



Apuntes

para repensar la gestión
económica colectiva

Fundación Calala Fondo de Mujeres

C/Aragón 424, 08013, Barcelona

Tel. +34 931 39 74 20

Email: calala@calala.org

www.calala.org

Calala Fondo de Mujeres contribuye desde 2010 al fortalecimiento de los movimientos de mujeres a través de la entrega de donaciones a grupos y redes de mujeres en Centroamérica y el Estado español. Dona poder a las mujeres que están cambiando el mundo.

TÍTULO:

Apuntes para repensar la gestión económica colectiva

AÑO DE PUBLICACIÓN:

2020

COORDINACIÓN:

Calala Fondo de Mujeres

AUTORÍA:

Carolina Escobar-Blanco

Sara Cuentas Ramírez

PARTICIPANTES:

- Asociación Nosotras por los Cuidados y el Empleo de Hogar
- Asociación de Trabajadoras y Trabajadores del Hogar de Sevilla
- Colectivo Sirirí: Mujeres Migrantes Creando
- Mujeres con Voz Valencia
- Red de Migración, Género y Desarrollo
- Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe

SÚMATE A CALALA

Entra en

www.calala.org

calala
Fondo de Mujeres

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. EL MAPEO TERRITORIAL: UNA HERRAMIENTA PARA SITUARNOS	7
1.1. ¿En qué consiste el mapeo del territorio?	
1.2. Aspectos claves del contexto en el que nos situamos	
• Sectores económicos	
• Actoras sociales	
• Relaciones entre actoras	
• Financiamiento público destinado a proyectos sociales	
• Iniciativas de autogestión económica	
2. VAMOS A FORMULAR NUESTROS PROYECTOS: HERRAMIENTA DEL MARCO LÓGICO	11
2.1 ¿Qué es un proyecto?	
2.2 Formulación de proyectos a través del Enfoque del Marco Lógico (EML)	
• El análisis como punto de partida: Árbol de problemas y árbol de alternativas.	
• La construcción de la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)	
• La planificación presupuestaria	
• Cronograma	
• Revisión del proceso de formulación	

2.3 Reflexiones finales sobre las intervenciones para el cambio

3. LA GESTIÓN DE RECURSOS COMO PRÁCTICA POLÍTICA 23

3.1. La Gestión de recursos como práctica política

3.2. Algunas de nuestras reflexiones

3.3. La energía del dinero

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 28

INTRODUCCIÓN

El Taller de Gestión de Recursos surge como respuesta a las necesidades de fortalecimiento organizacional priorizadas por las diferentes colectivas que conforman el movimiento de mujeres migrantes en España en un estudio realizado y financiado por Calala Fondo de Mujeres en el año 2019. Conscientes de que sostenemos gran parte de nuestro activismo a través de la autofinanciación debido a los múltiples desafíos que enfrentamos para poder acceder tanto a recursos públicos como privados, por requisitos legales, conocimientos “técnicos”, condicionamientos temáticos de la financiación, ausencia de respaldo económico y contextos políticos locales poco favorables, entre muchos otros, consideramos fundamental generar un espacio para el fortalecimiento de las capacidades de (auto) gestión de recursos de las organizaciones de mujeres migrantes y el intercambio de experiencias.

Sin embargo, cuando iniciamos el proceso de creación del taller, nos encontrábamos lejos de pensar en los tiempos pandémicos que vendrían posteriormente. Con el desencadenamiento de la crisis sanitaria, social y económica, y el recrudecimiento de las desigualdades sociales que hemos experimentado en nuestros propios cuerpos migrantes, unas más intensamente que otras, consideramos que este espacio resultaba más que imprescindible y por lo tanto, debíamos modificar las herramientas metodológicas, pero también intentar redefinir los contenidos para aproximarnos a este nuevo contexto.

De esta forma, el taller se convirtió en cuatro sesiones online de dos horas de duración, que se desarrollaron los días 29 y 30 de mayo, 5 y 6 de junio. Propusimos una ruta de reflexión crítica sobre lo que estaba sucediendo tanto a nivel global, nacional, regional como local, para intentar situarnos como mujeres migrantes en medio de este contexto complejo y desde ahí, plantear a través de distintas miradas las posibilidades para la (auto) gestión de recursos en nuestras organizaciones.

En primer lugar, abordamos algunos elementos de la actual crisis sanitaria, social y económica a nivel global y estatal, entre ellos, la actual disputa de narrativas sobre el origen, gestión y posibles salidas a esta crisis civilizatoria neoliberal. Llamamos la atención sobre la dificultad de la separación entre el componente político y el técnico, a pesar de que en la gestión de lo social, los discursos de instituciones públicas y privadas, se presenten constantemente

como estrictamente científicos o técnicos. De igual manera, recordamos que los marcos de análisis desarrollados por la economía feminista, con la visibilización de los cuidados como sostén de la vida y la economía comunitaria feminista descolonial, con la comprensión del buen vivir colectivo en el que se incluye a la Madre Tierra, nos brindan claves estratégicas para la defensa de la vida y construcción de otras realidades en el contexto actual.

En segundo lugar, pasamos a referirnos a nuestro entorno más inmediato y presentamos una herramienta metodológica que puede resultarnos útil para profundizar en el conocimiento del mismo: el mapeo territorial. Entendiendo el territorio como un espacio donde se articulan relaciones sociales, económicas, de gestión y en definitiva de poder, propusimos resaltar la atención en los sectores económicos de mayor actividad, las principales actrices sociales presentes (públicas o privadas), las relaciones que sostienen entre sí, la financiación pública destinada a iniciativas sociales según campos de actuación, entre otros.

Así mismo, realizamos una introducción al ciclo del proyecto a través de las herramientas propias del enfoque del marco lógico, específicamente las que corresponden a las fases de identificación y formulación del proyecto. Si bien el nivel de conocimientos técnicos en esta materia es distinto entre las integrantes de las organizaciones, el intercambio de saberes, experiencias e inquietudes resultó esencial para identificar nuestras mayores fortalezas y retos en este aspecto. Reconocimos que se trata de un proceso de aprendizaje que nos llevará algún tiempo, pero que estamos en capacidad de apropiarlo, si es nuestro propósito, sin desconocer las críticas sobre el origen del que devienen estas metodologías.

Por último, pasamos a reflexionar sobre el lugar que ocupa la (auto)gestión y administración de recursos en nuestras colectivas. Entre las integrantes del taller llegamos a plantearnos importantes reflexiones sobre la gestión y administración de recursos como práctica política, sobre cómo valorizamos los saberes, capacidades y trabajo de nuestras organizaciones y al mismo tiempo, cómo reconocemos a quienes se involucran en estas labores al interior de nuestras propias colectivas. Además, nos preguntamos si en ocasiones conversar sobre los temas de dinero y remuneración, nos suponen a las mujeres un tabú tanto a nivel personal como colectivo, y por ese camino nos planteamos ¿qué energía le adjudicamos al dinero?

Con todo esto, podemos decir que el taller fue un ejercicio introductorio que nos permitió constatar colectivamente la necesidad de mantener un espacio

colectivo para seguir fortaleciendo nuestras capacidades, una necesidad que se ha hecho aún más apremiante en medio de los complejos retos que nos ha impuesto el actual contexto de crisis sanitaria y socioeconómica. Del mismo modo, expresamos el interés de continuar con este intercambio de saberes diversos para crear marcos de análisis propios para la (auto) gestión económica desde las perspectivas y prácticas de las mujeres migrantes.

Para finalizar, queremos manifestar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron parte de las sesiones que comprendieron este taller, por el tiempo que dedicaron a encontrarnos a través de la pantalla en tiempos de confinamiento, por su compromiso y sinceras intervenciones. Agradecemos a Calala Fondo de Mujeres por esta iniciativa, por su apoyo decidido en todo este proceso a través de la financiación de esta actividad, pero también por el acompañamiento respetuoso, asertivo y cuidadoso de Margarita Morales.

1. EL MAPEO TERRITORIAL: UNA HERRAMIENTA PARA SITUARNOS

1.1 ¿En qué consiste el mapeo del territorio?

El mapeo es una herramienta que nos permite realizar un proceso colectivo de recolección de información y socialización de saberes relacionados con aspectos específicos del territorio que habitamos. Partimos de la comprensión del territorio como un espacio geográfico delimitado, pero también un espacio donde se articulan relaciones sociales, económicas, de gestión y en definitiva de poder (Mapear no es Habitar, 2016). Por lo tanto, estamos de acuerdo con Ares y Risler (2013) con que mapear es siempre un acto político, porque estimula un “proceso de creación que subvierte el lugar de enunciación para desafiar los relatos dominantes sobre los territorios, a partir de los saberes y experiencias cotidianas”.

Conviene tener en cuenta que este ejercicio está basado en gran medida en las interpretaciones que hacemos de la realidad en un momento dado, con lo cual el mapa no es el territorio, sino que a través del mapa reconstruimos una imagen estática a la cual se le escapa la permanente mutabilidad y cambio al que están expuestos los territorios. Por eso es aconsejable que entendamos el mapeo como una herramienta viva, y enriquezcamos este ejercicio involucrando a todas las integrantes de nuestra organización, e incluso si lo consideramos oportuno con organizaciones de mujeres migrantes con mayor trayectoria, con el propósito de establecer diálogos entre diferentes miradas sobre estos aspectos que queremos abordar. También podemos contrastar la información recolectada con información proveniente de otras fuentes o mapas elaborados por otras actoras.

En relación con la gestión de recursos de nuestras organizaciones, proponemos realizar un mapeo territorial haciendo énfasis en el reconocimiento de los siguientes aspectos: los sectores económicos de mayor actividad, las principales actoras sociales (públicas o privadas), las relaciones que sostienen entre sí, la financiación pública destinada a iniciativas sociales según campos de actuación, entre otros. La indagación sobre estos aspectos es un punto de partida importante para ampliar nuestro conocimiento sobre el contexto (regional o local) en el que nos situamos, y con base en este conocimiento, decidir con qué estrategias queremos incidir en el territorio para generar cambios sociales. Así las cosas, el mapeo no es un fin en sí mismo, sino un primer paso.

1.2 Aspectos claves del contexto en el que nos situamos

A continuación describimos un poco más qué tipo de información nos podría resultar útil para ampliar nuestro conocimiento sobre los aspectos mencionados y por este camino, entender qué características presentes en el territorio pueden ser favorables o desfavorables para alcanzar los objetivos de nuestra organización.

- **Sectores económicos**

¿Qué sectores económicos están presentes en la comunidad autónoma o ciudad en la que nos encontramos? Tengamos en cuenta que estos pueden ser agricultura, industria, construcción y servicios ¿En qué zonas del territorio se

concentran estas actividades? ¿qué problemáticas laborales están asociadas? Esta información nos permite identificar también qué peso tienen estos sectores en la ámbito económico y político, qué tipo de lobbies operan en el territorio. Este ejercicio nos puede ayudar también, a identificar si estas empresas tienen algún tipo de programa dirigido a la financiación de iniciativas sociales que nos pueda interesar. La información de la que disponemos puede complementarse a través de la consulta de informes institucionales o de medios de comunicación.

- **Actoras sociales**

Aquí podemos identificar y caracterizar a las diversas actoras sociales presentes en el territorio. Podemos incorporar desde un organigrama con las diferentes dependencias de la administración pública cuyas funciones se encuentren relacionadas con nuestros temas de incidencia, hasta todas aquellas actoras de carácter privado, que tengan actividad, intereses e influencia en dichas temáticas.

Así por ejemplo, podemos tener en cuenta las dependencias de la administración local, provincial y autonómica, pero también a las fundaciones, las organizaciones no gubernamentales, las asociaciones/colectivas migrantes, las cooperativas, las asociaciones vecinales, las entidades educativas y/o culturales, los colectivos artísticos, los movimientos ambientales, los medios de comunicación local, entre otros.

La información que recojamos en este sentido, nos permitirá identificar las áreas de la administración pública y las funcionarias responsables de las temáticas en las que nuestra organización busca hacer incidencia. Al mismo tiempo, el (re)conocimiento de las actoras nos ayudará a saber con quienes podríamos establecer alianzas en determinado momento, para la ejecución de determinadas campañas o actividades o vincularnos para la solicitud de financiamiento de proyectos.

- **Relaciones entre actoras**

A partir de la identificación de las actoras sociales, podemos representar gráficamente cómo son esas relaciones, por ejemplo, si se sostiene una comunicación fluida, si se tienen relaciones de cooperación, si son indiferentes, si las relaciones son conflictivas, si son de oposición o simplemente no existe relación.

También podemos reflexionar con qué periodicidad se establecen estas relaciones con las otras actoras sociales. Podemos así mismo, observar hacia qué zonas del mapa se concentran estas relaciones y en cuáles no; qué actoras se ubican de alguna manera en el epicentro de la red de relaciones y por lo tanto, si podrían ser pertinentes o no para los temas que está abordando nuestra organización.

- **Financiamiento público destinado a proyectos sociales**

Es importante tener en cuenta que es posible conocer los montos de dinero destinados al financiamiento de proyectos sociales a través de las resoluciones de las respectivas convocatorias de la administración pública a nivel local, provincial, autonómico y nacional. En este sentido, las convocatorias se encuentran organizadas por unas líneas temáticas generales entre las que se encuentra cooperación internacional, acción social, migración e interculturalidad, derechos humanos, derechos de las mujeres e igualdad de género, acción educativa, iniciativas ecologistas, entre otras.

Saber cómo se configura el presupuesto de acuerdo a las diferentes líneas temáticas en el territorio en el que nos encontramos nos ayuda a definir en cuál línea nos interesa presentar un proyecto o los presupuestos asignados a los proyectos en los que se nos invitan a participar. Así mismo, cada convocatoria específica los requisitos exigidos a las organizaciones que pueden presentarse, que suelen ser generalmente quienes tienen personería jurídica.

- **Iniciativas de Autogestión Económica**

El propósito aquí es identificar si existen bancos de intercambio social, bancos de alimentos, iniciativas de recaudación de fondos como las cajas de resistencia que surgieron durante el confinamiento a partir principalmente de organizaciones migrantes y antirracistas. Dentro de estas iniciativas de autogestión también podemos incluir los servicios que ofrezcamos de formación, investigación, o cualquier otra actividad en la que compartamos nuestros saberes.

Finalmente, realizar el mapeo territorial de sectores, actoras, redes y fuentes de financiamiento público, nos ayudará en un primer momento, a adquirir mayor conocimiento sobre el contexto en el cual nos encontramos inmersas, para decidir cómo situarnos, por ejemplo, si nos conviene o no asumir una personería jurídica.

En un segundo momento, nos permitirá analizar estratégicamente, en función de los proyectos, objetivos, intereses o deseos de nuestra colectiva, tomar decisiones informadas sobre qué actoras podrían ser claves para crear alianzas y sería preciso que fortaleciéramos relaciones con ellas, o qué actoras podrían oponerse eventualmente a determinadas acciones que decidiéramos emprender. De esta forma, como señala Gutiérrez (2001) este ejercicio “nos ayuda a saber con quién negociar eficazmente, a quién convocar y con qué alianzas y conflictos nos vamos a encontrar. En suma, qué terreno pisamos y por dónde pueden ir las propuestas de actuación” (p.68).

2. VAMOS A FORMULAR NUESTROS PROYECTOS: HERRAMIENTA DEL MARCO LÓGICO

2.1 ¿Qué es un proyecto?

De forma muy sencilla podemos decir que un proyecto es un plan de trabajo organizado para alcanzar unos objetivos deseables. El propósito del proyecto es proponer, prever, orientar y describir el camino de lo que vamos a hacer a través de la definición de los recursos, los tiempos, los objetivos, las actividades y los resultados que esperamos alcanzar.

Datos de presentación

Objetivo general y objetivos específicos

Actividades

Recursos personales y materiales

Metodología o descripción del proyecto

Resultados previstos

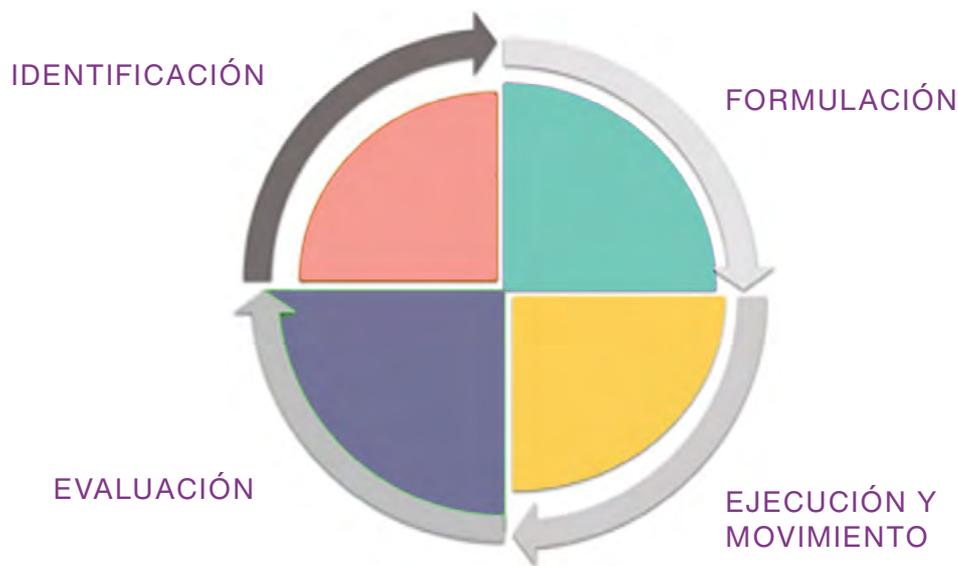
Mecanismos para la evaluación de resultados

Cronograma

Presupuesto

En este sentido, el proyecto es una herramienta útil para registrar la forma como entendemos la conexión entre estos elementos. Posteriormente, trasladamos toda esta información a un documento o la ajustamos a las especificidades del formulario de la entidad financiadora. No obstante, cada uno de estos elementos los definimos poco a poco, a través de una serie de pasos o etapas que conforman lo que se denomina como ciclo del proyecto.

Gráfico 1. Fases del Ciclo del Proyecto



2.2 Formulación de Proyectos a través del Enfoque del Marco Lógico (EML)

Se trata de una propuesta metodológica ampliamente utilizada en el ámbito de la cooperación internacional, especialmente por agencias donantes y por organizaciones no gubernamentales (ONG), para organizar la gestión de los proyectos a través de la unificación de mecanismos de diagnóstico, planificación y evaluación.

Desde su origen en los años sesenta hasta la actualidad se ha elaborado una gran cantidad de publicaciones y manuales sobre esta herramienta y su evolución. A continuación, nos aproximamos a algunos aspectos básicos del enfoque del marco lógico (EML), que nos permitirán comprender la lógica que orienta su funcionamiento en relación específicamente con la fase de identificación y de formulación.

Gráfico 2. Fases del Marco Lógico



Modificado de Instituto Nacional de las Mujeres México (2014, p. 31)

- **El Análisis como Punto de Partida**

Es importante como primer paso, identificar qué actoras podrían involucrarse en el proyecto. Para ello, el EML nos propone analizar cuáles son las necesidades de las distintas actoras presentes en el territorio, así como los intereses, las fortalezas, las debilidades, la forma como desean participar y los aportes que podrían realizar en las fases de ejecución y evaluación. En concreto, se nos anima a caracterizar tanto como podamos los perfiles de las actoras que se vincularán al desarrollo del proyecto.

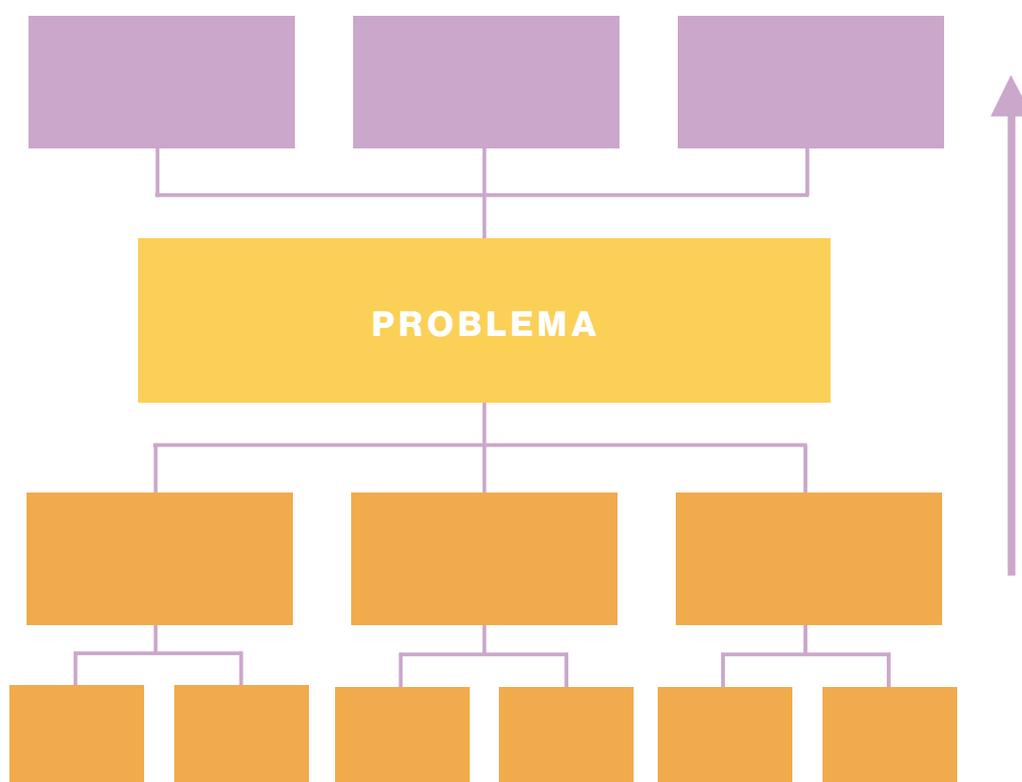
Posteriormente, seguiremos con el análisis de los problemas que puede llevarse a cabo a través de la utilización de distintas herramientas, muchas de ellas propias de la metodología de análisis cualitativo, que nos permitirán obtener una información amplia, ordenada y suficiente. Una vez contemos con esta información nuestro análisis buscará identificar las problemáticas y establecer entre ellas relaciones de causalidad, y para esto, el EML utilizar un instrumento denominado árbol de problemas.

Es un instrumento que nos ayuda a visualizar la estructura “lógica” del proyecto de forma vertical. Nos plantea que primero identifiquemos los problemas y luego establezcamos cómo se encuentran concatenados entre sí, de esta manera ubicaremos el problema que consideremos central en el tronco del árbol, las causas en las raíces y los efectos en cada una de las ramas.

Gráfico 3. Árbol de Problemas



Consecuencias



Causas

Para poner en práctica estas indicaciones, en el taller cada colectiva creó un árbol de problemas con algunas de las problemáticas que considera claves para las mujeres migrantes. Este ejemplo puede darnos una idea de cómo acercarnos a la construcción del árbol de problemas para los proyectos que planeamos formular.

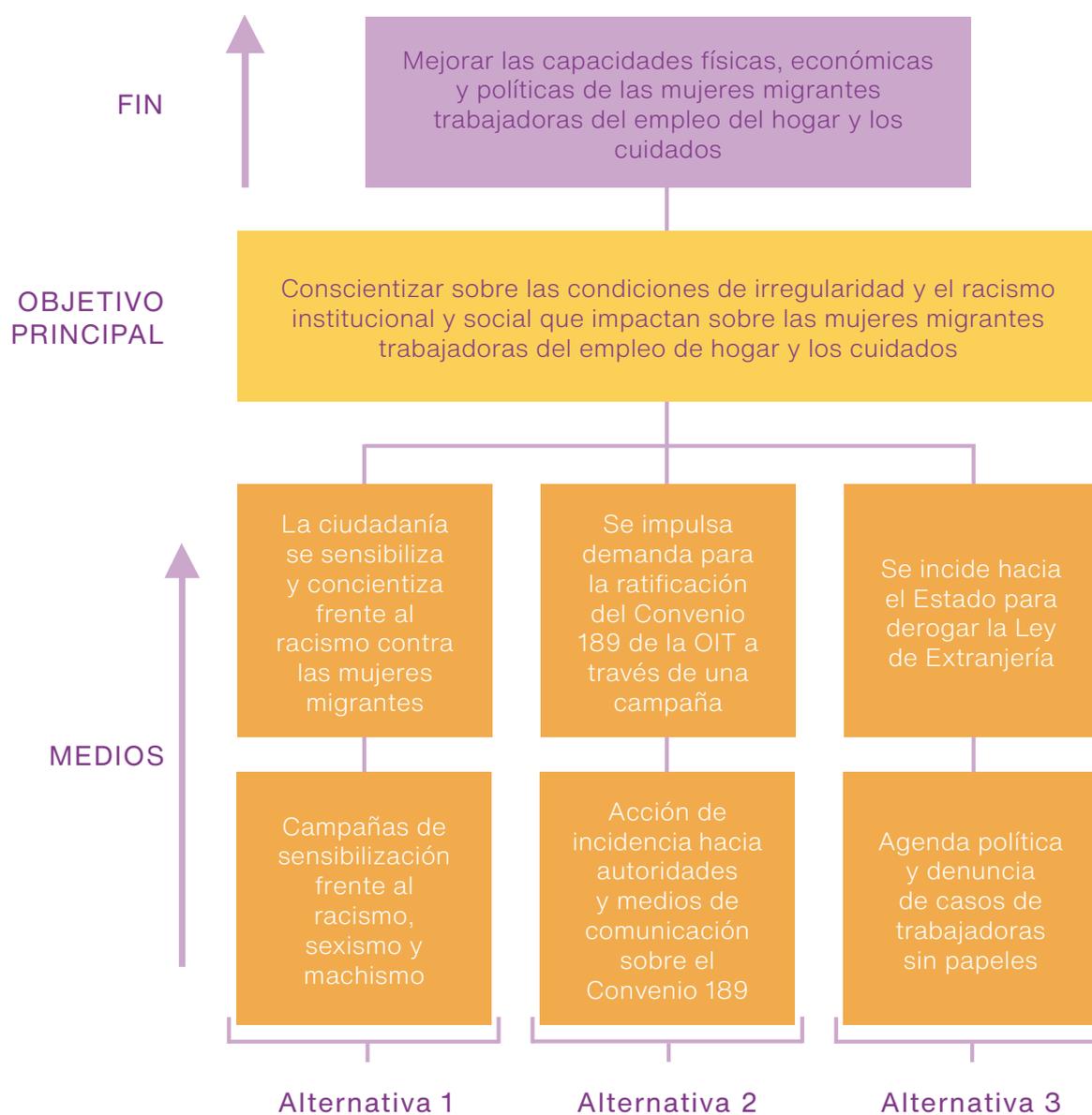
Gráfico 4. Ejemplo Árbol de Problemas



Ahora bien, el árbol de problemas será nuestra base para formular el objetivo general y los objetivos específicos. Así por ejemplo, las situaciones identificadas como negativas (problemas) pasarán a redactarse de forma positiva como realidades deseables de transformación. Las causas/raíces del problema se convertirán en los medios, respondiendo a la pregunta de ¿cómo buscamos incidir en la transformación de esa realidad? Entretanto, los efectos/hojas se convertirán en los fines que pretendemos alcanzar con nuestro proyecto. Finalmente, lo que identificamos inicialmente como problema central, pasará a ser nuestro objetivo principal.

Una vez hayamos hecho esto, revisaremos que se mantenga una relación lógica entre los medios y los fines, consiguiendo a través de estos pasos construir nuestro árbol de objetivos.

Gráfico 5. Árbol de Objetivos



Este gráfico evidencia cómo a través de diferentes medios podemos avanzar hacia nuestro objetivo, por lo tanto, en determinado momento tendremos que seleccionar cuál alternativa resulta viable para nuestra organización. Es justamente aquí cuando el EML nos propone elaborar una tabla guía para el análisis de alternativas.

Esta tabla nos permitirá analizar la viabilidad de cada alternativa en relación con un listado de aspectos, entre los cuales podemos tener en cuenta: el aspecto financiero, técnico, logístico, contexto político sociopolítico, el capital humano disponible, la viabilidad en el corto, mediano o largo plazo. Cada alternativa la valoraremos en función de estos criterios a través de una puntuación en la que Viable será igual a dos (2), Posiblemente Viable será igual a (1) y No Viable será igual a cero (0), tal y como lo indica a continuación la Tabla 1. Análisis Viabilidad de Alternativas.

Tabla 1. Análisis Viabilidad de Alternativas

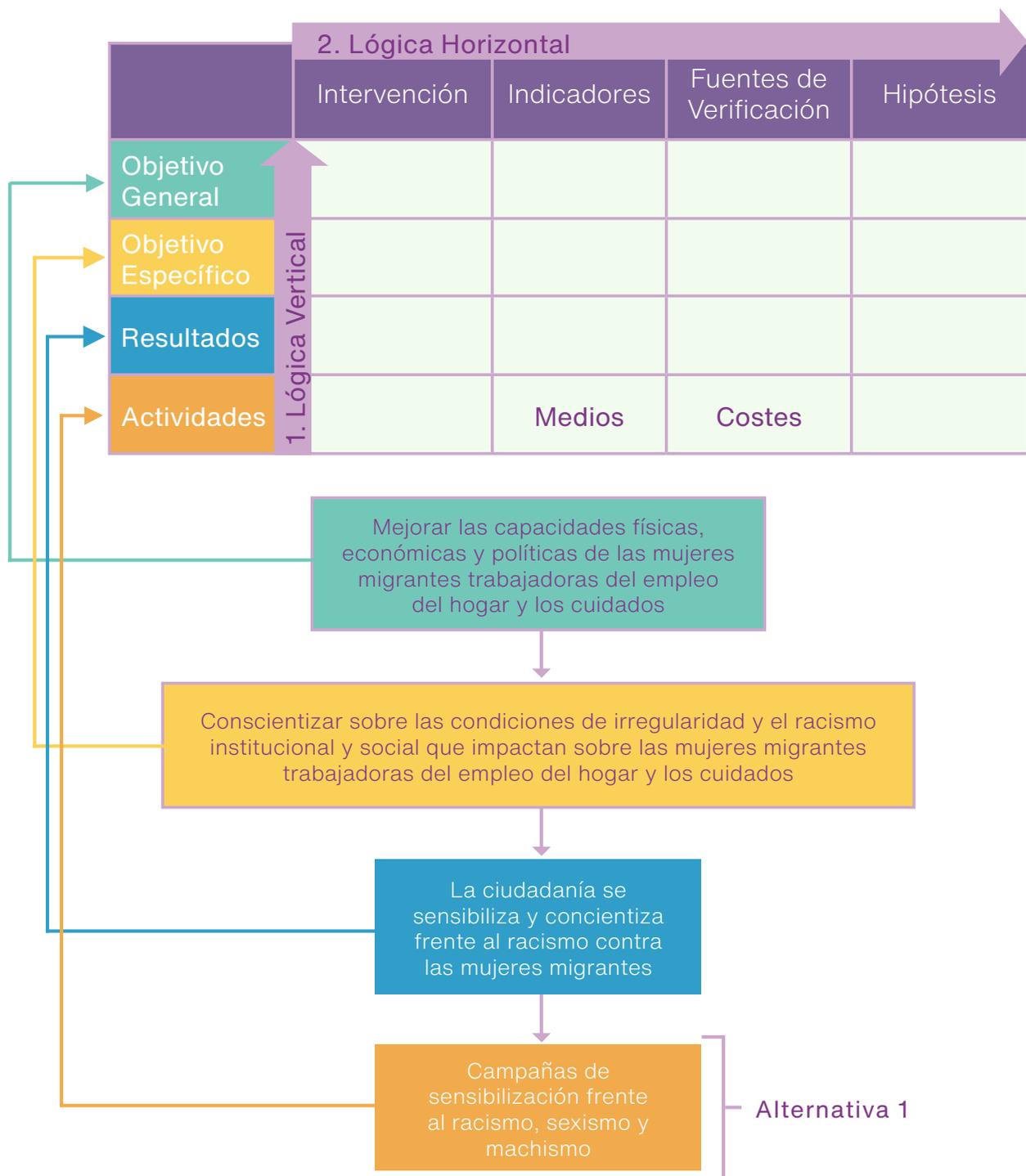
Criterios de Viabilidad	Proyecto: Mujeres Migrantes por una Ley contra el racismo	Proyecto: Hacia la ratificación del Convenio 189 de OIT	Proyecto: Incidencia contra el racismo institucional y derogar Ley Extranjería
Viabilidad financiera	2	0	0
Viabilidad técnica	2	1	1
Viabilidad logística	1	1	0
Viabilidad política	2	0	0
Viabilidad corto/mediano /largo plazo	1	1	0
Capital humano	1	1	1
Relación Costo- Beneficio	8	4	2

- **La Construcción de la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)**

Iniciamos la segunda fase del EML con la planificación del proyecto. Se nos presenta una matriz de 4X4 en la que aparece en la primera columna los objetivos, los resultados y las actividades, mientras que en la primera fila encontramos la descripción, los indicadores, los medios de verificación y los principales supuestos.

Recordemos que como su nombre lo indica, lo que propone la herramienta de la matriz de planificación del proyecto (MPP) es establecer relaciones lógicas tanto en su lectura en el sentido vertical (relación actividades- resultado y objetivos) como en su interpretación horizontal, en esta última pone el énfasis en los mecanismos para evaluar el proyecto (indicadores y medios de verificación). La siguiente figura ilustra el sentido de las relaciones que pretende registrar la matriz.

Gráfico 6. Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)



- La Planificación Presupuestaria

Un presupuesto es el plan financiero de un proyecto en el que a partir de los ingresos organiza sus costos por un período determinado.

Existen distintos formatos para la presentación del presupuesto en función de las entidades financiadoras y los criterios que definen para sus convocatorias. Sin embargo, es muy importante recordar que la elaboración de un presupuesto no es una cuestión solamente técnica, sino que como veremos más adelante, refleja también los valores y las prácticas políticas que guían el trabajo de nuestra colectiva. Por lo tanto, es conveniente que prestemos suficiente atención a esta etapa del proceso, para reflexionar sobre cómo distribuir los gastos, cuáles son los gastos que consideramos prioritarios y posteriormente trasladar esta información a los formatos de las entidades financiadoras.

En el presupuesto registramos el valor de los recursos que el proyecto requiere para ser desarrollado. Aquí tendremos en cuenta tanto los recursos humanos, los recursos materiales como los servicios, que posteriormente agruparemos por partidas. También es preciso identificar entre costos directos y costos indirectos.

Como se observa en el Gráfico 7 sobre el formato de un presupuesto, los costos directos hacen referencia a todos los costos atribuibles directamente al proyecto (personal, alquileres, material, formación, publicidad, traslados, evaluación, financieros, imprevistos, entre otros) mientras que los costos indirectos corresponden al sostenimiento de la organización y por extensión al proyecto. Estos últimos suelen ser limitados por las entidades financiadoras, quienes definen cuál es el porcentaje máximo del importe total solicitado que puede dedicarse para tales fines.

Gráfico 7. Formato de un presupuesto en un proyecto

PARTIDAS	PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL SOLICITADO	APORTE	COSTO TOTAL
A. COSTOS DIRECTOS (Máximo un 80% del importe total solicitado)						
A.1. Costo de personal	Personal contratado y personal voluntario: coordinadora de proyecto, comunicadora, formadora, etc.					
A.2. Gastos corrientes de bienes y servicios	Alquileres – mantenimiento, conservación y reparación- material no inventariable- suministros- comunicación, envíos, mensajería – reuniones, conferencias, formación- publicidad y difusión- publicaciones- estudios, trabajos técnicos y profesionales- dietas, locomoción, y traslados- alojamiento.					
A.3. Evaluación	Auditoría, proceso de evaluación.					
A.4. Gastos financieros	Costos de transferencia, pagos bancarios.					
A.5. Imprevistos	Gastos que se puedan presentar y no están programados 5% del importe.					
B. COSTO INDIRECTOS (Máximo un 10% del importe solicitado)						
B.1. Administración/gestoría						

Una vez hayamos organizado las partidas, la mayoría de las convocatorias nos piden especificar junto al costo total, el origen de los posibles aportes que requiere el proyecto para ser desarrollado. Así por ejemplo, debemos identificar entre los aportes que estamos solicitando a la entidad externa (pública y/o privada), los aportes que harán o se solicitarán a otras organizaciones aliadas y los aportes que nuestra organización está en capacidad de realizar.

- **El Cronograma**

Todo proyecto tiene un período determinado de ejecución. Aunque deseamos que sus efectos sean perdurables en el tiempo, las actividades que hemos definido para alcanzar los objetivos, deben ser realizadas entre la fecha de inicio y la fecha de finalización del proyecto. El siguiente diagrama de Gantt puede ser útil para visibilizar esta secuencia de ejecución de actividades, el momento y duración.

Tabla 2. Formato Cronograma

Actividades	Año 1				Año 2			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
Meses								
Resultado 1								
Actividad 1.1								
Actividad 1.2								
Resultado 2								
Actividad 2.1								
Actividad 2.2								

- **La Revisión del proceso de Formulación**

Hecho esto, la utilización de los instrumentos propios del enfoque del marco lógico (EML) como el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la matriz de planificación, el presupuesto y el cronograma, nos habrá marcado un camino para contar con información amplia y concreta sobre la intervención social que deseamos llevar a cabo.

Conviene entonces, detenernos a revisar la coherencia, pertinencia y viabilidad del planteamiento al que hemos llegado a través de un proceso que se denomina como proceso de formulación. Revisaremos el análisis de los problemas a través de la lógica de causa y efecto, el análisis de la participación de las diferentes actoras, la definición de los objetivos, los resultados y cada una de las actividades con las que pretendemos conseguirlos, todo esto contemplando unos recursos y tiempos determinados.

2.3 Algunas reflexiones finales sobre las intervenciones para el cambio

El enfoque del marco lógico es uno de los muchos marcos de medición y monitoreo (M&E) que emplean distintas organizaciones financiadoras con el propósito de producir cambios en las realidades sociales. Sin embargo, no debemos olvidar que estos marcos se encuentran apoyados en una serie de supuestos que priorizan determinados aspectos en la comprensión e intervención sobre estas realidades sociales, intentando en ocasiones reducir la complejidad de estas realidades sociales a unos parámetros medibles. Por tanto, estos marcos no son neutrales y tienen consecuencias directas en las labores que desarrollamos las organizaciones de mujeres y las activistas que trabajamos por el cambio social.

Así por ejemplo, uno de los cuestionamientos que se suelen hacer al enfoque del marco lógico es que supone que los procesos de cambio se generan a partir de relaciones lineales (La intervención X llevó al efecto Y, y produce el cambio Z) que no captan la complejidad de los múltiples factores que conllevan al cambio social. En el documento Captando el cambio en la realidad de las mujeres escrito por La Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo- AWID (2010), abordan estas dificultades en la utilización del EML. A continuación, mencionaremos sólo algunas:

- El enfoque supone la implementación del programa en entornos organizativos estables con estructuras de planificación bien definidas. No obstante, muchos contextos de desarrollo no son estables y las organizaciones trabajan en escenarios complejos y extremadamente cambiantes.
- Con frecuencia el Marco Lógico permanece inalterable durante todo el tiempo que dura el proyecto. No necesariamente se realizan adaptaciones o cambios en función de nuevos desarrollos contextuales.
- Cuando la medición de las metas y los efectos directos, son considerados primordialmente en forma cuantitativa, se dejan fuera otras formas de aprendizaje valiosas, tales como desafíos, consecuencias inesperadas, medios más eficaces de implementación.

Si bien el enfoque del marco lógico cuenta también con fortalezas, entre las que se encuentra la posibilidad de una descripción e identificación detallada de las actividades, productos, metas, recursos y tiempos, creemos que es importante propiciar reflexiones críticas tanto a las posibilidades como a las limitaciones que encontramos en su utilización. A primera vista pueden parecerse cuestiones meramente técnicas, pero se encuentran inmersas en enfoques y marcos de intervención sociopolíticos mucho más amplios que inciden profundamente en nuestro acceso a los recursos, las alianzas que establecemos con otras organizaciones, y la autonomía de las organizaciones de mujeres y las activistas que trabajamos por el cambio social.

3. LA GESTIÓN DE RECURSOS PIEZA CLAVE PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1 La gestión de recursos como práctica política

Durante el taller pudimos constatar cómo nuestros conocimientos sobre los asuntos contables, la elaboración de presupuestos y en general sobre la gestión de recursos, suelen ser realmente básicos en las primeras etapas de formación de nuestras organizaciones. Estos conocimientos van creciendo conforme aumentan las actividades, proyectos y los recursos que moviliza la organización, permitiéndonos acumular una experiencia valiosa a través de los años.

Pese a que la gestión de recursos es un tema esencial para el funcionamiento de toda organización, pudimos confirmar que en muchas ocasiones nos cuesta plantear el tema al interior de las colectivas para tomar decisiones y responder a interrogantes, como por ejemplo ¿qué importancia tiene el dinero para nuestra organización? ¿quiénes serán responsables de llevar las

cuentas? ¿cuáles son nuestras prioridades a la hora de ejecutar el gasto? ¿qué estrategias implementar para conseguir recursos? ¿deberíamos cobrar a otras organizaciones por compartir nuestros saberes? ¿cómo valorizamos lo que hasta ahora hemos hecho de forma voluntaria?, cuando tenemos la posibilidad ¿deberíamos o no remunerar los tiempos de trabajo de integrantes de la organización?, además del dinero ¿de qué otras formas podemos valorar el trabajo de nuestras compañeras?

Abordar todas estas cuestiones para definir los valores que guiarán la administración de nuestros recursos, es un asunto importante y necesario para el sano funcionamiento de las organizaciones, por el contrario, no hacerlo puede dar lugar a silencios, inconformidades o malentendidos que podrían expresarse en tensiones y conflictos más adelante. En este sentido, la gestión de los recursos puede fortalecernos o debilitarnos como organización.

Por tanto, es conveniente generar espacios de reflexión en las organizaciones, para que contando con la participación de todas las integrantes se visibilice este aspecto, nos tomemos el tiempo de conversar y acordar cómo deseamos orientar la gestión en la organización, comprendiendo que no lo podemos dejar a la improvisación constante y que tampoco se trata de un aspecto meramente técnico, sino que la forma de gestionar refleja también nuestras prácticas, compromisos y reivindicaciones políticas.

3.2 Algunas de nuestras reflexiones

A continuación, recogemos algunas de las reflexiones que surgieron durante el taller. De ninguna manera pretendemos que sean interpretadas como verdades absolutas, sino que las traemos aquí con el propósito de activar posibles debates al interior de nuestras colectivas:

- La dimensión “técnica” de la gestión de recursos hace referencia a la formulación de proyectos, elaboración de presupuestos, distribución y justificación del gasto, temas contables, deducción de impuestos, todo esto a primera vista nos puede parecer lejano y complejo. Sin embargo, tengamos presente que se trata de una serie de conocimientos a los que no tenemos que renunciar o dejar siempre en manos de terceros, sino que podemos ir apropiándonos de ellos poco a poco:

“Tampoco es tan complicado, cuando lo empiezas a ver es como una montaña que la ves grande y dices “yo ahí no llego”, pero si empiezas a caminar poquito a poco, vas llegando”.

- El ejercicio de nuestro activismo como mujeres migrantes no debe ir en contra de nosotras mismas, ni de nuestra economía. Si bien es cierto que realizamos nuestro activismo en gran medida de forma voluntaria, es importante que reconozcamos el valor del tiempo, las capacidades y en definitiva el trabajo que dedicamos a este.
- La valorización de las capacidades, saberes y trabajo de nuestra organización es un paso previo fundamental para establecer alianzas con otras organizaciones. Para superar los desafíos constantes que enfrentamos las mujeres migrantes es necesario que nosotras mismas reconozcamos que nuestras experiencias, saberes y capacidades enriquecen de forma significativa los proyectos y las actividades en las que participamos. Así mismo, estas capacidades, saberes y trabajo son aportaciones cuantificables a la hora de presentar un proyecto a una convocatoria.
- El reconocimiento de las capacidades, saberes y trabajo se ve reflejado en la forma en que distribuimos los gastos de nuestra colectiva, un ejemplo de ello son las decisiones que tomamos cuando elaboramos los presupuestos. Cuando necesitamos ajustar a la baja un presupuesto ¿qué es lo primero que recortamos? ¿asumimos siempre lo material (alquiler, catering, duración) como gastos fijos e innegociables? ¿Decidimos priorizar la remuneración de las personas?
- La valorización de nuestras colectivas debe ir acompañada por la valorización individual. Por una parte, sabemos que quienes asumen la responsabilidad de la administración de recursos asumen en ocasiones una sobrecarga de responsabilidades y lo hacen desde sus posibilidades de tiempo y económicas, recordemos que la visibilización de su trabajo pasa por la valorización afectiva pero también, si es posible, por una remuneración económica. La idea central es que no se convierta en un tema tabú, sino en una forma de reconocimiento colectivo como parte de nuestras prácticas de cuidado. Estas prácticas no se encuentran limitadas sólo al dinero, también podemos incluir otro tipo de acciones como por ejemplo el intercambio de tiempo, el trueque de saberes o productos.
- Por otra parte, quienes nos encontramos desarrollando las labores asociadas a la administración de los recursos, manifestamos en el taller nuestra voluntad de seguir explorando juntas el tema del merecimiento y de la energía que asociamos al dinero. Con frecuencia percibimos la administración del dinero como una cuestión de poder, asociamos a este una energía compleja, por eso las mujeres migrantes que nos reunimos en este taller, nos propusimos dejar a

un lado el temor a ejercer este poder mediante el reconocimiento de nuestras capacidades, saberes, tiempo y en definitiva, de lo que somos.

3.3 La energía del dinero

El dinero siempre ha sido un tabú entre las mujeres, en general dentro de la estructura colonial (capitalista, racista, antropocéntrica, machista, heteronormativa). Históricamente, en las comunidades originarias de Abya Yala y África, por ejemplo, las mujeres en su más amplia diversidad tenían una participación activa en la movilización de la economía sin estar socializadas con el dinero como factor de acceso a los recursos y beneficios, porque siempre era un intercambio de capacidades, saberes y bienes comunes. Sin embargo, a la llegada del colonialismo, toda esa práctica se trastocó. Y se empezó a imponer el dinero como factor de intercambio valorativo, de concentración individualista y de dominación y codicia, antivalores impuestos por el colonialismo y conforme fue avanzando el proceso civilizatorio colonial con su modernidad, le otorgaron al dinero una energía valórica la cual hemos aceptado con el tiempo y hemos naturalizado en nuestras vidas a partir de una serie de referentes entre los que se encuentran el poder, la seguridad, la autonomía, la libertad y la estabilidad.

Gráfico 8. La Energía del Dinero



Poder: Quien concentra mayor cantidad de dinero adquiere un poder significativo. “El dinero lo compra todo”, expresa el slogan capitalista.

Seguridad: El dinero, al ser un salvoconducto para subsistir en el sistema civilizatorio colonial, otorga seguridad frente a la posibilidad de que te veas expulsada de este sistema. Si no tienes dinero no puedes comprar, consumir y adquirir bienes y servicios generados en el sistema.

Autonomía: El dinero también otorga autonomía económica a quien puede disponer de su propia economía (es decir, tener su propio dinero). De esta manera puedes decidir qué hacer con ese dinero, cómo gastarlo y en qué.

Libertad: El dinero va ligado a la expansión de la libertad, porque cuando cuentas con esa economía, sientes o te hacen creer que nadie te impondrá nada, ni te quitará tu libertad, que puedes moverte, mudarte, quedarte, incluso relacionarte con quien consideres conveniente, según tu anhelo de expansión humana.

Estabilidad: El dinero ligado a la seguridad, también condiciona tu estabilidad, en tanto tengas un ingreso sostenido del mismo a lo largo de tu vida. Eso significa contar con un trabajo remunerado, poder ahorrar, ganar más de lo que precisas para que puedas tener imprevistos.

Sin embargo, el capitalismo, una de las opresiones del colonialismo, nos ha impuesto estas creencias y la idea de que sin dinero no se puede vivir o existir. El dinero se ha vuelto una ilusión, incluso son sólo número en las bolsas de valores, sin nada tangible tras las pantallas, y se juega con las emociones, al punto que le hemos otorgado una energía que regula nuestras vidas y evita pensar/optar por otras maneras alternativas a este salvoconducto. Ser conscientes de esta energía, nos permitirá relacionarnos con el dinero de otra manera, y en tanto este sistema civilizatorio colonial no sea derrotado, al menos, tengamos la conciencia del sentido que deseamos otorgarle al dinero, no como un poder en sí mismo, sino quizás como una herramienta como tantas que podamos usar en nuestra vida organizativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Algarnati, S., Bruno, D. y Lotti, A. (2012) Una herramienta para el análisis del escenario social. Cuadernos de cátedra No3. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.

<https://animacionsocioculturalunlz.files.wordpress.com/2014/09/algranati-santiago-mapear-actores-territorios-y-relaciones-mod.pdf>

Ares, P y Risler, J. (2013) Manual de Mapeo Colectivo. Recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa. Iconoclasistas. (p.12). Tinta Limón Ediciones.

https://geoactivismo.org/wp-content/uploads/2015/11/Manual_de_mapeo_2013.pdf

Attactv. (5 de agosto de 2013). Economía feminista – Cristina Carrasco. [Video]. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=HylglzHxehU>

Batliwala, A. y Pittman, P. (2010). Captando el Cambio en la Realidad de las Mujeres Una Mirada Crítica a los Marcos y Enfoques Actuales de Monitoreo y Evaluación. (1a ed.)

https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/captando_el_cambio_en_la_realidad_de_las_mujeres.pdf

Bringel, B. (2020). Geopolítica de la pandemia, escalas de la crisis y escenarios en disputa. Geopolítica(s). Revista De Estudios Sobre Espacio Y Poder, 11(Especial), 173-187. <https://doi.org/10.5209/geop.69310>

<https://revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/view/69310>

Comunicación Luna Creciente. (15 de marzo de 2018). Las Mujeres haciendo Economía Comunitaria. [Video] Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=mzI6FvQ4WXc>

Federici, S. (2020) Capitalismo, reproducción y cuarentena. Lobo suelto. Recuperado el 20 de abril de 2020 de

<http://lobosuelto.com/capitalismo-reproduccion-y-cuarentena-silvia-federici/>

Giansante, C. (2017). Repensando la economía: Las tontines de las mujeres africanas. El Topo.

<https://eltopo.org/repensando-la-economia-las-tontines-de-las-mujeres-africanas/>

Gutiérrez, M. (2001). Mapas sociales: método y ejemplos prácticos En T. Rodríguez, M. Montañés y P. Martín (Coords), Prácticas Locales de Creatividad Social (pp.91-113).

http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/lcc2_practicas_locales_creatividad_social.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres (2014). Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género.

<https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2014/09/hacia-una-metodologia-de-marco-logico-con-perspectiva-de-genero>

Mapear no es habitar. Cuarto Encuentro Iberoamericano de Arte, Trabajo y Economía 2016. Arte Actual Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

<http://arteactual.ec/mapear-no-es-habitar/>

Nobre, M. (2015). Economía solidaria y economía feminista: elementos para una agenda. En Las mujeres en la construcción de la economía solidaria y la agroecología. Textos para la acción feminista (pp.13-44). Sempreviva Organização Feminista.

<https://www.cpalsocial.org/documentos/254.pdf>

Pazífico Noticias. (27 de octubre de 2017). Volvamos al trueque, una propuesta de comunidades indígenas del Cauca. [Video]. Youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=e4CdQtnTvJc>

Pérez, A. (2014). Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida. Traficantes de Sueños

https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Boletin_ECOS/30/Subversion_feminista_economia_introduccion.pdf

Télam. (23 de febrero de 2018). Economía feminista: Los desafíos de visibilizar la desigual reproducción social. [Video]. Youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=nHEif8bh400>



calala
Fondo de Mujeres

www.calala.org

calala@calala.org

 **@FondoCalala**

 **@calalafondodemujeres**

 **@CalalaFondo**