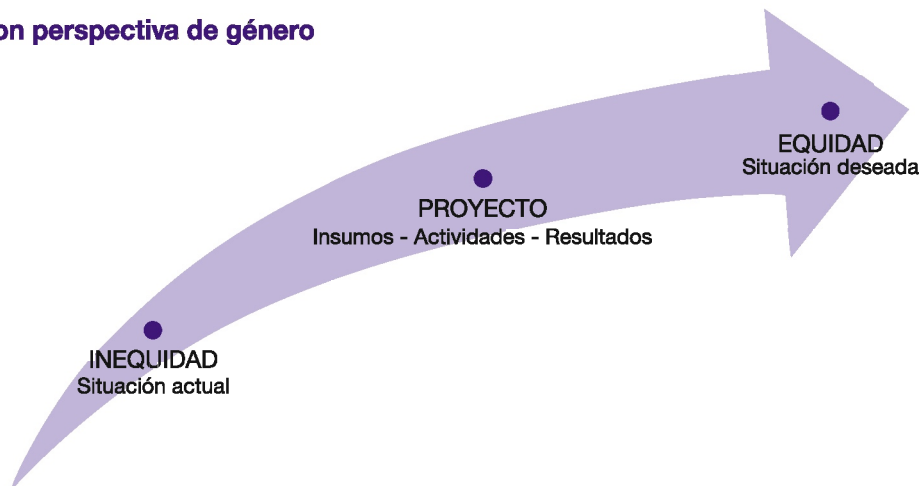
Asimismo, la elaboración de proyectos es una herramienta privilegiada para garantizar la participación real de mujeres y varones, posibilitando su intervención en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos de la vida cotidiana que las/los involucran y afectan. En la participación descansa el efectivo ejercicio de poder, que permite procesos organizativos de transformación social en la búsqueda de la equidad.

<sup>1</sup> Ander-Egg, Ezequiel - Introducción a la planificación. Buenos Aires, Editorial Lumen, 2002.





## Proyectos con perspectiva de género



Un proyecto con perspectiva de género puede transformar una situación de inequidad de género con relación a:

- Los ingresos y el control de los gastos:
  - La brecha de remuneraciones promedio por sexo y según el tipo de actividades.
  - La evolución de la pobreza y la situación de las mujeres.
- El control sobre los medios de producción.
- El acceso al crédito y la tecnología.
- Los derechos de propiedad de la tierra.
- El acceso a la educación, la capacitación y el desarrollo de la calificación laboral.
- La desigualdad en la división del trabajo, el cuidado de las/los niñas/os y de la familia.
- El acceso a la salud y a la infraestructura (agua, electricidad, locomoción).
- La autoestima de las mujeres y los procesos de autonomía.
- Los derechos sociales, es decir, las condiciones de trabajo, los derechos laborales, la jornada laboral, los derechos reproductivos, la protección contra el acoso sexual y la violencia.
- La seguridad social:
  - Las normas de seguridad en la producción y el comercio.
  - El tipo de cobertura de la seguridad social para trabajadores de ambos sexos.
  - La salud y los estándares de seguridad en las actividades productivas y comerciales.

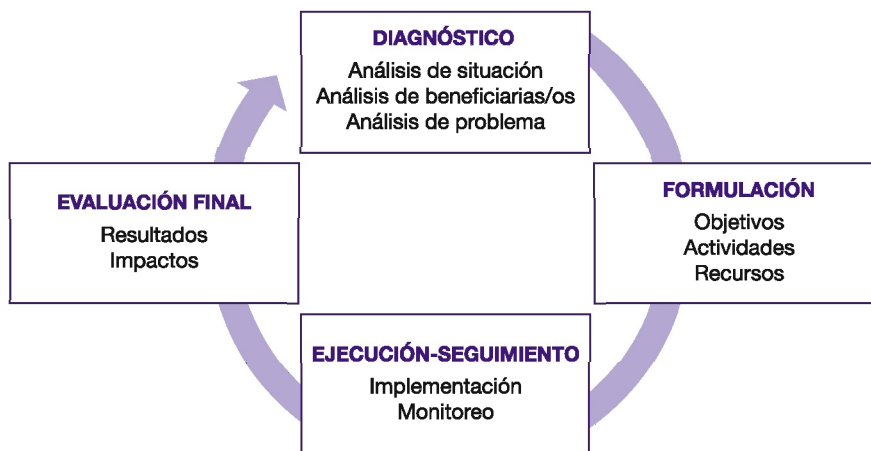
Extraído de Provoste Patricia y Espino, Alma. (2006): "Género y desarrollo en América Latina", en Batthyány, Karina. Género y desarrollo. Una propuesta de formación. Depto. de Sociología, FCS, Udelar, Montevideo.



## 2.2. ¿Cómo llevamos a cabo un proyecto con perspectiva de género?

Incorporando la perspectiva de género a cada una de las etapas del ciclo de un proyecto.

### Ciclo de un proyecto:



### DIAGNÓSTICO:

Comenzar un proyecto realizando un diagnóstico, es la forma más segura para detectar un problema concreto, susceptible de mejora mediante un conjunto de acciones organizadas. Para ello, es necesario realizar un análisis profundo que permita determinar las necesidades reales de los posibles grupos beneficiarios del proyecto. Es una etapa esencial, ya que deberá reflejar los múltiples ámbitos en donde las desigualdades entre varones y mujeres se manifiestan.

Es probable que por el conocimiento cotidiano que se tiene de la zona, la organización visibilice una multiplicidad de problemáticas, o situaciones de inequidad entre mujeres y varones. Para elaborar un proyecto, es necesario priorizarlas y definir cuál es la que la organización está en condiciones de abordar, ya sea por su misión particular o por los recursos con que cuenta y las circunstancias en que ésta se inscribe.



Aspectos a tener en cuenta para priorizar situaciones problemáticas:

- Magnitud (cantidad de involucradas/os).
- Grado de aceptabilidad (instituciones, grupos, personas motivadas e implicadas en la realización del proyecto).
- Factibilidad política (voluntad).
- Viabilidad (recursos económicos y técnicos).
- Potencial de transformación para liderar el cambio en las relaciones de género y en la posición de las mujeres.
- Consecuencias de su postergación.

La realización de un buen diagnóstico requiere transitar varios caminos:

- a) El análisis de situación    b) El análisis de beneficiarias/os    c) El análisis de problemas

#### a) El análisis de situación

Una situación es aquel recorte de la realidad social que en un espacio y tiempo determinado, contiene la problemática a analizar y es el escenario donde se desarrollarán las estrategias de acción. El análisis de situación contribuye a la identificación del problema que se abordará en el proyecto, en la medida que exige indagar sobre diversas dimensiones del contexto.

Información a incluir en el análisis situacional	Utilidad
<p><b>Condiciones geográficas y socio-demográficas de la zona:</b> Ubicación geográfica, particularidades del barrio, tipos de vivienda, número de habitantes, tipos de hogares, estructura etaria, servicios sociales.</p>	<p>Permite situar el problema en un contexto geográfico y social, contribuye a visualizar la magnitud del problema.</p>
<p><b>Instituciones participantes (ejecutoras del proyecto, colaboradoras o involucradas):</b> Identificación de las personas, grupos y organizaciones implicadas, así como las relaciones sociales entre las mismas. Cómo son aceptadas por el grupo beneficiario, cómo se organizan, cuál es su composición en cuanto a hombres y mujeres, intereses, potencialidades, temas trabajados y limitaciones.</p>	<p>Permite conocer el grado de aceptabilidad que tendrá el proyecto en la comunidad, la posibilidad de tejer redes y hacer alianzas. Asimismo, permite definir acciones para contrarrestar posibles amenazas.</p>
<p><b>Marco de políticas institucionales de género:</b> Determinar la existencia de políticas específicas a nivel nacional, municipal y local, y el grado de cumplimiento.</p>	<p>Permite situar al proyecto en relación a un plan o programa de género existente, aspecto importante para la obtención de voluntad política para su realización.</p>



## b) El análisis de beneficiarias/os:

Un proyecto debe definir de forma precisa al conjunto de personas, mujeres y/o varones, cuyas necesidades e intereses se busca satisfacer. Tomar contacto con ellas desde el primer momento, conocer cuáles son sus necesidades prioritarias, las posibles soluciones que visualizan y los intereses específicos que se generarán en torno al proyecto, son aspectos esenciales para el éxito de las acciones a emprender.

Ahora bien, toda intervención sobre una realidad tiene repercusiones diversas que afectan no sólo al grupo destinatario, sino también a quienes forman parte de su contexto o están relacionados de algún modo con el problema.

Por esta razón, es importante que el diagnóstico recoja información sobre los siguientes grupos:

Grupos	Información a relevar
<p><b>Beneficiario directo:</b> Es el conjunto de personas (mujeres y/o varones) que conforman el grupo objetivo al que están dirigidas las acciones del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución por sexo y edad.</li><li>• División sexual del trabajo (funciones desempeñadas en ámbito productivo, reproductivo y comunitario).</li><li>• Usos del tiempo (tiempo destinado al trabajo remunerado y no remunerado y al tiempo libre).</li><li>• Acceso y control de recursos y beneficios.</li><li>• Composición de los hogares.</li><li>• Participación social y política.</li><li>• Participación en la toma de decisiones tanto a nivel familiar como comunitario.</li><li>• Necesidades e intereses específicos y en relación con el proyecto a ejecutar.</li></ul>
<p><b>Beneficiario indirecto:</b> Son las personas (mujeres y/o varones de diferentes edades) que se ven favorablemente impactadas por los beneficios que recibe el grupo objetivo, ya sea porque disfrutan de mayores recursos o servicios, o porque la mejora en la condición de las/los beneficiarias/os directas/os representa también una mejora para ellas/os.</p>	
<p><b>Posibles resistentes:</b> Personas (varones y/o mujeres de diferentes edades) cuyos intereses se ven amenazados por la acción del proyecto. Es fundamental tenerlos en cuenta para prevenir obstáculos, recordando que toda acción tendiente al cambio va a enfrentar resistencias. Es importante visualizarlas previamente.</p>	



A tener en cuenta:

- ✓ Para los puntos a y b es fundamental realizar el esfuerzo necesario para obtener la mayor cantidad de **información desagregada por sexo**.
- ✓ No siempre los datos que se requieren están disponibles o desagregados por sexo. Se puede promover la realización de estudios para relevar información de áreas específicas o comenzar a generar una base de datos en el propio ámbito de actuación.
- ✓ Los datos numéricos son indispensables pero no suficientes, hay que relevar información cualitativa: opiniones, actitudes, intereses, estereotipos de género.
- ✓ Es fundamental en esta etapa tomar contacto con otras organizaciones, realizar entrevistas con personas claves, acercarse a la comunidad.
- ✓ **Es esencial que se realice un diagnóstico participativo, que involucre activamente al grupo beneficiario. Esto permitirá que el grupo beneficiario se apropie del proyecto.**

### c) El análisis de problemas:

El análisis de problemas apunta a la identificación del problema específico a ser abordado con el proyecto, pudiendo determinar sus causas y efectos, orígenes y consecuencias.

Para entender la situación actual que se intenta transformar, e identificar el problema central, se propone la utilización de la técnica del árbol de problemas, mediante la cual se expresan, en encadenamiento tipo

causa/efecto, las condiciones negativas o de carencia percibidas por las y los involucradas/os.

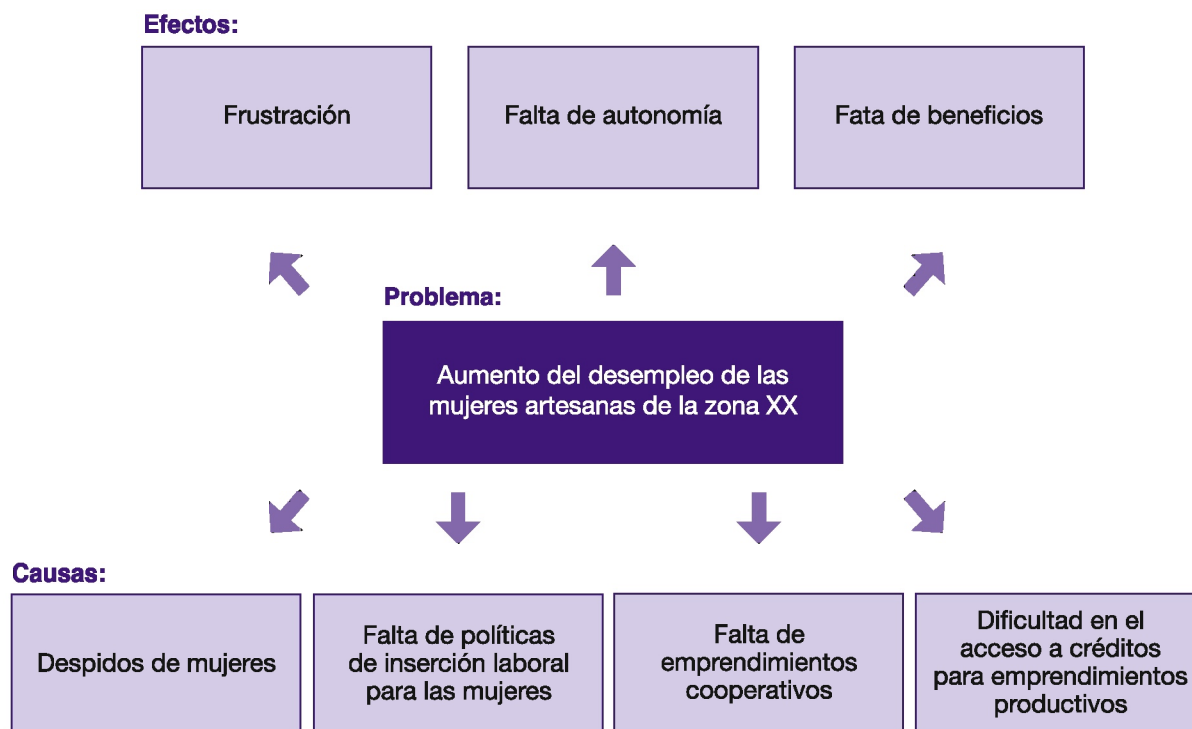
Este desarrollo del problema a abordar, permite identificar sobre qué causas y efectos se podrá intervenir, tomando en cuenta los recursos y el tiempo disponible, la prioridad de la comunidad y del grupo beneficiario, la misión de la organización, los impactos, la sostenibilidad y los posibles riesgos.

Aspectos a considerar para realizar el árbol de problemas:

- ✓ El problema debe formularse en negativo, ya sea como dificultad, carencia, aumento de una situación indeseada.
- ✓ Debe ser lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo bastante amplio que posibilite una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única. Por ejemplo, si en una comunidad “ha aumentado el desempleo de las mujeres artesanas”, así debe ser definido el problema, y no como la “inexistencia de un espacio para que las mujeres vendan sus artesanías”. Esto último limita la solución a “crear un espacio de venta para las artesanas”, pese a que pueden existir otras respuestas, como por ejemplo, que se asocien, que se sumen a otros grupos existentes, que tengan acceso a un crédito que les permita aumentar su producción y vender a otros negocios, que se las capacite para implementar otros mecanismos de venta (Internet, exportación).
- ✓ Enseguida se establecen las posibles y múltiples causas y efectos del problema central.
- ✓ **En esta etapa, como en las anteriores, es fundamental considerar la opinión de las y los beneficiarias/os, pues su involucramiento en el proyecto es crucial para el éxito del mismo.**



Ejemplo de árbol de problemas (\*):



(\*) Realizado en los talleres sobre "Herramientas teóricas y prácticas sobre planificación y formulación de proyectos con perspectiva de género", por uno de los grupos participantes de mujeres organizadas.



Preguntas que no deben faltar en un diagnóstico con perspectiva de género:

- ✓ ¿A cuántos varones y a cuántas mujeres afecta el problema?
- ✓ ¿Se garantizó la presencia del grupo beneficiario (mujeres y/o varones) en la definición del problema central?
- ✓ ¿Qué potencial de transformación tiene el proyecto para generar cambios en las relaciones de género imperantes y en la posición de las mujeres?
- ✓ ¿Este proyecto se enmarca o contribuye con las líneas estratégicas hacia la equidad de género de un programa más amplio?
- ✓ ¿Qué otras organizaciones comunitarias trabajan temáticas de género, tienen interés o potencial para hacerlo?

**Sobre el grupo beneficiario:**

- ✓ ¿Qué tareas desempeñan varones y mujeres y cuánto tiempo dedican a los diferentes roles?
- ✓ ¿Cuál es su composición del hogar?
- ✓ ¿Qué acceso tienen a recursos económicos, productivos, educativos, políticos, de participación, de tiempo, etc.?
- ✓ ¿Qué derechos ciudadanos no están pudiendo ejercer?

Recordar que:

- ✓ Nunca es tiempo perdido el tiempo dedicado al diagnóstico.
- ✓ Cuanto más conocimiento se tenga sobre la comunidad, mayores posibilidades de formular un proyecto exitoso.
- ✓ Nunca se tiene un diagnóstico acabado, es importante revisarlo y ampliarlo periódicamente, dado que la realidad social es dinámica.
- ✓ La información recabada en el diagnóstico es fundamental para justificar la relevancia del proyecto ante otras organizaciones y actores locales, incluso ante posibles instituciones financiadoras.
- ✓ Los tres aspectos que incluye un diagnóstico no son secuenciales en el tiempo, se pueden realizar paralelamente.
- ✓ Es fundamental contar con la participación de las/los beneficiarias/os en todo el proceso de elaboración del diagnóstico.



## FORMULACIÓN:

La fase de formulación del proyecto incorpora y organiza la información generada en la fase de diagnóstico. Luego de haber identificado el problema a resolver, se desarrolla la manera de enfrentarse a él haciendo visible la coherencia entre los objetivos, los resultados, las acciones, los recursos y el tiempo disponible

Para formular correctamente un proyecto es necesario desarrollar varios aspectos. El siguiente cuadro presenta los elementos que intervienen en la formulación de un proyecto, con una pregunta orientadora para el desarrollo de cada uno.

Elementos de un proyecto	Preguntas orientadoras
a. Denominación del proyecto	¿Cuál es el nombre del proyecto?
b. Antecedentes y justificación	¿Por qué se quiere hacer el proyecto?
c. Objetivos generales y específicos	¿Qué fines orientan la intervención?
d. Beneficiarias/os	¿A quiénes van dirigidas las acciones del proyecto?
e. Resultados	¿A qué logros concretos se quiere llegar?
f. Actividades	¿Qué actividades se van a realizar para alcanzar los objetivos?
g. Indicadores	¿De qué manera se evaluarán los resultados?
h. Recursos	¿Con qué recursos se debe contar para lograr los resultados esperados?

### a. Denominación del proyecto

La denominación de un proyecto indica, en forma sintética y mediante un título, aquello que se quiere hacer. Es necesario especificar la institución u organización responsable de la ejecución; si forma parte de un programa más amplio se debe hacer referencia a este.





## b. Antecedentes y justificación

Es importante comenzar la formulación de un proyecto presentando a la organización responsable de su ejecución, y las razones que justifican su realización.

Los **antecedentes** del proyecto, se elaboran detallando la misión que guía al grupo, la trayectoria de la organización en la temática, los logros obtenidos, y las relaciones establecidas con otras organizaciones e instituciones.

En la **justificación** del proyecto se debe describir la problemática que se trata de resolver, como afecta a la comunidad, y la necesidad de encontrar soluciones. La justificación debe cumplir dos requisitos: explicar la prioridad y urgencia del problema que se busca solucionar y por qué este proyecto es la solución más adecuada o viable para resolverlo.

La información obtenida en el diagnóstico será de utilidad para probar con argumentos válidos y confiables que:

- Existe una necesidad a ser satisfecha.
- El problema a ser solucionado es prioritario.
- Esta prioridad se basa en razones políticas y sociales.
- El proyecto va a satisfacer la necesidad y a resolver el problema.
- Se conocen los recursos humanos y económicos necesarios, y las distintas alternativas internas y/o externas para obtenerlos.

## c. Objetivos del proyecto

Explicitar los objetivos implica expresar con claridad los logros que se quieren alcanzar con la ejecución del proyecto. Los objetivos son la ruta por la que transitará el proyecto.

Al momento de redactar los objetivos es importante verificar que cumplan las siguiente características:

- **Claros:** la claridad y sencillez en la formulación ayudará a que se sepa exactamente lo que se quiere alcanzar.
- **Realistas:** No tiene sentido plantear objetivos óptimos si su cumplimiento no es posible. Han de poderse alcanzar teniendo en cuenta las dificultades, los recursos disponibles y el contexto político.
- **Jerarquizados:** No basta con señalar un conjunto de objetivos desordenados, es necesario jerarquizarlos con un criterio claro.



Es conveniente definir un objetivo general y varios objetivos específicos.

El **objetivo general** es el propósito central del proyecto, es amplio y alcanzable mediante el cumplimiento de varios objetivos específicos y concretos.

Los **objetivos específicos** definen el alcance del proyecto; señalan los logros específicos a los que se apunta y las acciones necesarias para alcanzarlos, explicitando a las/los destinatarias/os.

**Ejemplo:**

**Objetivo general:** Contribuir a la independencia económica de las mujeres del asentamiento La Esperanza.

**Objetivos específicos:** Brindar herramientas personales y laborales a las mujeres que asisten al merendero barrial, a través de capacitación en tareas de albañilería y pintura. Posibilitar la realización de pasantías laborales, en instituciones públicas y privadas de la zona.

Preguntas a realizarse para definir objetivos con perspectiva de género:

- ¿Los objetivos responden a los intereses y necesidades de varones y mujeres?
- ¿Especifican a quiénes van dirigidos y quiénes se espera que se beneficien, distinguiendo entre mujeres y varones?
- ¿Apuntan a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y de los varones?
- ¿Buscan la transformación de la posición de la mujer con relación a la de los varones y a la de su comunidad?
- ¿Aportan a la flexibilización y revalorización de los roles que las mujeres y los varones juegan en la sociedad?
- ¿Contribuyen a la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y varones?
- ¿Contribuyen a facilitar e incrementar el acceso y el control de los recursos y beneficios por parte de mujeres y varones?
- ¿Apuntan a modificar la desigual división de funciones y responsabilidades entre mujeres y varones?



#### d. Beneficiarias/os

El siguiente paso en la etapa de formulación del proyecto es definir quiénes son las personas o grupos que se verán beneficiadas con el alcance de los objetivos. Se trata de especificar a quiénes estarán destinadas las acciones a emprender (beneficiarias/os directas/os e indirectas/os).

Es importante especificar la cantidad de personas que se beneficiarán del proyecto de forma directa e indirecta, así como las características socioeconómicas de esta población, sus intereses y prioridades.

En la medida que existan acuerdos sobre la participación de las/los beneficiarias/os en la ejecución del proyecto, resulta importante precisarlos en este punto.

Si en el diagnóstico se identificó a posibles resistentes, se debe señalar de qué modo lo son y cómo se prevé actuar para disminuir la amenaza que perciben.

#### e. Resultados

Para que los objetivos se traduzcan en acciones específicas, hay que visualizar a que resultados concretos se quieren llegar. Esto implica indicar cuánto se quiere lograr con la realización de cada objetivo específico (dato numérico), en un plazo determinado.

Los resultados deben ser medibles, pudiendo ser materiales (una policlínica, 200 preservativos entregados, 40 libros para la biblioteca, etc.), o servicios prestados (50 mujeres capacitadas en derechos sexuales y reproductivos, asistencia a 100 niños de 0 a 3 años, 10 créditos otorgados para micro emprendimientos).

#### f. Actividades

La ejecución de un proyecto presupone la realización de una serie de actividades concretas. Esta sucesión de actividades conduce al logro de los resultados y objetivos específicos. Cada objetivo específico podrá requerir de una o de varias actividades para ser alcanzado. Se aconseja especificar todas las actividades necesarias.

**Estas actividades deben ser ordenadas y coordinadas en el tiempo, especificando las personas responsables y los plazos necesarios para su cumplimiento.**

No olvidar que las actividades deberán ser:

- **Pertinentes:** ¿contribuyen efectivamente a alcanzar los objetivos?
- **Viables:** ¿son posibles en este grupo y en este contexto?
- **Posibles:** ¿se adaptan a los recursos disponibles?

#### g. Indicadores

Los indicadores son las herramientas que permiten medir los resultados esperados del proyecto y compararlos con los resultados obtenidos. Los indicadores permitirán dar cuenta de los avances que se van logrando con el proyecto.

Los indicadores deben ser:

- **Accesibles:** La información necesaria se podrá obtener fácilmente.
- **Válidos:** Deben medir los resultados perseguidos por el proyecto.
- **Verificables:** Posibles de comprobar por cualquier persona interesada.



Para cada actividad es necesario definir al menos un indicador que de cuenta de los resultados alcanzados. Estos deben ser relevados periódicamente, para facilitar el monitoreo del proceso de ejecución.

Pueden ser indicadores de cantidad, medidos numéricamente (indicadores cuantitativos), y/o de calidad, medidos a partir de opiniones o percepciones (indicadores cualitativos).

**Ejemplo:**

**Indicadores cuantitativos:** Cantidad de talleres realizados sobre salud sexual y reproductiva, cantidad de mujeres que consultaron por violencia doméstica, cantidad de personas capacitadas para la inserción laboral, etc.

**Indicadores cualitativos:** Percepciones de las mujeres beneficiarias sobre las modificaciones en su uso del tiempo, opiniones sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas.

Los indicadores son útiles para:

- Visualizar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Identificar los obstáculos del proyecto, para definir acciones alternativas.
- Comunicar los logros al conjunto de instituciones y actores/as participantes, así como a las beneficiarias y beneficiarios.
- Facilitar la sistematización de los logros del proyecto.

**Herramienta para formular: Matriz de marco lógico del proyecto.**

Objetivo General	Objetivo específico	Resultados	Actividades	Responsable	Indicador/es
Objetivo General	Objetivo 1	Resultado 1	Actividad 1.1		
			Actividad 1.2		
			Actividad 2.1		
	Objetivo 2	Resultado 2	Actividad 2.2		
			Actividad 2.3		

**Cronograma**

Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Actividad 1.1				
Actividad 1.2				
Actividad 2.1				
Actividad 2.2				
Actividad 2.3				



## h. Recursos

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos: humanos, materiales y financieros. Las actividades son definidas en base a los recursos que se dispone o se aspira obtener a través de una financiación.

**Recursos humanos:** Son las personas adecuadas y con las capacidades necesarias para cumplir las actividades previstas. Es importante determinar las funciones que desarrollará cada persona y las/los responsables.

**Recursos materiales:** Son el conjunto de herramientas, equipos, infraestructura física necesaria, para llevar a cabo las acciones. Es necesario describir el tipo, cantidad y calidad necesarias.

**Recursos financieros:** Son los fondos necesarios para la ejecución de cada actividad. Es importante contemplar y estimar todos los costos necesarios de la forma más precisa posible.

Una vez identificados los recursos necesarios es imprescindible establecer de donde se obtendrán. Los fondos no siempre se poseen en su totalidad, por tanto se debe pensar en las diferentes opciones para obtenerlos (organismos nacionales, internacionales, públicos y privados).

Actividades	Recursos (Concepto)	Costo \$	Fuente de financiamiento	
			Propia	Externa
Actividad 1.1	1 capacitador/a	---	X	
	10 cuadernos	20	X	
	1 proyector	---		Sec. de la Mujer
	1 local	---		Iglesia
	Locomoción para participantes	50		Rifa

Preguntas para verificar la inclusión de la perspectiva de género en la **formulación** del proyecto:

- ✓ ¿La redacción del proyecto incluye un lenguaje no sexista?
- ✓ ¿Quiénes llevan a cabo el proyecto, están capacitados en género o se prevé en las actividades del proyecto sensibilizar y capacitar al grupo ejecutor en la temática?
- ✓ ¿Se establecen alianzas y/o mecanismos de cooperación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales comprometidas con la equidad de género?
- ✓ ¿El proyecto contempla medidas que garanticen que los beneficios lleguen realmente a las mujeres?
- ✓ ¿Se toma en cuenta la disponibilidad de tiempo de las mujeres y los varones para elegir y programar las actividades?
- ✓ ¿La distribución de tareas para la ejecución de las actividades se realiza equitativamente entre varones y mujeres?
- ✓ ¿Las responsabilidades asignadas, toman en cuenta las necesidades específicas de varones y mujeres?
- ✓ ¿Los resultados están especificados por sexo?
- ✓ ¿Los indicadores de resultados prevén información desagregada por sexo?



## EJECUCIÓN - SEGUIMIENTO:

La fase de **ejecución** implica poner en marcha todas las actividades previstas en la formulación del proyecto. Resulta imprescindible acompañar este proceso con un **seguimiento** de las actividades, que de cuenta de los avances y desvíos.

La ejecución de un proyecto, es un proceso dinámico que implica muchas veces, la necesidad de reformular

y modificar algunas de las actividades previstas. Si se realiza un seguimiento permanente, se podrán realizar los ajustes convenientes para el logro de los resultados planteados originalmente. Una de las herramientas que permite realizar este seguimiento son los indicadores relevados. También son de utilidad los informes intermedios de evaluación.

Cómo incorporar la perspectiva de género en la fase de ejecución/seguimiento:

- ✓ ¿Los indicadores relevados son capaces de detectar a lo largo del proyecto, resultados deseados y no deseados en materia de equidad de género?
- ✓ ¿Qué modificaciones se incorporaron en las actividades y/o presupuestos formulados inicialmente, a partir de los resultados intermedios que indican diferencias no deseadas en el impacto sobre varones y mujeres?

## EVALUACIÓN FINAL:

Al concluir la ejecución de todas las actividades previstas, es importante realizar la evaluación final del proyecto. Esta etapa implica evaluar los resultados alcanzados y el impacto generado sobre los grupos beneficiarios (directos e indirectos). Mediante la evaluación, se pretende comprender y explicar todo lo sucedido en el proceso.

Para llevar a cabo la evaluación, se utilizan los indicadores formulados y relevados, y toda otra información generada en las diferentes fases del proyecto. Algunas herramientas útiles para aplicar en esta instancia pueden

ser las entrevistas, los talleres de evaluación, las encuestas de valoración, con las/los diferentes actoras/es involucradas/os.

Resulta imprescindible elaborar un informe final, que de cuenta de los logros alcanzados y los obstáculos identificados, de las lecciones aprendidas y de otras posibles líneas de acción detectadas como prioritarias. Este conjunto de información es importante para pensar y diseñar nuevos proyectos en el propio ámbito de la organización, o para hacer la transferencia del aprendizaje a otros grupos interesados.

Una evaluación final con perspectiva de género debe incluir:

- ✓ El proceso transitado para alcanzar los objetivos del proyecto, identificando logros, obstáculos y sus respectivas causas.
- ✓ Los beneficios obtenidos por mujeres y varones.
- ✓ La descripción del conjunto de organizaciones y personas (mujeres y varones) participantes en la ejecución del proyecto.
- ✓ Oportunidades y amenazas detectadas, para la implementación de nuevos proyectos con perspectiva de género.

## Bibliografía

Ander Egg, Ezequiel y Aguilar Ibañez, María José (2005), *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Editorial Paidós, 18° edición, Buenos Aires.

Ander Egg, Ezequiel (2002), *Introducción a la planificación*, Editorial Lumen, 16° edición, Buenos Aires.

De la Cruz, Carmen (1998), *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer. España.

Escapa, Rosa y Martínez, Luz (2006), *Yo política: Guía para la formación y capacitación política para mujeres*. URB-AL "Red n12 Mujer y Ciudad". FUNPADEM, Costa Rica.

Gui, Luís y Pavón, Marisa (2003), *Metodología de la Intervención II. Planificación Estratégica y Operativa un enfoque desde la Psicología Social*. Labriego, Argentina.

Hevia, Teresa y Peniche, Laura (2006), *Elaboración de proyectos de desarrollo social con perspectiva de género*. Segunda edición. Instituto Nacional de las Mujeres, México.

Moser, Caroline (1991), "La planificación de género en el Tercer Mundo: enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género". En Guzmán, Virginia, Portocarrero, Patricia y Vargas, Virginia (Compiladoras): *Una nueva lectura: Género en el Desarrollo*. Editado por Red entre Mujeres y Flora Tristán ediciones. Lima.

Provoste, Patricia y Espino, Alma (2006), "Género y desarrollo en América Latina". En Batthyány, Karina: *Género y desarrollo. Una propuesta de formación*. Depto. de Sociología, FCS, UdelaR, Montevideo.

## Proyecto

**“ Fortaleciendo la gobernabilidad democrática en América Latina a través de procesos presupuestarios y participativos sensibles al género”**

### La experiencia en Montevideo

Las iniciativas de presupuestos sensibles al género, se han mostrado como una herramienta potente para transformar las desigualdades y pensar las ciudades y las realidades nacionales de una forma equitativa, donde se contemplen las necesidades e intereses de todas y todos.

En Montevideo se está desarrollando el proyecto “Fortaleciendo la gobernabilidad democrática en América Latina a través de procesos presupuestarios y participativos sensibles al género”, coordinado por la Secretaría de la Mujer de la Intendencia Municipal con el apoyo de UNIFEM (Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer). Se articula con las medidas del 2º Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre Mujeres y Varones de Montevideo (2007 - 2010), y está inserto en un programa regional que en el año 2000 comenzó en Ecuador y progresivamente se ha extendido a localidades de Bolivia, Colombia, Perú, Brasil, Chile, México, Guatemala, Argentina y desde el 2008, Uruguay.



**Montevideo  
Mujer**

Palacio Municipal. Av. 18 de Julio 1360, piso 2,  
Sector Santiago de Chile, CP11200.

Tel: (598 2) 1950 int. 2039

Fax: (598 2) 1950 int. 1935

Casa de las Ciudadanas: Tel: (598 2) 1950 int. 3496

secretariamujer@piso23.imm.gub.uy

presupuestoygenero@mujer.imm.gub.uy

www.montevideo.gub.uy/mujer

