



# MÓDULO 2: TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

MANUAL PARA PARTICIPANTES



OXFAM



# **MÓDULO 2: TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO**

**MANUAL PARA PARTICIPANTES**



**OXFAM**

## CRÉDITOS

### CAJA DE HERRAMIENTAS DE GÉNERO

#### Módulo 2: Transversalización del enfoque de género – Manual para participantes

© Oxfam, 2014

© Oxfam-Québec, 2014

Av. Hernando Siles 5826, entre calles 12 y 13 Obrajes  
La Paz, Bolivia  
Telefono: (591-2) 278-8323

Ca. Diego Ferré 365  
Miraflores, Lima, Perú  
Teléfono: (51-1) 242-3659

[www.oxfam.org/es](http://www.oxfam.org/es)

#### **Equipo de trabajo:**

Rhoda Mitchell  
Lelvinnova Londono  
Fannie Martel  
Miriam Sotomayor

#### **Revisión:**

Christine Benoît

#### **Corrección de estilo:**

Aarón Verona Badajoz  
José Luis Carrillo Mendoza

#### **Diseño gráfico:**

Jesús Martín Llerena Reyes  
Christian Petong

#### **Foto portada:**

Delphine Denoiseux / Oxfam


#### **Impreso en:**

Servicios Grafica Goicochea E.I.R.L.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014-14848

#### **Primera edición:**

Lima, octubre 2014

Este documento fue producido gracias al apoyo financiero del Gobierno de Canadá a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo Canadá (MRECD) 

# TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Transversalización del enfoque de género.....	3
<b>1. TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO A NIVEL INSTITUCIONAL.....</b>	<b>5</b>
1.1 Diagnóstico institucional del enfoque de género.....	9
1.2 Política de género.....	11
1.3 Plan de acción.....	13
1.4 Recursos humanos sensibles al género.....	15
<b>2. INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL CICLO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS. 17</b>	
2.1 Análisis de género (paso 1/5).....	23
2.2 Diseño y planificación de proyectos con enfoque de género (paso 2/5).....	25
• Planificación	
• Marco lógico sensible al género	
• Presupuesto sensible al género	
2.3 Ejecución de proyectos y programas (paso 3/5).....	33
• Comunicación y redacción de documentos sensibles al género	
2.4 Seguimiento (paso 4/5).....	37
2.5 Evaluación y aprendizaje (paso 5/5).....	39
<b>CAJA DE HERRAMIENTAS.....</b>	<b>41</b>
Referencias.....	75



Foto: Percy Ramírez / Oxfam

# INTRODUCCIÓN

## TEMAS POR TRATAR

- + ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE ESTE MÓDULO?
- + ¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO?

## ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE ESTE MÓDULO?

### OBJETIVO GENERAL

Fortalecer los conocimientos y las actitudes del personal, así como de las contrapartes de Oxfam, sobre la transversalización del enfoque de género a nivel institucional y, asimismo, en el diseño y gestión de programas y proyectos ejecutados.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### CONOCIMIENTOS:

- Reforzar el conocimiento sobre la transversalización del enfoque de género en la institución, a través de políticas y prácticas institucionales dirigidas a promover la participación equitativa e igualitaria de mujeres y hombres en todos los niveles de ésta.
- Fortalecer los conocimientos sobre la relación entre género y desarrollo con el fin de promover la aplicación del enfoque de género en la planificación y ejecución de todos los programas y proyectos.

#### ACTITUDES:

- Tomar conciencia de los vínculos entre la desigualdad entre mujeres y hombres y el desarrollo.
- Ser más sensibles a la importancia de integrar la justicia de género en el trabajo y en la vida cotidiana.

#### CAPACIDADES:

- Fortalecer las competencias del personal de Oxfam y sus contrapartes en los enfoques de género y desarrollo, así como respecto de la transversalización del enfoque en sus instituciones.
- Garantizar la visibilidad de las necesidades y los intereses de las mujeres y los hombres para que éstos se reflejen en los análisis básicos y en las estrategias de implementación de los proyectos.

## ¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO?

El **Módulo 2: Transversalización del enfoque de género** es el segundo de la *Caja de herramientas de género* elaborada por Oxfam. Se trata de un texto de referencia sobre el uso de herramientas para la transversalización del enfoque de género a nivel institucional, por un lado y, por otro lado, para la transversalización en programas o proyectos. Ha sido diseñado para el fortalecimiento del conocimiento, actitudes y capacidades de las y los participantes en la puesta en práctica de los conceptos del enfoque en cuestión.

Este módulo está dividido en dos partes:

1. Transversalización del enfoque de género a nivel institucional.
2. Transversalización del enfoque de género en el ciclo de programas y proyectos.

Cada tema incluye:

- El marco conceptual: definición de conceptos, términos, etc., utilizados en el proceso de transversalización.
- Herramientas y hojas de apoyo que contribuyen con el proceso de transversalización institucional y en el ciclo de programas o proyectos.

Si bien este módulo ofrece algunas herramientas e información para empezar el debate y abrir el camino para la transversalización (tanto en instituciones como en los proyectos que éstas elaboran), tales herramientas no pueden ser vistas como garantes de la integración automática del enfoque. En ese sentido, alentamos la discusión en torno a los temas ahí planteados, así como reflexiones acerca de los ejemplos y preguntas para el análisis. Estamos convencidas de que constituye la primera parte de un proceso orientado a lograr la igualdad entre mujeres y hombres.

Foto: Jesús Llerena Reyes / Oxfam





# TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

## ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE GÉNERO?

El enfoque de género analiza las condiciones, posiciones y roles de género socialmente asignados a mujeres y hombres. Es una mirada que cuestiona la situación de desventaja y subordinación de las mujeres y visibiliza las desigualdades y opresión que éstas viven. Desde este enfoque se considera que estas condiciones, posiciones y roles atraviesan

toda la vida social, económica y política, pública y privada; “[...] cuestiona diferentes paradigmas de desarrollo que en su concepción no contemplan la existencia de relaciones de poder entre hombres y mujeres que atentan contra un desarrollo justo, equitativo y sostenible”.<sup>1</sup>

## ¿QUÉ ES LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO?

De acuerdo con las Naciones Unidas:

“La transversalización del enfoque de género consiste en evaluar las implicaciones para mujeres y hombres en cualquier actividad planificada, incluyendo la legislación, las políticas o programas en todos los sectores y en todos los niveles. Es una estrategia para incorporar las preocupaciones y experiencias de las mujeres y los hombres en el desarrollo, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todos los

ámbitos -político, económico y social- para que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad de género”.<sup>2</sup>

Como puede verse, la transversalización pretende integrar un enfoque de equidad entre mujeres y hombres en todas las políticas, estrategias, programas, actividades administrativas y financieras y la cultura institucional de las distintas instituciones. Ésta se ha convertido en un mecanismo para lograr el objetivo de la igualdad de género.

<sup>1</sup> CORDAID (2009) *Manual para la transversalización del enfoque de género en cadenas de valor*, La Paz: CORDAID.

<sup>2</sup> PNUD (2000) *Gender Mainstreaming. Learning & Information Pack*, Nueva York: United Nations Development Programme. Gender in Development Program.

La transversalización considera dos aspectos claves:

- **Proceso interno (a nivel institucional):** Integrar las consideraciones de género en el proceso organizacional (estrategias institucionales; asignación de responsabilidades en los procesos de transversalización; sistemas de rendición de cuentas; políticas, coordinación, monitoreo, evaluación y prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos).
- **Proceso externo (a nivel de programas y proyectos):** Integrar las preocupaciones de mujeres y hombres en los programas y proyectos de la institución: enfoques y lineamientos, planificación, conocimientos, herramientas de seguimiento, monitoreo y evaluación.<sup>4</sup>

Ambos aspectos están vinculados: la integración del enfoque de género en el funcionamiento interno de las instituciones (en las estructuras y cultura de éstas) es un requisito previo para un análisis efectivo de los proyectos y programas. Finalmente, debe quedar claro que la transversalización no es un objetivo, sino una estrategia cuyo propósito es la **igualdad de género**.

---

“ *El desarrollo puede ser beneficioso para las mujeres si el trabajo con la cultura, estructura, sistemas y procedimientos y valores fundamentales de la institución que determina la calidad de vida de las mujeres reflejan una preocupación por la igualdad entre hombre y mujer*”.<sup>3</sup>

---

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO?

- Es uno de los principios universales que inspiran los derechos humanos, la igualdad de las personas sin importar sexo, raza ni religión.
- Hace visibles los retos de la implementación de la igualdad de género en la cultura patriarcal dominante de las distintas sociedades.
- Es necesario para lograr los resultados deseados (igualdad) en las instituciones y programas de desarrollo, considerando el impacto diferencial según el género en las acciones de desarrollo.

---

<sup>3</sup> Porter, F., Smyth, I. y Sweetman, C. (eds.) (1999) *Gender works: Oxfam experience in policy and practice*, Oxford: Oxfam.

<sup>4</sup> Jaquette, J. y Summerfield, G. (ed.) (2007) *Women and gender equity in development theory and practice: Institutions, resources, and mobilization*, Londres: Duke University Press.

# **1. TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO A NIVEL INSTITUCIONAL**

Debido a que se trata de un proceso de mediano a largo plazo, hay que considerar que el proceso de transversalización requiere atención e intervención permanente. No se trata de intervenciones específicas. Lograr la igualdad entre hombres y mujeres requiere cambios profundos en formas de pensar y actuar, así como en las normas y la redistribución del poder de los recursos.

## La transversalización implica:

- La sensibilización respecto de la perspectiva de género.
- La capacitación del personal y la formación de equipos especializados.
- La construcción de instrumentos que hagan operativo el enfoque de género o la inclusión de los aspectos del género en las herramientas existentes.<sup>5</sup>

Entre las herramientas para la transversalización del enfoque se encuentran:

Respecto de la estructura operativa y políticas de la institución:

- Una misión que considere el enfoque de género.
- Una política de género.
- Un programa de capacitación para el personal sobre el enfoque de género.
- Una entidad encargada del enfoque o un punto focal en la institución que se dedique a ello.
- Un sistema de comunicación interna y externamente sensible al género.

Respecto de los recursos financieros:

- Recursos financieros destinados a llevar a cabo estas acciones. Por ejemplo, recursos para las capacitaciones del personal, para cumplir con el plan de acción, etc.

Respecto de los recursos humanos:

- Políticas de igualdad de acceso, es decir, que

todas y todos tengan las mismas oportunidades para acceder a diversos puestos de trabajo.

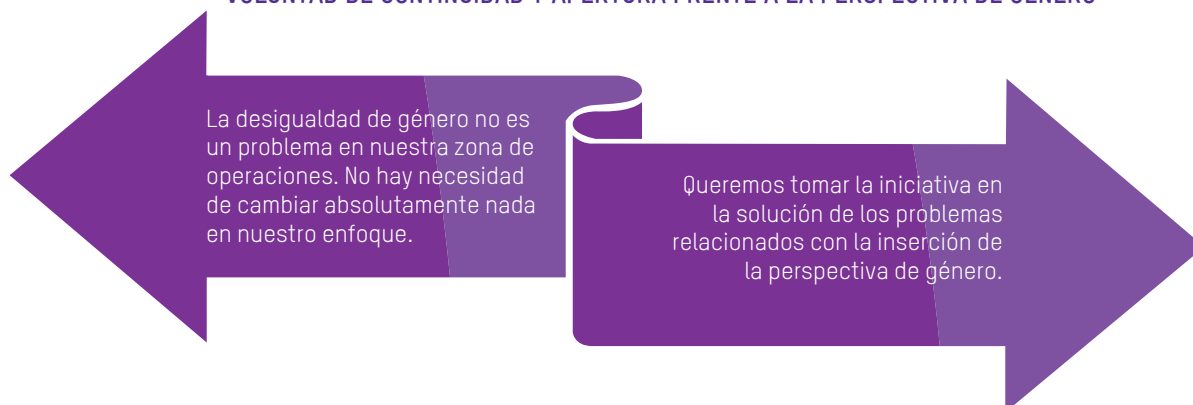
- Descripción de las responsabilidades sensibles al género.
- Prácticas de selección y de contratación sensibles al género.
- Un equilibrio entre hombres y mujeres respecto de los puestos de liderazgo.
- Una aproximación a la acción afirmativa mediante la contratación de mujeres en puestos directivos.

La transversalización del enfoque de género a nivel de instituciones requiere de una labor sostenida de éstas para crear o fortalecer una cultura institucional con perspectiva de género, así como para ser proactivas en la integración del enfoque.

Es esencial debatir los elementos del enfoque y comprometer con él a las personas integrantes de la institución, para analizar la situación actual y los beneficios de la transversalización. Es importante considerar que en las instituciones hay a menudo una voluntad de continuidad y apertura frente a la perspectiva de género.

<sup>5</sup> UNFPA (2006) 'Igualdad y equidad de género: Aproximación teórico-conceptual', Herramientas de trabajo en género para oficinas y contrapartes del UNFPA, Volumen I, Nueva York: UNFPA.

## VOLUNTAD DE CONTINUIDAD Y APERTURA FRENTE A LA PERSPECTIVA DE GÉNERO



La estrategia de la transversalización se desarrolló como resultado del enfoque de “Mujer y Desarrollo” (ver módulo 1 para mayor información), que incluyó a la mujer como un sujeto esencial para el desarrollo, pero no cuestionó las desigualdades de género existentes.

Si no se transversaliza el enfoque de género, las mujeres estarían excluidas de los procesos de desarrollo y, por lo tanto, no habría una participación equitativa entre hombres y mujeres. Además, las acciones de desarrollo son más eficaces si se toman en cuenta las desigualdades de género.<sup>6</sup>

Si un proyecto presupone la igualdad de condiciones y oportunidades entre hombres y mujeres, es probable que no logre los resultados esperados y falle. Por ejemplo, un programa de empleo juvenil que no incluya un análisis de relaciones de poder entre hombres y mujeres no abarcará el tema de la desigualdad y, en consecuencia, no proveerá las condiciones necesarias para la participación de las mujeres en las mismas condiciones que los hombres. Es fundamental que las instituciones elaboren estrategias de transversalización del enfoque de género. Esto requiere la participación y compromiso de las personas en todos los niveles de la institución.

“*Si no se toma en cuenta que hombres y mujeres no se encuentran en la misma condición y posición para beneficiarse del desarrollo buscado, se corre el riesgo de que estas desigualdades persistan o lo que es peor, se pueden profundizar las brechas de inequidad que afectan especialmente a las mujeres, lo cual sería un efecto no deseado de alto impacto y gran responsabilidad.*”<sup>7</sup>

<sup>6</sup> AECI (2004) *Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la cooperación española*, Madrid: AECI.

<sup>7</sup> CORDAID (2009), *Op. Cit.*

## LA IMPORTANCIA DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

Una pareja de enamorados participó en un proyecto de empleo juvenil que capacitaba a jóvenes para ser emprendedores y los apoyaba para formar pequeños negocios propios. El proyecto ayudaba a las y los jóvenes a elaborar sus planes de negocios, seleccionaba a los mejores y los proveía de capital, a través de un fondo semilla, para implementar su negocio.

Ambos enamorados presentaron sus planes de negocios y el equipo operativo del proyecto seleccionó a la joven mujer y no al varón. A lo largo de la siguiente semana, la joven le dijo al equipo que no iba a implementar su negocio debido a que su pareja no quería que lo hiciera. En este caso no se consideraron las relaciones de género en el contexto de implementación del proyecto, y esto tuvo un efecto negativo en los resultados y en la joven. Como puede verse, la transversalización del enfoque de género es fundamental para lograr intervenciones efectivas.

Como ya hemos explorado en el primer módulo, “Formación básica en género”, los procesos de desarrollo tienen un impacto diferenciado en mujeres y hombres, por lo cual se requiere tomar en cuenta los factores de influencia y posición de subordinación que ellas ocupan las mujeres en la sociedad patriarcal.

A continuación profundizamos sobre algunas herramientas para transversalizar el enfoque de género a nivel institucional. Éstas deben usarse conjuntamente:

- 1.1 Diagnóstico institucional de género.
- 1.2 Elaboración de una política de género.
- 1.3 Plan de acción.
- 1.4 Recursos humanos sensibles al género.



# 1.1 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE GÉNERO

## TEMAS POR TRATAR

### + ¿POR QUÉ UN DIAGNÓSTICO DE GÉNERO?

⚙️ HERRAMIENTA 1. LISTA DE CONTROL: TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

⚙️ HERRAMIENTA 2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL BASADO EN UN ANÁLISIS FODA

## ¿POR QUÉ UN DIAGNÓSTICO DE GÉNERO?

Cuestiones de acceso y control sobre recursos y beneficios, los niveles y tipos de poder, así como las posiciones y condiciones de las mujeres y los hombres, están estrechamente ligadas a los proyectos de desarrollo. La estructura y la cultura institucional juegan un papel importante en el diseño y ejecución de programas y proyectos sensibles al género.

Un diagnóstico institucional de género ayuda a que las instituciones identifiquen sus prioridades con base en un análisis de sus fortalezas y debilidades respecto a la apropiación del tema en cuestión.

A partir de esto se proponen cambios y acciones necesarios para la mejora de la integración del enfoque de género para, así, lograr una cultura institucional que respete la igualdad entre mujeres y hombres.

Además, mediante un diagnóstico de género se pueden identificar las causas y consecuencias del estado actual del contexto institucional y el estado deseado de éste.<sup>8</sup>

## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Es visible la perspectiva de género en la política y prácticas de la institución?
- ¿La cultura institucional promueve un análisis crítico de las desigualdades de género?
- ¿Cómo podemos incrementar nuestras fortalezas y reducir nuestras debilidades?
- ¿Cómo podemos potenciar las oportunidades y superar las limitaciones o amenazas?

<sup>8</sup> Oxfam-Québec (2011) 'Boîte à outils d'Oxfam «S'initier à l'intégration du genre», Montréal: Oxfam-Québec.

## EN UN DIAGNÓSTICO DE GÉNERO ES IMPORTANTE EL ANÁLISIS A DOS NIVELES:

### I. ORGANIZACIÓN

Un análisis de la organización de los diversos componentes de la institución: misión, objetivos estratégicos, estructura de funcionamiento, recursos humanos, procesos internos, mecanismo de toma de decisiones, comunicación, etc.

### II. PROGRAMACIÓN

Una reflexión sobre los temas claves en el programa o proyecto: su gestión, seguimiento, evaluación, rendición de cuentas, presupuesto, etc.

Con estos dos análisis se busca identificar si tanto la organización interna como el diseño y ejecución de proyectos, programas y políticas incorporan el enfoque de género, y en qué medida lo hacen. De esta forma se espera que:

- No refuercen desigualdades de género ya existentes (neutralidad al género).
- No reproduzcan desigualdades de género ya existentes (sensibilidad al género).
- Busquen redefinir las relaciones entre hombres y mujeres y sus roles (actitud positiva y transformadora respecto al género).<sup>9</sup>

Para la realización del diagnóstico es importante usar una metodología participativa. Se debe incluir al personal de la institución según los distintos niveles de responsabilidad, las distintas culturas, géneros y edades. Se recomienda coordinar un diagnóstico de género con alguien especializada en el tema. Las consejeras de género de Oxfam pueden orientar y facilitar un diagnóstico de género de tu institución.

## HERRAMIENTA 1. LISTA DE CONTROL: TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Ver página 42.

Esta herramienta permite una evaluación preliminar del avance de la transversalización en la institución. No reemplaza a un diagnóstico de género.

## HERRAMIENTA 2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL BASADO EN UN ANÁLISIS FODA<sup>10</sup> Ver página 43.

Esta actividad es ideal para un taller corto; puede utilizarse como introducción a un diagnóstico de género. Ayuda a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que los participantes y organizaciones enfrentan en la promoción del enfoque de género y en el desarrollo de estrategias sensibles a él. Se puede realizar en una o dos horas.

<sup>9</sup> Gender Action (2009) 'Herramientas de género para observadores financieros internacionales', [http://www.genderaction.org/publications/Toolkit\\_Espanol.pdf](http://www.genderaction.org/publications/Toolkit_Espanol.pdf) (Última consulta: Octubre 2013).

<sup>10</sup> Incluidas al final de la parte teórica del Manual para participantes.



# 1.2 POLÍTICA DE GÉNERO

## TEMAS POR TRATAR

- + ¿POR QUÉ ES NECESARIA UNA POLÍTICA DE GÉNERO?
- ⚙️ HERRAMIENTA 3. REDACCIÓN DE UNA POLÍTICA DE GÉNERO

### ¿POR QUÉ ES NECESARIA UNA POLÍTICA DE GÉNERO?

La transversalización del enfoque de género va más allá de la aplicación de los programas que conducen a una mayor justicia y equidad para las mujeres y los hombres. En tal sentido, también es necesario que la institución incorpore el enfoque de forma global, sobre todo respecto de la conformación de equipos, en el diseño de su imagen pública, en los valores que promueve y en sus procedimientos internos. El enfoque de género implica el análisis constante de las dinámicas institucionales con el objetivo de reducir las desigualdades entre hombres y mujeres. Es importante que las instituciones consideren que una política de género también incluye criterios mínimos al respecto, compromisos y estrategias para lograr un cambio a largo plazo.

Se recomienda que la política de género sea redactada tras realizar un diagnóstico de género de la institución, ya que el segundo puede hacer

resaltar las fortalezas y debilidades institucionales sobre la integración del enfoque. Por lo tanto, constituye la base sobre la que se construye la primera.

Es esencial que el proceso de formulación de las políticas de género se realice de manera participativa. La participación del equipo, y sobre todo de personas con cargos directivos (Consejo de Administración, Secretaría Ejecutiva y Consejo Ejecutivo) es fundamental para la apropiación institucional de este documento interno.

La elaboración de una política de género evidencia la perspectiva y posición de la institución frente a las desigualdades entre hombres y mujeres, lo cual requiere tomar una decisión política respecto de la dirección de la institución.

### PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuál es el enfoque de género de nuestra institución?
- ¿Por qué es importante para nuestra institución tener en cuenta la perspectiva de género?
- ¿La misión y metas de la institución aseguran que las acciones tienen un impacto real y positivo en la reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres?
- ¿Qué compromisos vamos a tomar y qué estrategias y mecanismos vamos a poner en marcha para integrar de manera efectiva el enfoque de género en la institución y en su programación?

### HERRAMIENTA 3. REDACCIÓN DE UNA POLÍTICA DE GÉNERO Ver página 46.

Esta herramienta puede ser utilizada en un taller de debate y redacción del documento, facilitado por una persona especializada en el enfoque de género. Si no se puede contar con un facilitador o facilitadora, la propia institución puede convocar a reuniones internas para la elaboración de la política.



Foto: Fannie Martel / Oxfam

# 1.3 PLAN DE ACCIÓN

## TEMAS POR TRATAR

- + ¿POR QUÉ UN PLAN DE ACCIÓN?
- + ¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN?
- ⚙️ HERRAMIENTA 4. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN

### ¿POR QUÉ UN PLAN DE ACCIÓN?

Es recomendable formular un plan de acción basado en el diagnóstico institucional de género y la política de género. El plan de acción es la puesta en marcha de esta política, y en él se definen actividades y plazos para su realización. Sin un plan de acción que se ponga en práctica, la política de género sería un mero documento de buenas intenciones.

### ¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN?

#### EL PLAN TIENE LOS SIGUIENTES COMPONENTES:

- Compromiso y estrategia: Escribir el compromiso y la estrategia desarrollados en la política de género.
- Definición de actividades: La definición se realiza de manera articulada y alineada con la estrategia.
- Indicadores: Éstos permiten evaluar en qué medida se ha logrado la meta propuesta y el impacto esperado. Son medidas verificables de cambios y resultados obtenidos, diseñados para demostrar el progreso de una actividad con respecto a las metas establecidas.
- Periodo de ejecución: El plan de acción compromete el trabajo de las áreas y del personal de la institución, estableciendo plazos y responsabilidades sujetas a un seguimiento para verificar el cumplimiento de las actividades previstas. En ese sentido, el plan de acción deberá especificar el periodo de ejecución de la actividad, por lo que se recomienda establecer la fase de inicio y la de conclusión, lo que determinará el tiempo de cumplimiento de las actividades.
- Recursos: Establecer claramente los recursos que servirán de apoyo para el cumplimiento de las actividades. Es importante incluir los recursos financieros, materiales y personal necesarios para llevar a cabo la actividad.<sup>11</sup>

### HERRAMIENTA 4. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN Ver página 53.

Sobre la base del enfoque y compromiso destacado en la política de género, se recomienda desarrollar un plan de acción. Esta herramienta presenta un marco para formular compromisos y estrategias concretas para la puesta en práctica de la política de género.

<sup>11</sup> SPF (2005) *Guía para elaborar el plan de acción del programa de cultura institucional*, México: Secretaría de la función pública, Instituto nacional de Mujeres.



Foto: Delphine Desnoiseux / Oxfam

# 1.4 RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL GÉNERO

## TEMAS POR TRATAR

✚ ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL GÉNERO?

⚙️ HERRAMIENTA 5. RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL GÉNERO

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL GÉNERO?

El enfoque de género en la gestión de recursos humanos es un componente importante de su transversalización.

Este enfoque surgió a partir de la observación de que las propias instituciones no son neutrales en relación con el género, replican los roles de hombres y mujeres en la sociedad y el tipo de relaciones que mantienen entre sí. Esto afecta los resultados que las instituciones buscan de sus acciones, ya que los roles y las relaciones presentes en éstas tienden a ser reproducidas en los proyectos y programas.

El enfoque está destinado a promover, dentro de la institución, la igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres en su aprendizaje, condiciones de trabajo, acceso al poder y toma de decisiones.

Para lograr esto, se deberá promover una reflexión autocrítica acerca de las normas, reglas, actitudes y conductas formales e informales institucionalizadas dentro de la institución. Una vez hecho esto, se deberá implementar una serie de intervenciones efectivas para promover la igualdad de género. Del mismo modo, las personas contratadas por la institución deberían pasar por un proceso de formación y sensibilización respecto del enfoque de género. En este proceso debe quedar claro que el enfoque debe aplicarse a sus actitudes y prácticas cotidianas; esto influiría tanto en su vida privada como en la pública.

La transversalización del enfoque de género va más allá de la implementación de programas que promuevan la justicia de género; también implica que la institución involucrada integre necesariamente el enfoque a su dinámica interna, en la formación de sus equipos, en los valores que promueva y en los procedimientos internos que establezca.

## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

¿Cómo promovemos la justicia de género en los procesos de reclutamiento y contratación de personal?

En las evaluaciones del personal, ¿también consideramos su desempeño según el enfoque de género?

¿Promovemos espacios de capacitación y desarrollo de habilidades para el personal de acuerdo con un enfoque de género?

## HERRAMIENTA 5. RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL GÉNERO Ver página 55.

Esta herramienta está diseñada para guiar a los directivos y gerentes de recursos humanos en la integración del enfoque de género en su labor de gestión de personal. Ofrece una serie de principios que se deben seguir y preguntas modelo para los candidatos o miembros del equipo que se va a evaluar, con el objeto de medir su sensibilidad al tema. La herramienta será de gran ayuda en la evaluación de las tareas ejecutadas y el desempeño del personal.

Foto: Foto: Percy Ramírez / Oxfam



## **2. INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL CICLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS**

La transversalización del enfoque de género en los programas y proyectos es una estrategia que prioriza el análisis de todos los niveles de ejecución de éstos desde un enfoque de género.

El objetivo es la puesta en marcha de acciones específicas para incorporar estrategias dirigidas a empoderar a las mujeres en todos los proyectos y programas con el propósito de contrarrestar la existencia de desigualdades entre mujeres y hombres en la sociedad.

Es importante tener presente que cuando se habla de proyectos con enfoque de género no nos estamos refiriendo a proyectos dirigidos a mujeres y viceversa. Un proyecto cuyas beneficiarias sean mujeres, no necesariamente cuenta con un enfoque de género. Es posible y fundamental transversalizar el enfoque en proyectos y programas con públicos mixtos. La transversalización es más bien la lente a través de la cual miramos los procesos (institucionales o de proyectos y programas), independientemente de a quien estén dirigidos.

En la práctica, a menudo la transversalización se realiza mediante la incorporación de mujeres como actoras o beneficiarias de un proyecto. Esto tiene efectos limitados, ya que no se cuestionan las relaciones de poder existentes entre hombres y mujeres. La transversalización requiere un análisis más profundo y amplio.<sup>12</sup> Se trata de un proceso que se centra en las mujeres como un grupo específico, con el

objetivo de aumentar su número o llegar a un número igual de mujeres y hombres en posiciones de toma de decisiones.

Como estrategia, la transversalización se concentra en incrementar el acceso de las mujeres a los recursos y beneficios a los que normalmente no acceden. Esto implica la identificación e integración de preocupaciones, necesidades prácticas, intereses estratégicos, niveles de participación y poder de decisión de las mujeres y los hombres en todos los programas y proyectos, con el fin de eliminar las desigualdades de género y transformar las relaciones de poder. Para ello, es necesario basar tales programas y proyectos en un análisis de las relaciones de género y la identificación de los desniveles de poder, acceso y control entre hombres y mujeres.

Se debe añadir que el género se refleja especialmente en la metodología y temas de los programas y proyectos. El enfoque de "Género y Desarrollo" (GYD) ofrece un análisis más global y estructural de la pobreza, pues se centra en la transformación de las relaciones de poder que ya hemos mencionado.

Finalmente, el proceso de diseñar e implementar programas para vincular las intervenciones participativas a las preocupaciones de la comunidad crea un sentido de pertenencia y apropiación local.

<sup>12</sup> AECI (2004), *Op. Cit.*.





## LA ESTRATEGIA TIENE DOS ELEMENTOS: UNA ESTRATEGIA TRANSVERSAL Y UNA ESTRATEGIA ESPECÍFICA

Respecto a la primera, es importante que cualquier programa o institución que integre el enfoque de género como parte de sí lo haga de manera transversal, para que permita que tanto mujeres como hombres puedan acceder a los mismos beneficios del proyecto. Para ser transversal, la estrategia debe aplicarse en todos los niveles (institución, personal de gestión, presupuesto, indicadores, etc.). Por ejemplo, como parte de una propuesta de capacitación, podrían incluirse servicios de guardería en el lugar donde la capacitación se dé para garantizar la participación de todas y todos miembros de la institución. Ésta sería una adaptación de los servicios ofrecidos a las realidades y necesidades de cada individuo para lograr una distribución equitativa de los beneficios.

Con una estrategia transversal intersectorial se asegurará que los beneficios lleguen a todos los grupos de la población.

Además de la transversalización, es importante incluir una estrategia específica destinada directamente a reducir las desigualdades de poder. El grupo objetivo sería el grupo en situación de mayor vulnerabilidad o marginalización, (a menudo las mujeres, aunque no siempre), el análisis del contexto de género es fundamental para verificar esto. La estrategia específica puede consistir en la selección de una o varias actividades, tales como la adición de eventos de capacitación específicos para las mujeres de la institución.

La estrategia específica se asegurará de que las personas en situación de mayor vulnerabilidad obtengan más poder y contribuirá a que las desigualdades sociales se reduzcan.

### TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO<sup>13</sup>

META: LA IGUALDAD ENTRE LAS MUJERES Y LOS HOMBRES



ESTRATEGIA DOBLE DE TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

#### TRANSVERSAL

Integración de las preocupaciones de mujeres y hombres en todos los programas y políticas



IGUALDAD

#### ESPECÍFICO

Actividades específicas que tienen como objetivo cambiar las relaciones de poder entre mujeres y hombres



EMPODERAMIENTO

<sup>13</sup> Oxfam-Québec (2011), *Op. Cit.*

## ¿CÓMO TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN PROYECTOS Y PROGRAMAS?

Concretamente, ¿cómo se puede asegurar la igualdad de género en todo el ciclo de un programa o proyecto? Como ya se ha mencionado, desarrollar una estrategia de género no significa solo añadir mujeres en un proyecto o programa. La estrategia para promover la participación equitativa de mujeres y hombres incluye trabajar en todos los niveles. Los principales elementos de un programa o proyecto sensible al género son:

- Un análisis de contexto por sexo.
- La participación equitativa de mujeres y hombres en todos los niveles. Es importante que el nivel de

funciones asignadas a cada persona sea igualitario. Por ejemplo, cuestionar la tendencia a que las mujeres ocupen cargos como secretaria, tesorera, etc.

- Acciones específicas de justicia de género (liderazgo y empoderamiento).
- La conformación de alianzas estratégicas y la creación de redes.
- Iniciativas multisectoriales.
- Acciones transversales de justicia entre hombres y mujeres.
- Estrategia de género coherente.



## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

¿Cómo se asegurará que las actividades mejorarán las condiciones de trabajo de hombres y mujeres?

¿Cómo puede el proyecto o programa eliminar obstáculos en la búsqueda de su objetivo, la igualdad?

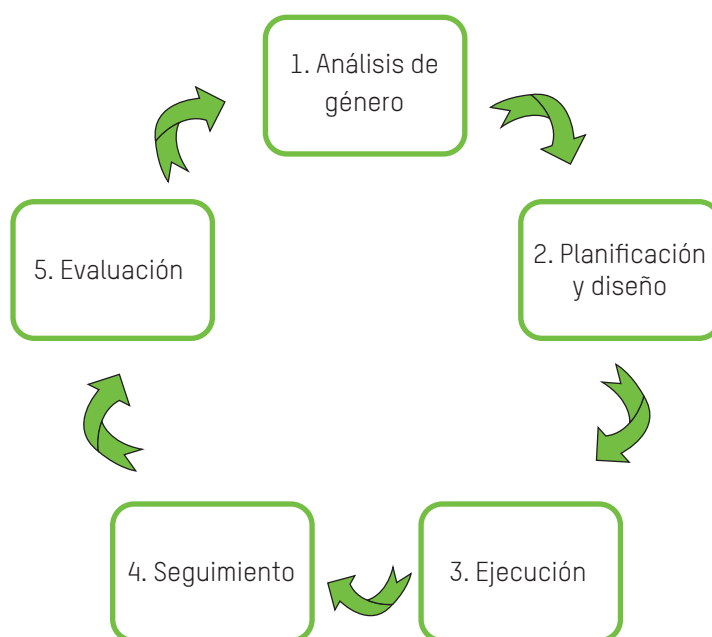
¿Cómo se evaluará el impacto del proyecto o programa sobre las desigualdades de género y la transformación de las relaciones de poder entre mujeres y hombres?

EJEMPLOS DE LA NECESIDAD DE ESTRATEGIAS DE TRANSVERSALIZACIÓN <sup>14</sup>	
PROGRAMAS DEL ESTADO PERUANO	CONSIDERACIONES PARA TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO
<p>“Cuna Más”: Responde al derecho de las y los infantes a ser cuidados y tener un desarrollo integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener como objetivo facilitar la inserción y permanencia de las mujeres en el mercado laboral.</li> <li>• Puede ayudar a modificar normas culturales dirigiendo estos servicios de cuidado infantil también a los padres.</li> </ul>
<p>“Beca 18”: Programa de becas para adolescentes y jóvenes de bajos recursos económicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace falta una estrategia para que las adolescentes rurales no abandonen la escuela, logren un alto rendimiento y accedan a la formación superior.</li> <li>• Según datos de la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo-ENUT, desde los 12 años las adolescentes disponen de tres horas diarias menos que sus pares varones, ya que ellas deben realizar o apoyar en el trabajo doméstico no remunerado.</li> </ul>
<p>“Pensión 65”: Programa de pensión para adultos mayores de 65 años de bajos recursos económicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacen falta medidas compensatorias que privilegien una mayor cobertura de mujeres, considerando que muchas de ellas no accedieron al mercado de trabajo formal y que el trabajo doméstico desempeñado para cuidar a sus familias no es considerado como tal (no remunerado).</li> </ul>
<p>“Trabaja Perú” y “Jóvenes a la Obra”: Programas de empleo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debería ofrecerse mayores oportunidades a las mujeres.</li> <li>• En el caso de los varones habría que garantizar el pago de las obligaciones alimentarias.</li> </ul>

<sup>14</sup> Dador, J. [2012] ‘Tan difícil es entender que las mujeres no somos un sector’, <http://www.promsex.org/informacion/articulos/2532-tan-dificil-es-entender-que-las-mujeres-no-so-mos-un-sector> [Última consulta: Octubre 2013].

## PASOS POR SEGUIR

La transversalización de la perspectiva de género en los programas o proyectos implica una serie de pasos secuenciales e interactivos. El diseño de un programa que integre este enfoque se caracteriza por su flexibilidad y capacidad de respuesta a la retroalimentación, así como a los avances y problemas. También es sensible al proceso y no sólo a los resultados. Este proceso requiere acompañamiento de alguien con experticia en el enfoque; esto es fundamental para garantizar la transversalización y sostenibilidad del proceso.



### PASO 1. ANÁLISIS DE GÉNERO

- Conocer las desigualdades de género en la comunidad de destino.

### PASO 2. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

- Asegurar que la planificación incorpore el enfoque de género.
- Elaborar un marco lógico sensible al género.
- Diseñar un presupuesto que tenga en cuenta las necesidades específicas de mujeres y hombres.

### PASO 3. EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

- Asegurar el uso de lenguaje inclusivo, así como la preparación y revisión de publicaciones sensibles al género.
- Registro y análisis de datos desagregados por sexo.
- Consideraciones de enfoque de género durante la planificación, realización y evaluación de eventos.

### PASO 4. SEGUIMIENTO E INDICADORES

- Evaluar a mediano plazo si el proyecto o programa integra el enfoque.
- Incorporar indicadores cualitativos y cuantitativos específicos para medir los niveles de igualdad.

### PASO 5. EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

- Evaluar, al final del proyecto o programa, el nivel de integración del enfoque.
- Analizar las relaciones de género en la comunidad después del proyecto o programa.

# 2.1 ANÁLISIS DE GÉNERO (PASO 1/5)

## TEMAS POR TRATAR

- + ¿QUÉ ES UN ANÁLISIS DE GÉNERO?
- ⚙️ HERRAMIENTA 6. ANÁLISIS DE GÉNERO

### ¿QUÉ ES UN ANÁLISIS DE GÉNERO?

También se denomina análisis diferenciado por sexo o análisis socioeconómico de género. Éste es el primer paso, y resulta fundamental para tener una base de análisis para el resto del proyecto. Establece lo que se necesita saber para asegurarse de que el diseño, gestión y seguimiento de proyectos o programas reflejen las necesidades, intereses y beneficios para mujeres y hombres.

El análisis de género, en general, consiste en la “recolección y examen sistemático y permanente de información sobre las diferencias de género y las relaciones sociales, a fin de identificar, entender y modificar las inequidades basadas en el género”.<sup>15</sup>

Ayuda a identificar los problemas de la desigualdad entre mujeres y hombres en diferentes áreas (ambiente, gobernabilidad, salud, educación, etc.) para diseñar una intervención adecuada.<sup>16</sup>

(Para más información sobre estos temas, ver Módulo 1: Formación básica en género.)

“

El análisis es un paso fundamental para el monitoreo y evaluación; permite prever los efectos y los impactos diferenciados del proyecto en las mujeres y los hombres.”

El análisis diferenciado por sexo requiere la recopilación de datos desagregados por sexo, cualitativos y cuantitativos, sobre:

- La división sexual del trabajo.
- El acceso y control sobre los recursos y beneficios.
- Los factores de influencia.
- Las necesidades prácticas y estratégicas.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> UNFPA (2006), *Op. Cit.*

<sup>16</sup> Soares Pinto, R. (2008) *Formation Genre et développement Oxfam-Québec – Club 2/3*, Montréal: Oxfam-Québec.

<sup>17</sup> *Ibid.*

Es posible que al describir sus actividades diarias (dibujar mapas de su comunidad, el desarrollo de calendarios de eventos y tareas, eventos sociales, gastos y otros aspectos de sus vidas) podamos entender cómo funcionan las unidades familiares y las comunidades. Estos datos pueden ser recogidos mediante estudios, a través de fuentes existentes, mediante grupos focales o entrevistas personales.

Realizando el análisis podemos entender mejor:

- Las características del desarrollo y sus impactos diferenciados en mujeres y hombres.
- Las desigualdades entre mujeres y hombres.
- Las causas estructurales y las consecuencias de las desigualdades de género.

- Las barreras que se derivan de las relaciones desiguales e impiden la participación de mujeres en los programas o proyectos.

- Las posibles soluciones que permitan influenciar sobre las causas y transformar las relaciones de poder.

La sola identificación de las brechas es interesante pero insuficiente, pues no da ninguna información sobre las causas de estas diferencias, las relaciones de poder entre mujeres y hombres y la forma de transformarlas. Si no se ha hecho un análisis de género al inicio de un proyecto, es importante hacerlo inmediatamente.

## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

¿Por qué es importante un análisis de género?

¿De qué manera el análisis de género ayuda al logro de los resultados?

## HERRAMIENTA 6. ANÁLISIS DE GÉNERO<sup>18,19</sup> Ver página 59.

Esta herramienta es utilizada para elaborar un análisis diferenciado por sexo, el cual contribuye a desarrollar una descripción y un estado de la cuestión en una determinada comunidad, institución o proyecto. Este marco de análisis puede servir como una herramienta de formación y sensibilización eficaz para las instituciones de desarrollo y grupos comunitarios. Combina conceptos tales como la subordinación de las mujeres, los intereses estratégicos de mujeres y

hombres, la transformación de las relaciones de género para llegar a un proceso de desarrollo que se dirija específicamente a la justicia social, así como la plena participación y autodeterminación de mujeres y hombres.

Adicionalmente, éste es un instrumento para recoger datos, así como tabular y organizar información. Puede ser adaptado a muchas situaciones.

<sup>18</sup> Adaptado de: CCCI, MATCH y AQOCI (1991) 'Gender and Development. Training Kit', Montréal: CQFD.

<sup>19</sup> Overholt, C., Anderson, M., Cloud, K. y Austin, J. (1985) *Marco analítico de Harvard*, Boston: Kumarian Press.

# 2.2 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS (PASO 2/5)

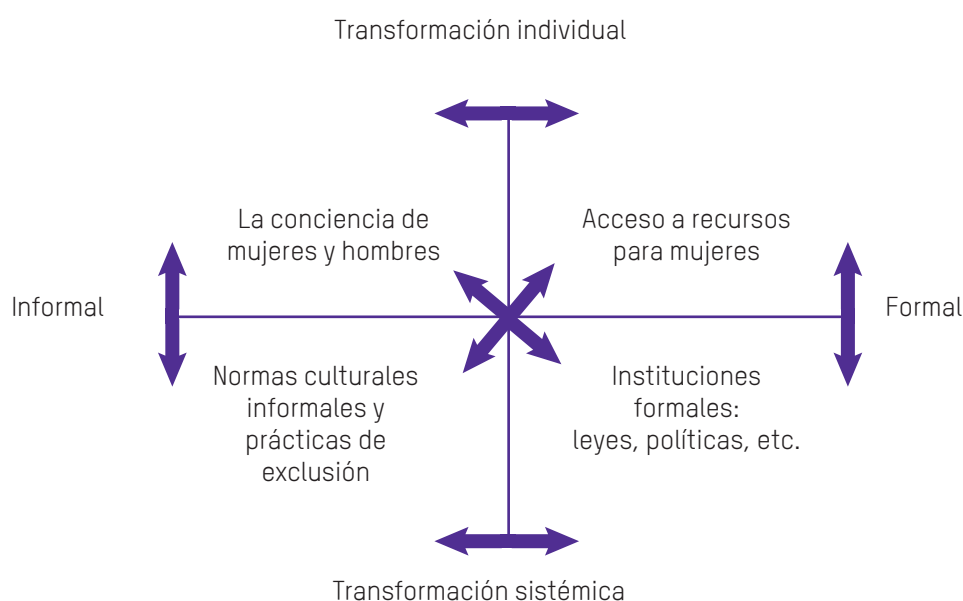
## TEMAS POR TRATAR

- + DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS SENSIBLES AL GÉNERO
- + MARCO LÓGICO SENSIBLE AL GÉNERO
- + PRESUPUESTO SENSIBLE AL GÉNERO
- ⚙️ HERRAMIENTA 7. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS
- ⚙️ HERRAMIENTA 8. MARCO LÓGICO SENSIBLE AL GÉNERO
- ⚙️ HERRAMIENTA 9. PRESUPUESTO SENSIBLE AL GÉNERO

## ¿QUÉ ES UNA PROPUESTA CON ENFOQUE DE GÉNERO?

Se trata de una propuesta que considera la problemática de género en el área o ámbito en la cual se desarrolla su intervención. De acuerdo con el Marco Conceptual de *Gender at Work* (2005), en la propuesta deben explicitarse los cambios necesarios para lograr la igualdad.

## ¿CUÁL ES LA POBLACIÓN OBJETIVO QUE DESEA CAMBIOS?



Fuente: Adaptación de *Gender at Work* (2005)

Una propuesta de este tipo permite que las instituciones vean en qué nivel está su trabajo y, luego, puedan tomar decisiones estratégicas para sus futuras intervenciones. Los cambios necesarios para lograr la igualdad entre mujeres y hombres se dan en cuatro áreas interrelacionadas:

- La conciencia de mujeres y hombres individualmente: conocimientos, habilidades, conciencia política, compromiso, etc.
- Acceso a recursos para mujeres: derechos, servicios de salud, ingresos, etc.
- Las normas culturales informales: las ideologías no equitativas, las prácticas culturales y religiosas, etc.
- Las instituciones formales: las leyes, las políticas, etc.

Se puede trabajar en cualquiera de estas áreas o en varias simultáneamente.

La integración del enfoque de género va más allá de identificar los procesos que llevan a una mayor igualdad entre mujeres y hombres; también implica que se preste especial atención a las decisiones que tomamos en la fase de planificación de un programa o proyecto de desarrollo.

De hecho, reducir las desigualdades de género también exige trabajar sobre las decisiones tomadas con respecto a la composición de un equipo de gestión de proyectos; las formas de trabajar y la interacción dentro del equipo; la planificación de actividades de acuerdo con las necesidades específicas de las diferentes categorías de la población objetivo, en particular de los grupos más vulnerables de esta población.

## HERRAMIENTA 7. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS Ver página 64.

La herramienta de planificación ofrece algunas preguntas claves que ayudarán al equipo del proyecto a asegurarse de la integración del enfoque de género en el programa o proyecto, antes del inicio de este.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Oxfam-Québec (2011) 'Boîte à outils d'Oxfam «S'initier à l'intégration du genre», Montréal: Oxfam-Québec.





## MARCO LÓGICO SENSIBLE AL GÉNERO

El principal objetivo del marco lógico es apoyar a los equipos de campo para que cuenten con una estrategia que incluya objetivos, resultados, actividades e indicadores sensibles al género en los proyectos de desarrollo. Se aplica a todos los tipos de programas y proyectos: agricultura, agua, gestión de residuos, servicios esenciales en situaciones de crisis, seguridad alimentaria, etc.<sup>21</sup>

¿POR QUÉ SE RECOMIENDA LA INCLUSIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPECÍFICOS EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS?

- Para responsabilizar a las y los gerentes y personal.
- Para capacitar a las y los gerentes y personal.

Cuando los proyectos no incluyen objetivos específicos en materia de igualdad de género, se mantiene la invisibilización, el personal no siente la obligación de hacer un esfuerzo especial en la transformación de las relaciones de género. Estos aspectos, por lo general, no son considerados como parte de su responsabilidad, y los objetivos de igualdad no son prioritarios o no tienen conexión directa con el proyecto o programa.

¿QUÉ ES UN RESULTADO DE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES?

Un resultado es un cambio describable o medible en el estado de una situación o circunstancia que se deriva de una relación de causa y efecto. Por eso, un resultado de igualdad de género es un cambio medible causado por las actividades de proyectos que contribuyan a reducir las desigualdades entre hombres y mujeres, niñas y niños.

### NOTA IMPORTANTE

Agregar “para los hombres y las mujeres” al final de un resultado es insuficiente.

Los objetivos, resultados y actividades del proyecto deben ser seleccionados en función del análisis diferenciado por sexo.

Los objetivos, resultados y actividades deben estar relacionados con las causas identificadas de la desigualdad por género.

Los resultados de igualdad no deben ser integrados de manera improvisada.

El marco lógico o “cadena de resultados” es una representación de las relaciones causales entre las actividades y resultados de una política, programa, proyecto o cualquier inversión.

<sup>21</sup> Oxfam-Québec (2011), *Op. Cit.*

## EJEMPLOS DE RESULTADOS<sup>22</sup>

<p>Resultados sin consideración de género</p>	<p>Mejora de los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento.</p>	<p>Aumento de la inscripción de niños en la escuela secundaria en la comunidad X.</p>	<p>Mayor conocimiento y acceso a los mercados para que los residentes de la comunidad X coloquen sus productos agrícolas.</p>
<p>Resultados independientes del enfoque de género</p>	<p>Mejora de los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento para mujeres, hombres, niñas y niños.</p>	<p>Aumento de la inscripción de niñas y niños en la escuela secundaria en la comunidad X.</p>	<p>Mayor conocimiento y acceso a los mercados para que las mujeres y hombres de la comunidad X coloquen sus productos agrícolas.</p>
<p>Resultados basados en un análisis de género</p>	<p>Aumento de la participación, especialmente de las mujeres, en las decisiones sobre los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento.</p> <p>Acceso equitativo de mujeres y hombres a los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento.</p> <p>Consulta sobre el desarrollo de la mejora de los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento, en particular entre las organizaciones de mujeres.</p>	<p>Aumento de la inscripción de niñas y niños en la escuela secundaria en la comunidad X, concentrándose particularmente en la reducción de las barreras a la educación de las niñas.</p>	<p>Mayor conocimiento y acceso a los mercados para que los residentes de la comunidad X, especialmente las mujeres, coloquen sus productos agrícolas.</p>

<sup>22</sup> Oxfam (2012) 'Gender sensitive results-based management workshop', Phnom Penh: Oxfam.

## INDICADORES

Son instrumentos para medir determinadas acciones e iniciativas a lo largo de un periodo de tiempo. En un proyecto o programa sirven para evaluar el grado de alcance de los resultados.

Los indicadores deben ser:

- Específicos: ligados al resultado que pretenden medir.
- Medibles.
- Basados en información disponible.
- Con un referente temporal.

## INDICADORES SENSIBLES AL GÉNERO

- Identifican las situaciones priorizadas para medir el nivel de desigualdad de género (acceso, uso y control de recursos económicos, sociales, culturales, políticos) entre hombres y mujeres que tienen un uso efectivo de su autonomía y ciudadanía.
- Indicadores desagregados por sexo. Incluyen la desagregación en todos los productos y recolección de datos.

### EJEMPLOS DE INDICADORES

Los cambios en el nivel de:

- Acceso de mujeres y hombres a recursos, oportunidades y servicios.
- Satisfacción de las necesidades específicas de mujeres y hombres.
- Nivel de sensibilización respecto de los derechos de las mujeres.
- Calidad de la participación y representación de mujeres y hombres sobre una base de igualdad.
- Cambios en las actitudes y comportamientos de mujeres y hombres.
- Integración de la justicia de género en el funcionamiento institucional.
- Capacidades y conocimientos aumentados de mujeres y hombres.
- Proporción de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola.
- Proporción de hombres que son los principales proveedores de cuidado infantil.
- Nivel de comodidad de los hombres con el aumento de la movilidad de las mujeres.
- Porcentaje de mujeres que han experimentado violencia física durante el último año.
- Percepción de las mujeres sobre su poder de decisión en la familia.

EJEMPLO DE MARCO LÓGICO SENSIBLE AL GÉNERO	
Resultado final	Condiciones de vida mejoradas para mujeres y hombres en la comunidad X, país Y.
Resultado intermedio	Mayores ingresos generados por la agricultura familiar en la comunidad X, con un mayor acceso y control de las mujeres sobre los recursos.
Resultado inmediato	En este nivel, uno o más resultados debe incluir apoyo al resultado en el nivel intermedio.
Extrantes	En este nivel, los resultados deben apoyar el logro de los resultados en el nivel inmediato.
Actividades	En este nivel, las actividades deben apoyar el logro de los resultados de GE en el nivel inmediato.

## HERRAMIENTA 8. MARCO LÓGICO SENSIBLE AL GÉNERO Ver página 66.

Éste propone ejemplos de la incorporación del enfoque de género en un marco lógico, incluyendo resultados, indicadores y actividades.



## PRESUPUESTO SENSIBLE AL GÉNERO

### ¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO SENSIBLE AL GÉNERO?

Un presupuesto sensible al género incorpora una perspectiva de género en todos los niveles del proceso presupuestario, reestructurando los ingresos y gastos con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres.

“La incorporación de la perspectiva de género en los presupuestos incluye una revisión de la distribución de los recursos presupuestarios por género, es decir, el impacto de los recursos específicos de oportunidades sociales y económicas de mujeres y hombres (Oficina Internacional del trabajo (2008) *Manual de facilitadores de auditorías de género.*)<sup>23</sup>

### ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO Y LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES?

Un presupuesto refleja las prioridades de una institución a través de la asignación de recursos. Incluso si no hay intención de discriminación o exclusión, no es neutral en términos de género; los efectos de la asignación de recursos serán diferentes para hombres, mujeres y las diversas categorías socioeconómicas de la población.

En otras palabras, un presupuesto sensible al género debe reflejar el análisis de las necesidades y la identificación de las personas beneficiarias, distinguiendo las necesidades según el sexo. Parte de éste debe dedicarse a la realización de actividades que motiven la reflexión sobre las desigualdades de género para generar un cambio de mentalidades.

## HERRAMIENTA 9. PRESUPUESTO SENSIBLE AL GÉNERO<sup>23</sup> Ver página 67.

Esta herramienta pretende ayudar a la administración y dirección financiera de programas o proyectos en la transversalización del enfoque de género en sus presupuestos. Para tal fin, se puede utilizar una lista de control durante todo el ciclo de programación y/o elaboración del presupuesto. Dicha lista contiene recomendaciones básicas para ayudar a tomar una decisión administrativa sobre los elementos esenciales que deben considerarse en el presupuesto del proyecto o programa.

### ¿QUÉ NO ES UN PRESUPUESTO SENSIBLE AL GÉNERO?

- Un presupuesto distinto para las mujeres por el hecho de serlo.
- Un presupuesto segregado, con fondos asignados por separado para hombres y mujeres en el presupuesto general.
- Un aumento del presupuesto reservado para las mujeres.
- La reducción del presupuesto inicial para incluir el presupuesto sensible al género
- Un presupuesto que discrimine a los hombres.<sup>23</sup>

Debemos establecer prioridades, procesos y estructuras basadas en un punto de vista fiscal en materia de género, basado en las necesidades e intereses de las mujeres pertenecientes a distintos grupos y los hombres. Esto incluye líneas presupuestarias asignadas, entre otros, a:

- Una base de datos según el género.
- Apoyar organizaciones de mujeres.
- La investigación adicional para realizar un análisis de género.
- La contratación de personas expertas en temas de género.
- El análisis comparativo, el diagnóstico y la estrategia.

Esta herramienta toma la forma de una lista de control que asegura que varias recomendaciones se cumplan en el momento adecuado durante el ciclo de programación y de gestión de los proyectos. Sirve, además, para tener en cuenta las lecciones aprendidas y para considerar nuevas estrategias en los proyectos y programas futuros. En general, el formato de lista de verificación permite comprobar rápidamente si se ha elaborado un presupuesto sensible al género y cómo mejorarlo.

<sup>23</sup> Oficina Internacional del Trabajo (2008) *Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género de la OIT*, Ginebra: OIT.



Foto: Marco Antonio Bazán Mattes / Oxfam

# 2.3 EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS (PASO 3/5)

## TEMAS POR TRATAR

- + EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS
- + COMUNICACIÓN Y REDACCIÓN DE DOCUMENTOS SENSIBLES AL GÉNERO

### EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

A pesar de nuestros compromisos con la igualdad de género, lamentablemente el enfoque no se refleja muy a menudo en los proyectos — en la práctica, no se concreta—. Esto podría darse por:

- La falta de voluntad política.
  - Las culturas institucionales no dan prioridad a la justicia de género.
  - Un limitado conocimiento de los niveles de cualificación del personal.
  - La falta de recursos humanos y herramientas especializadas.
  - La debilidad de los procedimientos y mecanismos para transversalizar el enfoque.
  - La falta de rendición de cuentas.
  - La insuficiencia de recursos financieros para la justicia de género.
  - La resistencia activa o pasiva.
- Por ello, la ejecución de un programa o proyecto sensible al género requiere que:
- Hombres y mujeres participen activa y equitativamente en las actividades de gestión de proyectos y toma de decisiones.
  - Existan medidas especiales para incrementar la participación de las mujeres.
  - Existan actividades de formación y sensibilización en materia de género dirigidas a directivos, al equipo del proyecto, a los hombres y mujeres del grupo objetivo y de la comunidad a la que pertenecen.
  - Se prevean actividades para fortalecer el liderazgo de las mujeres y su empoderamiento.
  - Se elabore un calendario de actividades teniendo en cuenta la división sexual del trabajo.
  - Se programen actividades para evitar o minimizar los obstáculos para lograr la igualdad.

## COMUNICACIÓN Y REDACCIÓN DE DOCUMENTOS SENSIBLES AL GÉNERO

Es importante que la información que comparte una institución sea sensible al género. Esto contribuye a que toda la información, documentación y los productos institucionales visibilicen la voz de las mujeres y los hombres por igual, así como que todas y todos tengan acceso a la información y puedan intercambiarla.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN Y REDACCIÓN DE DOCUMENTOS SENSIBLES AL GÉNERO?

Todo producto transmite un mensaje. Por ello, si bien en el material conocido como indiferente (o neutral) al género no se tratan explícitamente los problemas relacionados con el género y la desigualdad asociada a este factor, ni la «doble discriminación» de la que son objeto las mujeres y las niñas de determinados grupos étnicos o minorías, gran parte de éste refuerza implícitamente los roles tradicionales de género.

### PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

¿Hay diferencias entre la manera en que un problema o acción afecta a las mujeres y los hombres? Si es así, ¿cuáles son?, ¿están siendo visibilizados en la elaboración de este documento?  
 ¿Por qué les afecta a unos y a otras de manera diferente?  
 ¿Qué se está haciendo al respecto?<sup>24</sup>

### ¿QUÉ ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA CUANDO USAMOS IMÁGENES?

Cuando se usan imágenes, sea fotografías o ilustraciones, es importante transmitir mensajes que promueven la igualdad de género y no perpetuar los roles y estereotipos. Por ejemplo, los hombres siempre en puestos de poder y las mujeres en trabajos de cuidado.

Las imágenes deberían respetar la diversidad en la representación de los roles de cada sexo y mostrar a mujeres y hombres en actividades de la misma categoría.<sup>25</sup> Incluso se puede considerar la posibilidad de invertir los roles.

Las imágenes deberían reflejar sensibilidad por la igualdad de género y la diversidad étnica. Por ejemplo, las fotografías que reflejan tendencias globales deberían incluir a mujeres y hombres de distinto origen étnico y racial.



Fotos: Chrigel Ott / Ciudad de Viena

<sup>24</sup> Adaptado de: Oficina Internacional del Trabajo (2008), *Op. Cit.*, pág. 37-38.

<sup>25</sup> *Ibid.*



## ¿CÓMO USAR LENGUAJE INCLUSIVO O LENGUAJE SENSIBLE AL GÉNERO?

Usar lenguaje inclusivo o lenguaje sensible al género implica visibilizar tanto a las mujeres como a los hombres. Los términos neutros desde el punto de vista del género, como «trabajadores de la economía informal» o «trabajadores rurales» suelen ocultar la gran proporción de mujeres que incluyen estos sectores. Debería, entonces, recurrirse a expresiones precisas como «mujeres que trabajan en la economía informal», «niños que son trabajadores rurales», o bien «jóvenes mujeres y varones que enfrentan barreras en...», etc.

Se deben priorizar vocablos sensibles al género; por ejemplo, reemplazar «horas-hombre» por «horas de trabajo» o «tiempo trabajado»; en lugar de «ama de casa» puede usarse «responsable de las tareas del hogar»; en lugar de «marineros» puede usarse «gente de mar»; en lugar de «los participantes» puede usarse «personas participantes»; y en lugar de «presidente», hablar de «presidencia».<sup>26</sup>

### ¿QUÉ INCLUIR EN EL CONTENIDO DEL TEXTO?

La esencia y el contenido del texto o del mensaje deberán captar las repercusiones diferenciadas de los sucesos y procesos en las mujeres y en los hombres, en las niñas y en los niños. En el texto

deberían figurar tanto las opiniones de las mujeres como las de los hombres, citarlas o resumirlas explícitamente como de ellos o ellas y señalarlas como tales. Una forma de obtener datos diferenciados es entrevistando a la misma cantidad de hombres y de mujeres en categorías similares. Los datos deberían desglosarse por sexo. Por ejemplo, en lugar de «quienes trabajan en la economía informal», se debería especificar «de quienes trabajan de la economía informal, los hombres representaron un 20 por ciento, y las mujeres un 80 por ciento». En lugar de «... toda la población pobre dedicada a la agricultura afirmó que los cambios habían perjudicado sus...», precisar «sólo el 10 por ciento de los agricultores pobres, pero más del 45 por ciento de las agricultoras pobres, afirmaron que los cambios habían perjudicado sus...».

El texto o mensaje debería aludir a la relación entre los sexos, incluida la relación de poder tanto en el ámbito laboral como en otros contextos, y describir las experiencias, situaciones y necesidades concretas de cada grupo. El texto o mensaje ha de promover la igualdad entre los hombres y las mujeres en todos los ámbitos de la vida: en el trabajo, el hogar y la comunidad.<sup>27</sup>



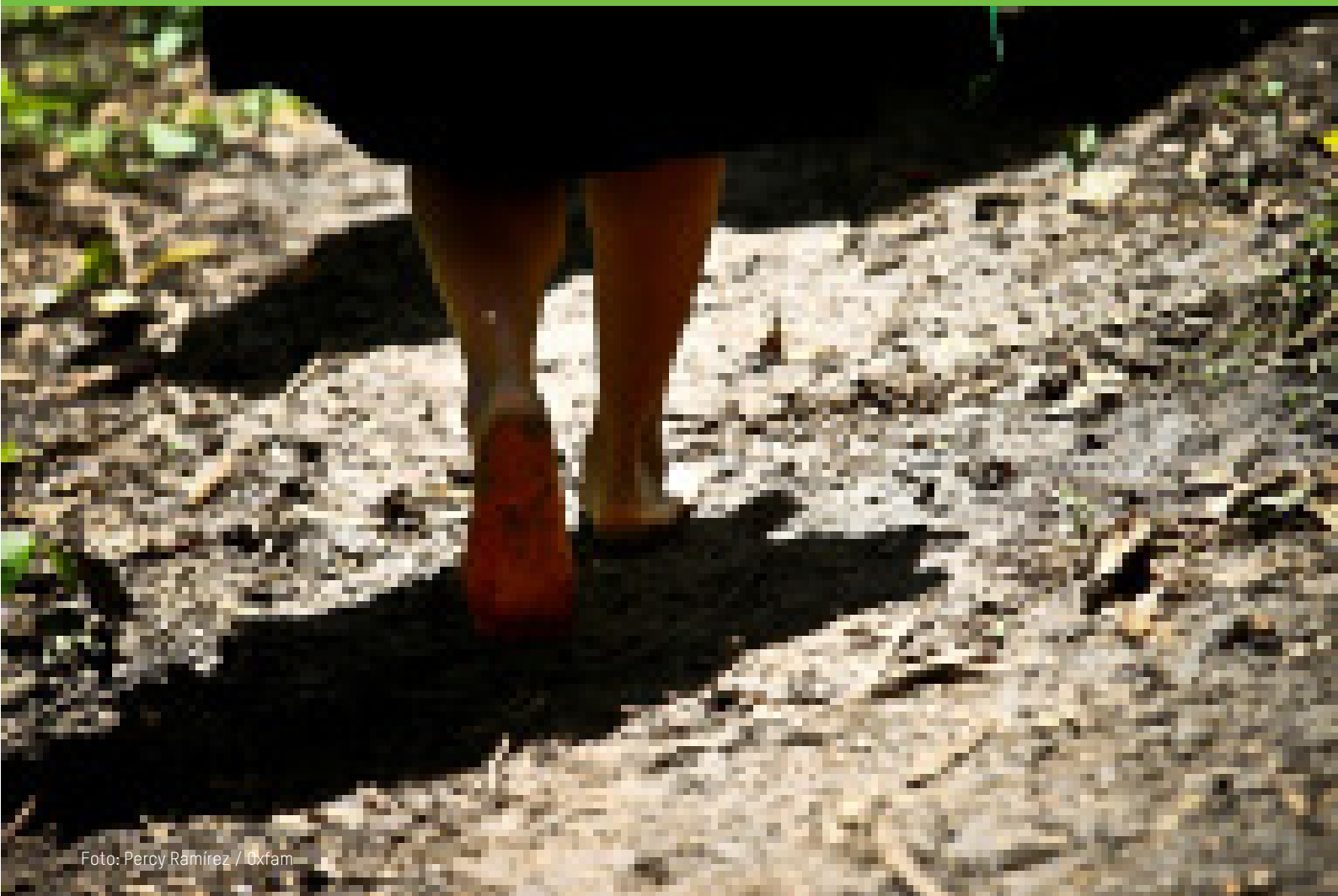


Foto: Percy Ramírez / Oxfam

# 2.4 SEGUIMIENTO (PASO 4/5)

## TEMAS POR TRATAR

### + ¿EN QUÉ CONSISTE EL SEGUIMIENTO DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO?

#### ⚙️ HERRAMIENTA 10: SEGUIMIENTO

## ¿EN QUÉ CONSISTE EL SEGUIMIENTO DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO?

El proceso de seguimiento se basa en los objetivos, actividades y análisis de contexto elaborado al inicio del proyecto, lo cual sirve como una línea de base. El seguimiento se realiza durante todo el proceso de un proyecto o programa.

Cuando se hace el seguimiento se debe prestar atención a la integración del enfoque en el proceso de desarrollo de las actividades; esto implica que se preste atención a la formación del equipo, las metodologías aplicadas, los factores sociales influyentes,



En este proceso se identifican los conocimientos y actitudes del equipo, los aspectos que dificultan y facilitan la incorporación del enfoque de género en la práctica.<sup>28</sup>

las reacciones de la población objetivo y las actividades del proyecto. A su vez, ello permite realizar ajustes en la intervención durante el proyecto para ayudar a lograr los resultados esperados.

## ¿QUÉ ASPECTOS MEDIMOS CON UNA PERSPECTIVA SENSIBLE AL GÉNERO?

Los indicadores permiten medir los cambios en lo que concierne a:

- Acceso de mujeres y hombres a los recursos, las oportunidades y los servicios.
- Satisfacción de las necesidades específicas de mujeres y hombres.
- Promoción de los derechos de mujeres y hombres.

- Calidad de la participación y representación de mujeres y hombres sobre una base de igualdad.
- Actitudes y comportamientos de mujeres y hombres.
- Integración de la justicia de género en el funcionamiento de la institución.
- Capacidades y conocimientos de mujeres y hombres sobre el enfoque.

### IMPORTANTE

- Solo podemos establecer metas para el cambio cualitativo si tenemos una línea de base que permita conocer el valor de los indicadores al inicio del proyecto o programa.
- La información sobre los indicadores cualitativos se recoge a través de encuestas (cuestionarios, métodos participativos, grupos focales, etc.).
- Dadas las desigualdades y los retos existentes, los indicadores deben poder medir los cambios sutiles.

<sup>28</sup> CORDAID (2009), *Op. Cit.*

## PROBLEMAS COMUNES

- Se olvida el tema de género.
- Se tratan los aspectos de género de manera aislada y discontinua.
- No se contextualiza el seguimiento a la temática de género en el desarrollo del programa.
- No se conecta con otras fases del proceso de ejecución de proyectos; vale decir, no se retroalimenta el proceso.<sup>29</sup>

## HERRAMIENTA 10. SEGUIMIENTO Ver página 69.

Se recomienda utilizar esta herramienta después de unos meses o a la mitad del proyecto o programa. Es importante que esta evaluación del nivel de integración de la perspectiva de género en el proyecto se lleve a cabo de manera participativa; las mujeres y los hombres participantes deben estar involucrados en este ejercicio. Se debe realizar con suficiente tiempo, de modo que permita modificaciones en el proyecto.

<sup>29</sup> CORDAID (2009) *Manual para la transversalización del enfoque de género en cadenas de valor*, La Paz: Cordaid.

Foto: Jesús Llerena Reyes / Oxfam



# 2.5 EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (PASO 5/5)

## TEMAS POR TRATAR

+ EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

⚙️ HERRAMIENTA 10. EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

### EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

La evaluación implica comparar lo logrado con lo propuesto y, en el marco de los resultados de la comparación, emitir recomendaciones de ajuste para una siguiente fase. La evaluación periódica de la pertinencia, eficacia, efectividad e impacto de los objetivos originales del proyecto es de suma importancia.

La evaluación continua incluye la medición de resultados relacionados con un cambio en las relaciones de género, la mejora de la situación de las mujeres, el poder creciente de éstas y la igualdad entre mujeres y hombres. El análisis y evaluación ayudan a visibilizar el nivel de transversalización del enfoque de género y reflexionar sobre las lecciones aprendidas para futuros proyectos o programas.

La evaluación se realiza sobre la base de datos del análisis inicial, por lo que es esencial haberlo hecho previamente. Las herramientas de evaluación deben tomar en cuenta las cuestiones de género e identificar las deficiencias y éxitos, así como

el impacto diferenciado para mujeres y hombres.

Para esta fase de evaluación se requiere una metodología participativa que incluya a las mujeres y los hombres que forman parte del proyecto, para lo cual se necesita de indicadores cuantitativos y cualitativos. El uso de estos indicadores de género a corto plazo es necesario para medir los avances en la transformación de las relaciones de género, la mejora de la situación de las mujeres, el aumento su poder e igualdad. Además, es importante considerar los indicadores a mediano y largo plazo.

La herramienta de evaluación y aprendizaje ofrece algunas preguntas claves que ayudarán al equipo del proyecto y a la población a evaluar los impactos en la reducción de las desigualdades sociales, así como a identificar las principales lecciones aprendidas de las que se beneficiarán los proyectos futuros, lecciones sobre buenas prácticas, modificaciones introducidas durante el proyecto, dificultades encontradas, etc.<sup>30</sup>

### HERRAMIENTA 10. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE<sup>31</sup>

Ver página 69.

Se recomienda utilizar esta herramienta cuando el proyecto o programa está por concluir. Es importante que esta evaluación se lleve a cabo de manera participativa, con representación de las mujeres y los hombres participantes del proyecto. Idealmente, debe realizarse un par de semanas después del cierre del proyecto para permitir la perspectiva necesaria y extraer las lecciones aprendidas. A menudo, en la práctica ello no se da y se tiene que hacer antes de que termine el proyecto.

<sup>30</sup> Oxfam-Québec (2011), *Op. Cit.*

<sup>31</sup> *Ibid.*



Foto: Percy Ramírez / Oxfam

# CAJA DE HERRAMIENTAS

## TRANSVERSALIZACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL

• Herramienta 1: Lista de control: transversalización del enfoque de género.....	42
• Herramienta 2: Análisis de género FODA.....	43
• Herramienta 3: Redacción de una política de género.....	46
• Herramienta 4: Plan de acción.....	53
• Herramienta 5: Recursos humanos sensibles al género.....	55

## INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL CICLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

• Herramienta 6: Análisis de género.....	59
• Herramienta 7: Planificación de proyectos y programas.....	64
• Herramienta 8: Marco lógico sensible al género.....	66
• Herramienta 9: Presupuesto sensible al género.....	66
• Herramienta 10: Seguimiento, evaluación y aprendizaje.....	69

## HERRAMIENTA 1. LISTA DE CONTROL: TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO <sup>32</sup>

Esta herramienta sirve para dar una primera mirada al nivel de integración del enfoque de género en una institución. Marcar los puntos existentes en la institución.

### INSTITUCIONAL

#### ESTRUCTURA OPERATIVA Y POLÍTICAS

- Una misión que incluya un enfoque de género.
- Una política de género.
- Objetivos del personal y del proceso de evaluación que busquen aumentar la sensibilidad de género.
- Programa de capacitación sobre el enfoque para el personal.
- Políticas de conciliación entre la familia, la vida privada y el trabajo.
- Comunicaciones internas y externas que incluyan el enfoque de género.

#### RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

- Recursos financieros destinados a temas de género.
- Descripción de funciones que incluyan el enfoque de género.
- Equilibrio entre mujeres y hombres en puestos de dirección.
- Enfoque positivo para la contratación de mujeres en puestos directivos o gerenciales.

### PROGRAMACIÓN

#### PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

- Análisis del entorno y el contexto local (oportunidades y obstáculos).
- Análisis de los efectos del proyecto o programa sobre las mujeres y los hombres.
- Análisis de los niveles de participación de las mujeres y de los hombres.
- Evaluación de las funciones y responsabilidades basadas en las necesidades e intereses de género, el acceso y control sobre los recursos y la participación en la toma de decisiones en el hogar y la comunidad.

#### EJECUCIÓN

- Estrategia, resultados e indicadores de género.
- Datos organizados y desagregados por sexo.
- Equilibrio entre el número de hombres y mujeres dentro del equipo del proyecto o programa.
- Promoción de la participación de las mujeres y de los mecanismos para la distribución y acceso equitativo a los recursos.
- Formación del personal local en el enfoque de género.
- Vínculos con grupos u organizaciones locales de mujeres

#### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- Análisis de los resultados de proyecto o programa desagregado por sexo: la participación, el acceso al control de los recursos por las mujeres y los hombres, el número de mujeres dirigentes, el cambio en las actitudes de las mujeres y de los hombres.
- Equipo de seguimiento y evaluación que incluya a personas expertas en género.

<sup>32</sup> Adaptado de: AQOCI (2004) 'Gender and development. Training kit', Montréal: AQOCI.



## HERRAMIENTA 2. ANÁLISIS DE GÉNERO FODA<sup>33</sup>

### OBJETIVOS DEL FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

El análisis FODA está diseñado para ayudar a las personas a identificar las fortalezas y debilidades internas de su institución o grupo, en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente externo. El análisis se aplica a los programas en relación con la perspectiva de género.

### PREGUNTAS PARA GUIAR LA DISCUSIÓN:

- ¿Cuáles son las principales fortalezas internas que tenemos?
- ¿Cuáles son las principales debilidades internas que tenemos?
- ¿Cuáles son las oportunidades externas más importantes?
- ¿Cuáles son las principales amenazas externas que enfrentamos?

Este ejercicio es parte de un proceso de planificación estratégica, uno de cuyos componentes esenciales es analizar la relación entre los entornos internos y externos. Esto debería dar a las instituciones y grupos la base para identificar temas estratégicos y desarrollar nuevas estrategias que reflejen el enfoque de género.

### EJEMPLO DE ANÁLISIS FODA EN UNA INSTITUCIÓN

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Proyectos (elaborados) que incluyen el tema de género.</p> <p>Visión institucional que incluye el enfoque de género.</p> <p>Uso de lenguaje no sexista.</p> <p>Participación democrática de las mujeres para expresar sus ideas.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Personal no especializado en el tema de género.</p> <p>Somos teóricos y no prácticos.</p> <p>Espacios limitados para socializar temas y experiencias de trabajo sobre el enfoque de género.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Presencia de otras instituciones que capacitan en temas de género.</p> <p>Existencia del plan nacional rector con enfoque de género.</p> <p>Presencia de mujeres organizadas y no organizadas.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Cultura machista en la sociedad.</p> <p>Existencia de políticas orientadas a la equidad de género que no se desarrollan por carencia de presupuesto.</p> <p>Sectores públicos y organizaciones a favor de la mujer dirigidos por personas no sensibilizadas.</p>

<sup>33</sup> Adaptado de: Oxfam Reino Unido e Irlanda (1994). Módulo de capacitación. Londres: Oxfam Reino Unido e Irlanda.

**EJEMPLO DE ANÁLISIS FODA EN UN PROYECTO DE MICROEMPRESAS Y MARKETING<sup>34</sup>**
**FORTALEZAS**

La mayoría de quienes se benefician son mujeres (microempresarias con escasos recursos).\*

Participación de las mujeres en todos los niveles de la planificación y ejecución del programa.

Proyecto centrado en las mujeres y vinculado con iniciativas de mercado.

\* Tener a participantes mujeres es una fortaleza; sin embargo, el hecho de trabajar con mujeres no implica, de por sí, un enfoque de género.

**DEBILIDADES**

No había consideraciones de género en el diseño del proyecto.

Las consideraciones de género han sido tratadas como actividades adjuntas al plan de trabajo anual, en lugar de ser transversales.

No hay indicadores de desempeño con enfoque de género.

Personal no entrenado en técnicas de análisis de género.

No hay ninguna disposición del programa para la sensibilización de género en las y los beneficiarios.

Los resultados del programa no son sensibles al género.

**OPORTUNIDADES**

Gran interés de parte de las mujeres para participar en las intervenciones del proyecto.

El programa acaba de comenzar y, por tanto, puede reorientar e incorporar el enfoque de género.

El personal del programa está dispuesto a recibir capacitación en género.

La existencia de una política nacional de género.

**AMENAZAS**

Los bajos niveles de alfabetización entre las mujeres suponen retos metodológicos para el proyecto.

Interferencia política.

Presiones machistas para que las mujeres cumplan obligaciones familiares.

<sup>34</sup> Traducido y adaptado de: IFAD (2010) 'SWOT Gender Analysis', <http://www.ifad.org/gen-der/tools/gender/swot.htm> (Última consulta: Octubre 2013).

## DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN UTILIZANDO FODA

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas enfrenta la institución en la promoción del enfoque de género en sus programas de desarrollo?

<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>

## HERRAMIENTA 3. REDACCIÓN DE UNA POLÍTICA DE GÉNERO<sup>35</sup>

Esta herramienta puede ser utilizada en un taller facilitado por una persona especializada en el enfoque de género que conduzca los debates y la redacción del documento. Si esta actividad no es factible, la institución también puede utilizar esta herramienta y convocar a reuniones internas para su elaboración.

### LA HERRAMIENTA ESTÁ DIVIDIDA EN 6 SECCIONES:

- 1) Introducción.
- 2) Glosario.
- 3) Contexto y presentación de la institución.
- 4) Justificación de la política de género y los principios de la institución para luchar contra la desigualdad entre mujeres y hombres.
- 5) Los compromisos para garantizar la inclusión efectiva de género en la institución y en la programación.
- 6) Las estrategias para cumplir los compromisos contraídos tanto a nivel corporativo como a nivel de programación.

La tercera y cuarta sección sirven para determinar el contexto en el que trabaja la institución y justificar la importancia de tener en cuenta el enfoque de género. Aquí debemos explicar cómo la misión y metas de la institución asegurarán que sus acciones tengan un impacto real y positivo en la reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres en sus áreas de intervención. También es importante evidenciar lo que motiva a la institución a adoptar una política de género.

La quinta y sexta sección están diseñadas para determinar los compromisos que la institución quiere tomar, así como las estrategias y mecanismos que se ponen en marcha para integrar de manera efectiva el enfoque de género en la institución y programación.

A continuación se presenta un modelo de la herramienta. El texto en cursiva corresponde a las instrucciones y directrices para estimular la reflexión y el debate. Este documento proporcionará un marco para la política, por lo que una vez completadas sus partes, el texto en cursiva y el texto se eliminarán y la propia herramienta se convertirá en el documento de política de género.

<sup>35</sup> Traducido y adaptado de: Oxfam-Québec (2011), *Op. Cit.*, Outil 12 - Rédaction d'une politique de genre.

## ESQUEMA DE PROPUESTA DE POLÍTICA DE GÉNERO<sup>36</sup>

Nombre de la institución

### 2) GLOSARIO

Fecha de elaboración

*En esta sección se definen los conceptos básicos de género para promover una concepción común de estos términos por todas las personas integrantes y empleadas y empleados de la institución, así como las personas de las comunidades que se benefician de sus programas.*

### 1) INTRODUCCIÓN

*Explicar aquí el proceso de redacción de la política (la existencia de un diagnóstico previo de la institución) y dónde se origina el deseo de tenerla (diagnóstico y plan de acción del Consejo de Administración, etc.). Esta sección se puede escribir al final del taller o proceso de redacción de la política en cuestión.*

*Durante el proceso de elaboración de la política es importante llevar a cabo una discusión de grupo para determinar la terminología y las definiciones que se incluirán en el documento (la igualdad de género, justicia de género, etc.). El objetivo aquí es que la institución adopte y adapte sus propias definiciones para el equipo y las y los participantes.*

*Ejemplos de términos para definir de manera consensuada (pueden variar):*

PRINCIPALES CONCEPTOS DE GÉNERO	DEFINICIONES ADOPTADAS POR LA INSTITUCIÓN
Género	
Sexo	
Equidad de género	
Igualdad de género	
Justicia de género	
Empoderamiento	
División sexual del trabajo	
Violencia contra la mujer	
Violencia de género	
Etc.	

<sup>36</sup> /bid.

## 3) CONTEXTO Y PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### 3.1 CONTEXTO

*En un texto breve (una página), la institución hará un breve análisis del contexto que justifique su intervención particular en la lucha contra la desigualdad de género. Se debe:*

- *Describir la situación y las condiciones de vida de las mujeres en el país y región(es) de la intervención.*
- *Proporcionar una breve descripción de la situación, respaldada con estadísticas de apoyo (desagregadas por género).*

*Nota: Si la redacción de las políticas de género se realiza en un taller, esta parte puede ser elaborada con anticipación para ser presentada en él a las personas que asisten.*

### 3.2 MISIÓN Y MANDATO DE LA INSTITUCIÓN

- *Escribir el mandato de la institución.*
- *Explicar cómo es que los documentos legales (estatutos, misión, mandato, visión, valores, etc.) tendrán en cuenta el enfoque de género. También explicar por qué la institución apuesta por la lucha contra la desigualdad entre mujeres y hombres.*
- *¿Cómo contribuyó el trabajo de la institución a una mayor igualdad de género? Citar ejemplos específicos y cifras desde su fundación.*

### 3.3 OBJETIVOS Y ÁREAS ESTRATÉGICAS DE INTERVENCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

- *¿Cuáles son los objetivos y áreas en las que se enfoca la institución? ¿Contribuyen a la lucha contra la desigualdad de género?*
- *¿Cómo se integra el enfoque de género? ¿Tiene objetivos estratégicos (planificación estratégica) en las zonas de intervención que prioriza la institución?*
- *Analizar los objetivos definidos en el plan estratégico de la institución para evaluar si son sensibles al género. Si lo son, nombrar y explicar los objetivos y la manera en que pueden contribuir al logro de resultados enfocados en la transformación de las relaciones sociales de género.*
- *Explicar, si es el caso, cómo sus proyectos o programas tienen en cuenta el enfoque de género.*
- *¿De qué manera el análisis de las diferencias de género sería favorable para el éxito de proyectos desde la perspectiva del cambio social? Por ejemplo: cambios en las relaciones sociales entre hombres y mujeres, mejora de las condiciones de vida de hombres y mujeres en las comunidades, etc.*

## 4) JUSTIFICACIÓN DE LA POLÍTICA DE GÉNERO Y LOS PRINCIPIOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LUCHAR CONTRA LA DESIGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES

### 4.1 JUSTIFICACIÓN

- Definir el propósito de la política de género, determinar el interés y el valor agregado de ésta para su institución y explicar cómo la ayudará a cumplir sus objetivos de lucha contra las injusticias y las desigualdades.
- Establecer los objetivos de la política (la mejora de la eficacia de las intervenciones para promover la equidad e igualdad entre mujeres y hombres, garantizar que ninguna intervención será causa o agravante de estas desigualdades, etc.)

### EJEMPLO DE JUSTIFICACIÓN

- La política de género permite a la institución garantizar que sus acciones tendrán un impacto a largo plazo para el logro de la igualdad entre los sexos.
- La política de género formaliza la consideración del género a nivel institucional y en su programación.

### 4.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

- Identificar los principios fundamentales que la institución prioriza para promover la justicia entre mujeres y hombres.
- Explicar en términos generales los valores que las personas de la institución comparten y los principios fundamentales que la institución mencione en sus documentos internos.

*Nota: Estos principios básicos deben ser de carácter general. En la quinta sección del presente artículo se detallarán los compromisos específicos de su institución.*

### EJEMPLOS DE LA JUSTIFICACIÓN

#### LA INSTITUCIÓN XXXX SE BASA EN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

- Creemos que la igualdad entre mujeres y hombres es una cuestión de derechos humanos, y es importante para todo el trabajo que hacemos en la lucha contra la pobreza y la injusticia.
- Creemos que el poder económico es cada vez de mayor importancia para que las mujeres ejerzan una ciudadanía activa.
- Consideramos el acceso a la escolarización de las niñas para que les permita aumentar su disposición a tomar decisiones y ejercer su ciudadanía.

## 5) LOS COMPROMISOS PARA GARANTIZAR LA INCLUSIÓN EFECTIVA DE GÉNERO EN LA INSTITUCIÓN Y EN LA PROGRAMACIÓN

### 5.1 A NIVEL INSTITUCIONAL

*Para completar esta parte es necesario haber hecho un diagnóstico de género institucional, ya que éste permite identificar los aspectos a los que la institución puede comprometerse para una mejor integración del género en sí mismo. Se debe considerar lo siguiente:*

- *¿Cómo se toman en cuenta los aspectos de género en la institución?*
- *¿Cuáles son los compromisos que deben adoptarse para garantizar la efectiva incorporación del género en la institución?*

*Ejemplos: El desarrollo del personal en materia de género; la designación de una persona (punto de contacto) o la forma cómo una unidad se encargará de garantizar la integración del enfoque de género en los proyectos, programas y documentos; que el conocimiento del enfoque de género sea un criterio para la contratación de personal, etc.*

*Es importante hacer las preguntas pasando por los diversos componentes de la institución:*

- Misión y objetivos estratégicos.
- Estructura de ejecución y recursos humanos.
- Mecanismos de toma de decisiones.
- Procedimientos internos.
- Comunicación interna y externa.
- Desarrollo de competencias.
- Seguimiento y evaluación del aprendizaje (SEA).
- Rendición de cuentas.
- Presupuesto y administración financiera.
- Normas y valores dentro de la institución.

*Al revisar estos componentes, el equipo puede identificar las mejoras deseadas para integrar la igualdad entre mujeres y hombres en la institución y comprometerse a realizarlas.*

*Indicar aquí estos compromisos una vez que el grupo de discusión los haya abordado y haya alcanzado un consenso sobre ellos.*

### 5.2 A NIVEL DE PROGRAMACIÓN

*Para completar esta parte, después de haber hecho un diagnóstico de género institucional, la técnica permite identificar los aspectos a los que la institución puede comprometerse para una mejor integración del enfoque de género en su propia programación. Para esto deben preguntarse:*

- *¿Cómo son tomados en cuenta los aspectos de género en la planificación de proyectos, programas, actividades, etc.?*

*Ejemplos: Recopilación de datos desagregados por género, evaluación de las necesidades prácticas y estratégicas de hombres y mujeres, evaluación de la participación de hombres y mujeres en los proyectos y programas, evaluación de los impactos potenciales sobre ambos, etc.*

- *¿Cuáles son los compromisos que deben adoptarse para garantizar la efectiva integración de la igualdad de género en materia de programación?*

#### EL ENFOQUE DE GÉNERO DEBE INTEGRARSE EN:

- La gestión de programas y proyectos: desarrollo, planificación, ejecución.
- El seguimiento y evaluación del aprendizaje (SEA).

*Al pasar por estos ámbitos, el equipo puede identificar las mejoras deseadas para integrar la igualdad entre hombres y mujeres en materia de programación y formular los compromisos que la institución quiera asumir.*



## 6) LAS ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR LOS COMPROMISOS CONTRAÍDOS TANTO A NIVEL INSTITUCIONAL COMO A NIVEL DE PROGRAMACIÓN

Esta sección contiene los compromisos contraídos en la quinta sección del documento. El objetivo aquí es identificar las estrategias y mecanismos que permitirán a la institución cumplirlos.

### 6.1 A NIVEL INSTITUCIONAL

Cuadro modelo para facilitar la clasificación de la información.

<b>COMPROMISOS</b> (Referirse a los compromisos suscritos en la quinta sección de la política de género)	<b>ESTRATEGIAS Y MECANISMOS</b> (Ver a continuación las estrategias o mecanismos para poner en práctica los compromisos de la columna de la izquierda)
1. Misión y objetivos estratégicos	
2. Estructura de ejecución y recursos humanos	
3. Mecanismo de toma de decisiones	
4. Procedimientos internos	
5. Comunicación interna y externa	
6. Desarrollo de competencias	
7. Seguimiento, evaluación y aprendizaje (SEA)	
8. Rendición de cuentas	
9. Presupuesto y administración financiera	
10. Normas y valores dentro de la institución	

## 6.2 A NIVEL DE PROGRAMACIÓN

Cuadro de muestra para facilitar la clasificación de la información.

<b>COMPROMISOS</b> (Redactar los compromisos suscritos en la quinta sección de la política de género)	<b>ESTRATEGIAS Y MECANISMOS</b> (Ver a continuación las estrategias o mecanismos para poner en práctica los compromisos de la columna de la izquierda)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de programas y proyectos: desarrollo, planificación, ejecución</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento, evaluación y aprendizaje (SEA)</li> </ul>	

--- FIN DE LA POLÍTICA ---

### ¿QUÉ SEGUIMIENTO SE HARÁ A LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA DE GÉNERO?

Presentamos aquí algunos consejos para garantizar que la política de género de la institución sea puesta en práctica:

- Garantizar la adopción de la política oficial por los órganos de la institución, tales como la Junta Directiva o la Asamblea General.
- Asegurar la apropiación de la política por todas las personas sensibles al género en el equipo, la institución, las y los participantes de los proyectos y programas. Para esto se puede difundir material impreso o electrónico con la presentación de actividades y el documento completo.
- Elaborar y aprobar un plan de acción para la aplicación de la política de género en los años venideros.

## HERRAMIENTA 4. PLAN DE ACCIÓN<sup>37</sup>

### OBJETIVOS

- Formular compromisos y estrategias concretas para la puesta en práctica de la política de género.

	Resultado/ Objetivo	Indicador	Principales actividades	Plazo	Responsables	Presupuesto/ Tiempo invertido
EJEMPLO	Las estrategias y mecanismos especificados en la política de género.	Las medidas cuantitativas y cualitativas para verificar el logro de los resultados/objetivos.	Indicar las actividades necesarias para lograr los resultados/objetivos.	Indicar la fecha (año, mes) en que se espera lograr los resultados/objetivos.	Indicar qué personas, vinculadas o no a la institución, son responsable de implementar cada actividad.	Indicar los recursos financieros y el tiempo que la ejecución de las actividades va a requerir.
EJEMPLO	Todo el equipo de recursos humanos es consciente y responsable de la transversalización del enfoque de género en su trabajo.	Nivel de transversalización del enfoque de género en todas las descripciones, puestos de trabajo, posiciones de poder, así como en el proceso de reclutamiento de personal.	==> Revisión de herramientas de reclutamiento para garantizar la integración del enfoque de género. ==> Revisión de herramientas de formación para garantizar que el personal tenga un enfoque de género.	Marzo 2014  Junio 2014	Responsable de recursos humanos.  Experta en género.	1 día / mes de septiembre 2012 a marzo 2013. 1 semana a tiempo completo en el mes de mayo 2013, con un presupuesto de XXXX \$ para herramientas de capacitación e impresiones.

<sup>37</sup> *Ibid.*

## HERRAMIENTA 4. PLAN DE ACCIÓN

Resultado/ Objetivo	Indicador	Principales actividades	Plazo	Responsables	Presupuesto/ Tiempo invertido

## HERRAMIENTA 5. RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL GÉNERO<sup>38</sup>

Esta herramienta ha sido diseñada para guiar a los directivos y gerentes de recursos humanos en la integración del enfoque de género a la dinámica de gestión de personal. Ofrece una serie de principios que se deben seguir y ejemplos de preguntas a los candidatos o miembros del equipo, con el fin de evaluar su sensibilidad de género. Será de gran ayuda en la evaluación de las actividades y el desempeño de las personas integrantes del equipo.

Transversalizar el género en el proceso de reclutamiento de personal es una de las ventajas de esta herramienta. Por esta razón, la integración del

enfoque de género debe ser insertada en ofertas de empleo para garantizar la contratación de personas sensibles al género o, al menos, abiertas a él.

Todos los y las colaboradoras (personal administrativo y técnico, Directorio, etc.) tienen que demostrar su compromiso en apoyar la lucha contra las desigualdades entre mujeres y hombres. Su lenguaje, sus actitudes y sus acciones tienen un impacto en la imagen de la institución y la conformidad entre los valores de ésta y los de su equipo.

### 1. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1.1 PREGUNTAS CLAVE PARA LA PERSONA RESPONSABLE DE LA REDACCIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	SÍ	NO
Al leer esta descripción de trabajo, ¿veo que las tareas podrían reforzar las desigualdades entre hombres y mujeres?		
¿El texto visibiliza tanto a hombres como a mujeres (director/directora, trabajador/trabajadora, colaborador/colaboradora, administrador/administradora, contador/contadora, etc.)?		
¿Puedo revisar esta descripción de trabajo para que contribuya a una mayor igualdad entre mujeres y hombres? ¿Cómo?		
1.2 ESTRATEGIA PARA LA DIFUSIÓN DE LOS PUESTOS VACANTES		
<p>Reclutar al personal teniendo en cuenta que el enfoque de género también implica la selección de destinatarios y de los espacios de las entrevistas de trabajo para que ambos sexos tengan acceso y sean convocados. De hecho, en muchos países los hombres y las mujeres no utilizan los mismos canales de información, no escuchan necesariamente la misma emisora de radio, no leen los mismos periódicos, ni tienen necesariamente acceso a internet. Incluso algunos canales son más accesibles para un sexo en especial (cibercafés).</p>		

<sup>38</sup> *ibid.*

### 1.3 TRANSVERSALIZAR EL GÉNERO EN UNA ENTREVISTA DE TRABAJO

Si la institución quiere promover la igualdad entre hombres y mujeres, debe asegurarse de contratar a personas que respeten este enfoque en su vida profesional y privada, o que, al menos, estén interesadas en el desarrollo de este enfoque. Es importante evaluar la sensibilidad de género durante la entrevista y el tipo de conocimiento del candidato o la candidata.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA	ELEMENTOS QUE SE BUSCAN EN LAS RESPUESTAS
<p>¿Cuál es la situación de las mujeres y los hombres? ¿existen desigualdades? Si es así, ¿cuáles son?</p> <p>¿Qué sabe usted acerca de los derechos de las mujeres en la región en la que se localiza el trabajo? ¿hay derechos a los que las mujeres no tienen acceso en esa región (tierra, educación, participación política, toma de decisiones, etc.)?</p> <p>¿Qué es género?</p> <p>¿Cuáles son los factores que promueven el logro de la igualdad entre mujeres y hombres, y cuáles los que lo obstaculizan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para reconocer las desigualdades sociales y las diferencias de acceso a derechos en hombres y mujeres.</li> <li>• El nivel de comprensión de las causas y efectos de la desigualdad en las personas, incluyendo la desigualdad entre mujeres y hombres.</li> <li>• Capacidad para identificar los factores que influyen en impedir o facilitar el logro de la igualdad de género.</li> <li>• Reconocimiento de la necesidad de un cambio social, incluso en las relaciones de género.</li> <li>• Reconocimiento de la importancia de la participación activa, justa y equitativa de mujeres y hombres en la sociedad.</li> </ul>
<p>¿Cree usted que los hombres y las mujeres pueden y deben ser iguales?</p> <p>Según usted, ¿los hombres y las mujeres tienen las mismas disposiciones naturales para llevar a cabo funciones de alto nivel?</p> <p>¿Qué haces en tu vida social, personal y profesional para promover la igualdad entre mujeres y hombres?</p> <p>¿Cree usted que las mujeres y los hombres tienen o deberían tener los mismos derechos y libertades?</p> <p>Frente a situaciones laborales de dominación entre hombres y mujeres, ¿cree usted que pueda reaccionar? Si es así, ¿cómo?</p> <p>Si usted fuera contratado o contratada, ¿qué haría para integrar el enfoque de género en su trabajo?</p>	<p>Los siguientes tipos de respuesta están ordenados de menor a mayor según el nivel de comprensión del enfoque de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a los temas de género.</li> <li>• Nivel de comprensión de sus propias relaciones de género.</li> <li>• Grado de apertura al liderazgo de la mujer y de la importancia de la participación activa de ésta en la toma de decisiones.</li> <li>• Grado de apertura al cambio personal y social, en particular en las relaciones de género.</li> <li>• Compromiso personal (en el trabajo y en su vida privada) para el cambio social, incluyendo una mayor igualdad entre mujeres y hombres.</li> </ul>

## 2. CUESTIONES DE GÉNERO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la mayoría de los equipos, la administración hace una evaluación del desempeño durante el año, pero ésta puede hacerse semestralmente o con otra periodicidad. Esta evaluación puede ser una oportunidad para reflexionar acerca de lo que cada persona del equipo ha hecho para integrar una perspectiva de género en su trabajo.

La evaluación basada en la perspectiva de género se enfocaría en las tareas llevadas a cabo. Por ejemplo:

- Respecto del personal de recursos humanos: Contribuir a la promoción de la igualdad en el proceso de contratación (para asegurarse de que el género sea un criterio en la selección de los candidatos, identificar los lugares de publicación de las posiciones adecuadas, etc.).
- Respecto del personal de programación: Utilizar las herramientas con perspectiva de género para el diseño y evaluación de la gestión del programa (análisis del contexto y del marco lógico, así como monitoreo y evaluación de las cuestiones de género, etc.).

- Respecto del personal a cargo de la logística: Contribuir a la promoción de la igualdad en la selección de proveedores (seleccionar a mujeres empresarias).

- Respecto del personal a cargo de las finanzas: Utilizar presupuestos sensibles al género para el diseño y el análisis del presupuesto.

Lista de preguntas que se pueden agregar a la evaluación del desempeño:

- Si se ha organizado una capacitación sobre el enfoque de género: ¿ha participado?; ¿qué aprendió (conceptos, herramientas, estrategias)?
- ¿Estima que su trabajo de los últimos meses ha contribuido a la igualdad entre mujeres y hombres?
- ¿Ha visto en los últimos meses situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres o discriminación por razón de sexo en el trabajo? Si es así, ¿cuál fue su actitud?
- En los últimos meses, ¿ha tenido discusiones al interior o fuera de su lugar de trabajo que le han permitido abrir el debate o cambiar percepciones sobre la relación entre mujeres y hombres?

### 3. DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PERSONAL

La siguiente tabla ha sido diseñada para evaluar la gestión del personal o recursos humanos. Al llenarla, será posible identificar los pasos por seguir para integrar más y mejor el enfoque de género en el desarrollo de las habilidades del equipo.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Sí	No	Si la respuesta es no, ¿qué medidas se tomarán?
Nuestra institución lleva a cabo sesiones regulares de capacitación u otros medios para fortalecer y actualizar los conocimientos y habilidades del personal en materia de género.			
Se realiza por lo menos una capacitación al año sobre los conceptos de género.			
Se realiza por lo menos una capacitación al año sobre las herramientas para integrar el enfoque de género en proyectos y programas.			
Las capacitaciones están orientadas tanto a hombres como a mujeres. Participan ambos sexos.			
Hay un aumento gradual de la experiencia del personal sobre la igualdad entre mujeres y hombres.			
Se han visibilizado cambios en la cultura institucional al poner en práctica cambios en cuestiones de género.			
Nuestro equipo de programación se siente confiado y capaz de diseñar e implementar programas que equilibren las necesidades e intereses de hombres y mujeres.			



## HERRAMIENTA 6. ANÁLISIS DE GÉNERO

El proceso de planificación de proyectos de desarrollo debe sustentarse en un análisis diferenciado por sexo, para asegurarse de que las acciones de desarrollo basan sus actividades en una información real y no en las creencias o ideas que se asumen sobre la vida de los hombres y las mujeres.<sup>39</sup>

Llena los siguientes cuadros y responde a las preguntas, que se dividen en cuatro áreas de análisis:

- El perfil de ACTIVIDADES identifica: ¿Quién HACE QUÉ? (Incluye género, edad, cuándo lo hace y dónde se realiza, tareas productivas, reproductivas y comunitarias)
- El perfil de ACCESO y CONTROL identifica: ¿Quién TIENE ACCESO a los recursos y beneficios? ¿QUIÉN CONTROLA los recursos y beneficios?
- El perfil de los FACTORES DE INFLUENCIA identifica: ¿Qué FACTORES influyen en la división del trabajo y en el acceso y el control sobre los recursos y los beneficios?
- El perfil de NECESIDADES PRÁCTICAS e INTERESES ESTRATÉGICOS identifica: ¿Qué son las NECESIDADES PRÁCTICAS que influyen en la condición de las mujeres y los hombres? ¿Qué son los INTERESES ESTRATÉGICOS que influyen en la situación (el estatus) de las mujeres y de los hombres?

Identifica los factores que afectan las diferencias de género reconocidas en los tres perfiles. La identificación de influencias pasadas y presentes puede dar indicios sobre oportunidades y limitaciones que afectan a una mayor participación de mujeres en los programas y proyectos. Llena la matriz sobre la base del contexto en el que se va a realizar el proyecto, como el siguiente ejemplo:

1. PERFIL DE ACTIVIDAD	Género/Edad					
	Mujer adulta	Hombre adulto	Niña	Niño	Mujer joven	Hombre joven
A. Producción de bienes y servicios						
Agricultura: Actividad 1: Siembra de semillas Actividad 2: Venta de productos	+	+	-	-	+	+
	+	-	-	-	+	-
2. PERFIL DE ACCESO Y CONTROL	ACCESO			CONTROL		
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
A. Recursos Terreno: Uso de propiedad y título	+	+	+	-		
3. FACTORES DE INFLUENCIA	¿Riesgos?			¿Oportunidades?		
Política: Espacios y cuotas para la participación de mujeres	Participación de mujeres en los espacios de poder sin consideración o enfoque de género.			La visibilidad de la agenda de las mujeres.		

<sup>39</sup> AECl (2004), *Op. Cit.*

## MARCO DE ANÁLISIS DE GÉNERO

A responder antes de empezar:

- ¿Cómo se organiza el trabajo en la(s) comunidad(es) donde se desarrolla el proyecto?

1. PERFIL DE ACTIVIDAD	Género/Edad					
En la primera columna, escribe la actividad realizada. Marca con un (+) o un (-) en la columna que representa a las personas que dedican más o menos tiempo a cada actividad.	Mujer adulta	Hombre adulto	Niña	Niño	Mujer joven	Hombre joven
A. Producción de bienes y servicios						
Agricultura: Actividad 1: Actividad 2:						
Autoempleo: Actividad 1:						
Empleo remunerado: Actividad 1: Actividad 2:						
Otras:						
B. Reproducción, cuidado y tareas domésticas						
Preparación de alimentos: Actividad 1: Actividad 2:						
Cuidados de hijas e hijos: Actividad 1: Actividad 2:						

PERFIL DE ACTIVIDAD	Mujer adulta	Hombre adulto	Niña	Niño	Mujer joven	Hombre joven
Cuidado de la salud de la familia: Actividad 1: Actividad 2:						
Limpieza: Actividad 1: Actividad 2:						
Otras:						
C. Apoyo a la comunidad						
Liderazgo: Actividad 1:						
Celebraciones: Actividad 1:						
Servicios sociales: Actividad 1:						
Otras:						

### PREGUNTAS ADICIONALES

- ¿Qué trabajos se hacen con la colaboración de los hombres y mujeres? ¿Cuándo?
- ¿Cuáles son las repercusiones de la división actual del trabajo para la realización de los objetivos del proyecto o programa?
- ¿Qué son las percepciones de los hombres y mujeres en relación con la división actual del trabajo?
- ¿El proyecto tiende a consolidar o cuestionar la división actual del trabajo?

2. PERFIL DE ACCESO Y CONTROL. En la primera columna escribe la actividad realizada. Marca con un (+) o un (-) en el columna que representa a las personas que dedican más o menos tiempo a cada actividad

2. PERFIL DE ACTIVIDAD	ACCESO		CONTROL	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
A. Recursos (lo que permite realizar una actividad o un trabajo)				
Terreno / Equipos				
Trabajo				
Educación, formación, conocimiento				
Tiempo				
Otros				
B. Beneficios (ganancia o ventaja que proviene de un trabajo o una actividad)				
Ingresos				
Bienes de propiedad				
Necesidades esenciales (alimentación, vestido, vivienda, etc.)				
El poder político / prestigio, etc.				
Conocimiento				
Otros				

**PREGUNTAS ADICIONALES**

- ¿Qué repercusiones tiene (o puede tener) la distribución de los recursos en relación con las acciones planificadas en el proyecto o programa?
- ¿Cómo el proyecto o programa puede contribuir a dar a las mujeres un mejor acceso a los recursos y un mejor control sobre ellos?
- ¿Cuáles son los beneficios que resultaron de ese proyecto o programa para las mujeres? ¿Para los hombres?
- ¿Qué repercusiones tiene la distribución de los beneficios en relación a las acciones planificadas en el proyecto o programa?
- ¿Quién tendrá acceso a los beneficios del proyecto o programa?
- ¿Quién tendrá el control sobre los beneficios del proyecto o programa?
- ¿Cómo el proyecto puede contribuir a incrementar el acceso de las mujeres a los beneficios y su control sobre ellos?

3. FACTORES DE INFLUENCIA Que factores influyen en las relaciones y roles de género	¿Riesgos?	¿Oportunidades?
Política		
Económico		
Sociocultural		
Educación		
Medio ambiente		
Legal		
Religioso		
Internacional		
Otros		

### PREGUNTAS ADICIONALES

- ¿Qué factores clave tienen repercusiones sobre la división del trabajo?
- ¿Qué factores clave tienen repercusiones sobre el acceso a los recursos y a los beneficios?
- ¿Qué factores clave tienen repercusiones sobre el control de los recursos y de los beneficios?
- ¿Qué limitaciones o desafíos imponen esos factores a la promoción de la igualdad y del poder de las mujeres en el desarrollo de ese proyecto o programa?
- ¿Existe una estrategia propuesta en el proyecto para sobrellevar esas limitaciones? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?
- ¿Qué posibilidades presentan esos factores en la promoción de la igualdad y del poder de las mujeres?
- ¿Existe una estrategia propuesta en el desarrollo del proyecto o programa para aprovechar esas oportunidades? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?

### 4. LAS NECESIDADES PRÁCTICAS Y LOS INTERESES ESTRATÉGICOS

Preguntas fundamentales:

- ¿Qué son las diferencias entre las condiciones de vida de las mujeres y de los hombres en la comunidad determinada? (se refiere a las necesidades cotidianas tal como la comida, la vestimenta, la habitación, el dinero, etc.).
- ¿Cuáles son las diferencias entre la posición (el estatus) de las mujeres y de los hombres en la comunidad determinada? (se refiere a la situación social, económica y política).
- ¿El programa se interesa en la satisfacción de las necesidades prácticas de las mujeres o de los hombres?
- ¿El programa se interesa en la mejora de las condiciones de vida de las mujeres o de los hombres?
- ¿El proyecto o programa se interesa en la satisfacción de los intereses estratégicos de las mujeres o de los hombres?
- ¿El proyecto o programa se interesa en la mejora de la posición (estatus) de las mujeres o de los hombres en la sociedad?

## HERRAMIENTA 7. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

Se recomienda utilizar la herramienta de planificación de proyectos antes de iniciar uno y después del análisis diferenciado por sexo. Esta herramienta se divide en tres partes:

- I. Ejecución del proyecto o programa
- II. Indicadores de evaluación
- III. Medidas de mejora

En cada sección hay preguntas para guiar la reflexión del equipo del proyecto. La escala de respuestas es la siguiente:

Escala de calificación	Algunas preguntas son acerca de su satisfacción	Algunas preguntas son para su apreciación
2	Muy satisfactorio	Bastante
1	Satisfactorio	En gran medida
0	Insatisfactorio	En realidad, no

I. EJECUCIÓN DEL PROYECTO O PROGRAMA	2	1	0
<p><b>EQUIPO DEL PROYECTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El método de constitución y contratación del equipo de gestión del proyecto o programa le permite garantizar un equilibrio en el número de hombres y mujeres?</li> <li>• ¿El método de constitución y contratación del equipo de gestión del proyecto o programa le permite asegurar que el equipo del proyecto es sensible a la cuestión de la igualdad entre mujeres y hombres?</li> <li>• ¿Está previsto que el equipo del proyecto cuente con capacitaciones sobre el enfoque de género y desarrollo?</li> <li>• ¿Existen mecanismos para mitigar la resistencia que puede ser planteada por las mujeres o los hombres en la ejecución del proyecto (resistencia sociocultural, etc.)?</li> <li>• ¿Cómo espera que sea la participación de organizaciones locales en la implementación, seguimiento y evaluación del proyecto o programa? (2 = toman decisiones sobre el proyecto y ejecutan las actividades; 1 = se les consulta en cada etapa; 0 = reciben información sobre el proyecto).</li> <li>• ¿Vas a utilizar expertos externos o internos en cuestiones de género para lograr que los equipos maximicen los beneficios de las actividades dirigidas a mujeres (o a grupos identificados)?</li> <li>• ¿Existen medidas para promover la participación de las mujeres (u otros grupos vulnerables identificados) en los órganos de decisión del proyecto?</li> </ul> <p><b>POBLACIÓN PARTICIPANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la participación de las mujeres (o de otros grupos vulnerables identificados) en todos los niveles del proyecto? (2 = toman decisiones sobre el proyecto y ejecutan las actividades; 1 = se les consulta en cada etapa; 0 = reciben información sobre el proyecto).</li> <li>• ¿Existen medidas para promover la participación de las mujeres (u otros grupos vulnerables identificados) en las actividades?</li> <li>• ¿Están previstas actividades de capacitación sobre temas de igualdad entre mujeres y hombres con la población objetivo?</li> </ul>			
II. INDICADORES DE EVALUACIÓN	2	1	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La selección y formulación de indicadores está basada en los resultados del análisis del contexto diferenciado por sexo? (el análisis de género permite contar con una base de datos para el desarrollo de indicadores cualitativos).</li> <li>• ¿Los indicadores pueden medir las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres?</li> <li>• ¿Los indicadores miden el cambio en la condición o la posición de la mujer (o de otros grupos vulnerables identificados) en la población objetivo (toma de decisiones, liderazgo, empoderamiento, derechos humanos, etc.)?</li> <li>• ¿Los indicadores están desagregados por sexo?</li> </ul>			
III. MEDIDAS DE MEJORA			
¿Qué medidas se adoptan para mejorar los elementos deficientes?			

Fuente: Traducido y adaptado de Oxfam-Québec (2011), *Op. Cit.*

## HERRAMIENTA 8. MARCO LÓGICO SENSIBLE AL GÉNERO

MARCO LÓGICO SENSIBLE AL GÉNERO			
	LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Resultados	<p>¿Se refiere explícitamente a mujeres y hombres?</p> <p>¿Incluye beneficios tanto para mujeres como para hombres?</p> <p>¿Refleja las necesidades estratégicas de género?</p>	<p>¿Permiten medir el progreso del los resultados esperados tanto en relación con las mujeres como con los hombres?</p> <p>¿Se incluye algún indicador que permita medir el impacto de género de los resultados esperados?</p>	<p>¿Están los datos disponibles desagregados por sexo?</p> <p>¿Se han analizado en lo concerniente al género?</p>
Actividades	<p>¿Se tienen en cuenta las relaciones de género al planificar las actividades?</p> <p>¿Participan las mujeres como actoras y decisoras de forma suficientemente visible?</p>	<p>Recursos e insumos:</p> <p>¿Se visibilizan las contribuciones de mujeres y hombres en el proyecto?</p> <p>¿Tienen las mujeres acceso y control sobre los recursos del proyecto?</p>	<p>Presupuesto:</p> <p>¿Se han presupuestado adecuadamente las estrategias para favorecer la participación de las mujeres y su acceso igualitario a los beneficios del proyecto?</p> <p>¿Está claro qué porcentaje del presupuesto total beneficiará directamente a mujeres y cuánto a hombres?</p>



## HERRAMIENTA 9. PRESUPUESTO SENSIBLE AL GÉNERO<sup>40</sup>

Esta herramienta pretende ayudar a la administración de programas o proyectos y a la dirección financiera en la integración del enfoque de género en los presupuestos. Con este fin, se puede utilizar una lista de control en todo el ciclo de programación o del presupuesto. En ese sentido, esta herramienta es una lista de recomendaciones básicas que pueden ayudar a la administración con los elementos esenciales que se deben considerar en el presupuesto del proyecto o programa para que éstos sean sensibles al género.

Puede tomar la forma de una lista de control que asegure que varias recomendaciones se han cumplido en el momento adecuado según el ciclo de programación o gestión del proyecto. Sirve para comprobar las recomendaciones, tener en cuenta las lecciones aprendidas y si algunas de las recomendaciones no se han cumplido, para considerar las estrategias de los proyectos y programas futuros. El formato de lista de verificación permite ver rápidamente si se ha elaborado un presupuesto sensible al género y cómo mejorarlo.

Fases de intervención	Recomendaciones	Marca de cumplimiento	Lecciones aprendidas
Elaboración de presupuestos sensibles al género	<p>RESPECTO DE LA PROGRAMACIÓN EXTERNA:</p> <p>1. Elaborar un presupuesto para la realización de un análisis diferenciado por sexo para los proyectos y programas.</p> <p>2a. Realizar un análisis diferenciado por sexo en el que las conclusiones sean tomadas en cuenta para la asignación de los recursos presupuestarios físicos, los recursos humanos y los financieros. El objetivo es cumplir adecuadamente con las necesidades de los grupos más vulnerables y reducir las desigualdades de género.</p> <p>2b. Si el análisis diferenciado por sexo no se pudo realizar, al menos se aprendió acerca de los beneficiarios y grupos destinatarios (mujeres y hombres), sus necesidades, sus condiciones y situaciones de vida.</p> <p>Esta información debe luego considerarse para establecer resultados y asignarles recursos necesarios para disminuir las desigualdades de género.</p>		

<sup>40</sup> Oxfam-Québec (2011), *Op. Cit.*

Fases de intervención	Recomendaciones	Marca de cumplimiento	Lecciones aprendidas
	<p>RESPECTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN:</p> <p>1. Tener un presupuesto para realizar un diagnóstico de género.</p> <p>2a. Hacer un diagnóstico institucional sensible al género y tener en cuenta las conclusiones. El objetivo es conocer las necesidades específicas de mujeres y hombres dentro de su institución, el presupuesto del material necesario, los recursos humanos y financieros indispensables para garantizar una mejor integración de género en la institución.</p> <p>2b. Si el diagnóstico institucional de género no se pudo realizar, por lo menos debe organizarse una reunión específica con el personal. El objetivo es identificar las necesidades de capacitación en temas de género (herramientas, selección de personal). Asimismo, se busca identificar las necesidades y procedimientos para mejorar la atención de los requerimientos específicos de las mujeres y los hombres del equipo. Esto implica incluir en el presupuesto actividades para satisfacer esas necesidades.</p>		
Ejecución de los presupuestos sensibles al género	Aplicación de la política de género: Si su institución ha adoptado una política de género y un plan de acción para ésta, debe asegurarse de que los fondos específicos hayan sido proporcionados para la ejecución de este plan de acción.		
	Analizar quiénes son las y los beneficiarios de los gastos efectuados (hombres/niños <i>versus</i> mujeres/niñas).		
Seguimiento y evaluación del presupuesto	Analizar cómo la asignación de los recursos de los programas y proyectos ha reducido o exacerbado las desigualdades de género existentes.		
	Analizar los impactos diferenciados por sexo de los gastos e ingresos. Incluir los impactos a corto y mediano plazo, la asignación de recursos (dinero y tiempo) y el trabajo remunerado y no remunerado (informal) de las mujeres/niñas y los hombres/ niños.		
	Analizar si los gastos incurridos responden a necesidades prácticas e intereses estratégicos de las y los beneficiarios identificados en el análisis del contexto.		

## HERRAMIENTA 10. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE <sup>41</sup>

Se recomienda utilizar esta herramienta en dos etapas: (1) Después de unos meses o cuando se haya ejecutado la mitad del proyecto o programa. Se debe realizar con suficiente tiempo para que permita modificaciones en el proyecto. (2) Cuando el proyecto o programa está por concluir, que se realice después del cierre del proyecto para permitir la perspectiva necesaria y extraer las lecciones aprendidas. Es importante que esta evaluación del nivel de integración de la perspectiva de género en el proyecto se lleve a cabo de manera participativa (las mujeres y hombres participantes deben estar involucrados en este ejercicio).

Se divide en siete partes:

- I. Diseño y planificación del proyecto o programa
- II. Presupuesto sensible al género
- III. Ejecución del proyecto o programa
- IV. Indicadores sensibles al género
- V. Seguimiento, evaluación y aprendizaje
- VI. Ajuste de actividades
- VII. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

El equipo del proyecto y representantes de las personas interesadas tendrán que responder a las preguntas en cada sección de la herramienta de evaluación. Las respuestas se valorarán según la siguiente escala:

Escala de calificación	Algunas preguntas son acerca de su satisfacción	Algunas preguntas son para su apreciación
2	Muy satisfactorio	Bastante
1	Satisfactorio	En gran medida
0	Insatisfactorio	En realidad, no

<sup>41</sup> *Ibid.*

I. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO O PROGRAMA	2	1	0	COMENTARIOS
<p data-bbox="220 409 986 472"><b>DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y LOS IMPACTOS REALES O POTENCIALES DEL PROYECTO O PROGRAMA (GRUPO DEL PROYECTO)</b></p> <ol data-bbox="220 506 986 857" style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El proyecto tomó en cuenta las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres y hombres beneficiarios identificados en el análisis?</li> <li>2. ¿El proyecto buscó cambiar la división sexual del trabajo, la división tradicional sobre la base de los tres tipos de trabajo identificados en el análisis?</li> <li>3. ¿En el objetivo del proyecto, se puso importancia en el desarrollo del liderazgo y empoderamiento de las mujeres (u otros grupos vulnerables identificados)?</li> <li>4. ¿El proyecto promovió algún cambio en las vidas de hombres y mujeres (u otros grupos vulnerables identificados)?</li> </ol> <p data-bbox="220 891 501 920"><b>POBLACIÓN PARTICIPANTE</b></p> <ol data-bbox="220 954 986 1464" style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué medida las mujeres (u otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) han participado en el diseño del proyecto? (2 = tomaron la palabra en la reunión de datos, expresaron sus necesidades y se consideró esto como elemento de ese diagnóstico; 1 = fueron consultadas en todas las etapas, y a veces expresaron sus necesidades; 0 = recibieron información sobre el proyecto).</li> <li>2. ¿Se han realizado consultas con las organizaciones locales de mujeres durante el diseño del proyecto o programa?</li> <li>3. ¿Fueron las mujeres (u otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) quienes señalaron los problemas y el desarrollo de soluciones?</li> <li>4. ¿Hemos creado las condiciones para la participación activa de las mujeres (u otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) en las actividades y servicios ofrecidos por el proyecto?</li> </ol>				
II. PRESUPUESTO SENSIBLE AL GÉNERO	2	1	0	COMENTARIOS
<ol data-bbox="220 1644 986 1868" style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El plan del proyecto incluía un presupuesto sensible al género, es decir, tenía en cuenta las necesidades específicas de las mujeres y los hombres beneficiarios, así como la predicción de beneficios para las mujeres y los hombres?</li> <li>2. ¿Las personas integrantes del equipo directivo del proyecto o programa han gestionado la asignación equitativa de recursos entre hombres y mujeres?</li> </ol>				

III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO O PROGRAMA	2	1	0	COMENTARIOS
<p><b>EQUIPO DEL PROYECTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Hubo un equilibrio en el número de hombres y mujeres y en la distribución de puestos de dirección en el equipo del proyecto o programa?</li> <li>2. ¿Estas personas tienen conocimientos sobre el enfoque de género y desarrollo?</li> <li>3. ¿Se ha dado al equipo oportunidades de capacitación en el enfoque de género durante la ejecución del proyecto?</li> <li>4. ¿Se pusieron en marcha mecanismos para mitigar la resistencia planteada por las mujeres o los hombres en la ejecución del proyecto (sociocultural, etc.)?</li> <li>5. ¿Las organizaciones locales de mujeres han sido consultadas o involucradas en la implementación del proyecto?</li> <li>6. ¿Se han usado personas expertas sobre cuestiones de género para apoyar a los equipos de proyectos y maximizar los beneficios de las actividades para las mujeres y los hombres (o para otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados)?</li> <li>7. ¿Se han evaluado las relaciones de trabajo dentro del equipo de gestión del proyecto o programa respecto a la igualdad entre mujeres y hombres?</li> </ol> <p><b>POBLACIÓN PARTICIPANTE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Participaron las mujeres (o miembros de otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) en todos los niveles del proyecto? (2 = han tomado decisiones sobre el proyecto y han puesto en marcha las actividades; 1 = fueron consultados en todas las etapas; 0 = recibieron información sobre el proyecto).</li> <li>2. ¿Se tomaron medidas para promover la participación de las mujeres (o de otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) en las actividades y órganos de decisión del proyecto?</li> <li>3. ¿Se establecieron medidas para evitar que la jornada laboral de las mujeres (o de otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) no anule o disminuya su participación en las actividades del proyecto (servicio de cuidado de niños, preparación de comidas, etc.)?</li> <li>4. ¿Se llevaron a cabo las actividades de debate y discusiones con la población participante sobre la igualdad entre mujeres y hombres?</li> </ol>				

IV. INDICADORES SENSIBLES AL GÉNERO	2	1	0	COMENTARIOS
1. ¿Los indicadores midieron las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres (u otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados)? 2. ¿Los indicadores midieron el cambio en la situación de la mujer (o de otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) en la población objetivo (toma de decisiones, liderazgo, empoderamiento, etc.)? 3. ¿Se formularon indicadores desagregados por sexo?				
Escribir aquí los indicadores del proyecto (del marco lógico) y evaluar el nivel de éxito de los resultados.				
Ajuste de indicadores (después del inicio del proyecto) Con base en las respuestas obtenidas arriba, corregir indicadores o identificar nuevos, más relevantes para mejorar el seguimiento del proyecto en materia del enfoque de género.				
V. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE	2	1	0	COMENTARIOS
1. ¿El análisis de los resultados (en el proceso y al final) del proyecto o programa muestra una mayor igualdad entre mujeres y hombres respecto a...?: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación en la vida comunitaria.</li> <li>• La distribución equitativa de la carga de trabajo diaria (división sexual del trabajo).</li> <li>• El acceso y control sobre los recursos de la comunidad (tierra, equipo, servicios u otros).</li> <li>• El acceso y control de los productos del proyecto.</li> <li>• El liderazgo y empoderamiento de las mujeres (o de otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados).</li> <li>• Los cambios de actitud en hombres y mujeres al momento de repartir los cargos de poder y durante los procesos de toma de decisiones.</li> <li>• Los cambios de percepción de hombres y mujeres respecto de los derechos de todos y todas (habla, la movilidad, control del cuerpo, participación en la toma de decisiones, etc.).</li> </ul> 2. ¿Qué nivel de competencia tiene y tuvo el equipo responsable de la evaluación del proyecto o programa en el enfoque de género? 3. ¿Qué papel juegan las mujeres (u otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) en el seguimiento y evaluación del proyecto o programa? (2 = ellas mismas participan en la evaluación; 1 = se les consulta como parte de la evaluación; 0 = su punto de vista se transmite a través de intermediarios). 4. ¿Los comentarios de las mujeres (u otros grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad identificados) fueron registrados y analizados para que sirvan de base de las medidas de mejora?				

<p>5. ¿Hubo un buen uso de los datos de referencia (el análisis de género) en el análisis de los resultados obtenidos por este proyecto o programa?</p> <p>6. ¿Los impactos positivos y beneficios del proyecto se distribuyen equitativamente entre mujeres y hombres?</p>				
<p><b>VI. AJUSTE DE ACTIVIDADES (DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO)</b></p>				
<p>¿Las actividades iniciales del proyecto lograrán los resultados esperados respecto de las desigualdades entre mujeres y hombres? ¿Qué ajustes son necesarios?</p>				
<p><b>VII. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS (FIN DEL PROYECTO)</b></p>	<p><b>COMENTARIOS</b></p>			
<p>1. ¿Se distribuyeron equitativamente los beneficios del proyecto entre las mujeres y hombres de la población afectada? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿cómo explicarlo?</p>				
<p>2. ¿A qué nivel contribuyó este proyecto en la reducción de las desigualdades de género en la población?</p>				
<p>3. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas y buenas prácticas al final de este proyecto?</p>				
<p>4. ¿Cómo se asegurará de que estas lecciones sean utilizadas en los siguientes programas y proyectos?</p>				
<p>5. Buscando en el (los) grupo(s) participante(s), ¿cómo calificaría usted la sostenibilidad de los resultados del proyecto sobre la igualdad entre mujeres y hombres?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay un fuerte interés público por la igualdad de género?</li> <li>• ¿Hay un fuerte deseo o motivación de la población para mantener los resultados logrados en esta área?</li> <li>• ¿Existen mecanismos para garantizar la sostenibilidad?</li> </ul>				





# REFERENCIAS

- AECI** (2004) *Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la cooperación española*, Madrid: AECI.
- AQOCI** (2004) *Gender and development. Training kit*, Montréal: Canadá.
- CCCI, MATCH y AQOCI** (1991) 'Gender and Development. Training Kit', Montréal: CQFD.
- CEDPA** (1996) *Género y Desarrollo: Serie de manuales de capacitación de CEDPA. Volumen III*, Washington: CEDPA.
- CORDAID** (2009) *Manual para la transversalización del enfoque de género en cadenas de valor*, La Paz: CORDAID.
- Dador, J.** (2012) 'Tan difícil es entender que las mujeres no somos un sector', <http://www.promsex.org/informacion/articulos/2532-tan-dificil-es-entender-que-las-mujeres-no-somos-un-sector> (Última consulta: Agosto 2013).
- Gender Action** (2009) 'Herramientas de género para observadores financieros internacionales', [http://www.genderaction.org/publications/Toolkit\\_Espanol.pdf](http://www.genderaction.org/publications/Toolkit_Espanol.pdf) (Última consulta: Octubre 2013).
- IFAD** (2010) 'SWOT Gender Analysis', <http://www.ifad.org/gender/tools/gender/swot.htm> (Última consulta: Octubre 2013).
- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies** (2010) 'Gender mainstreaming case studies', Case 5.1- Choosing WID/GAD Projects, [https://www-secure.ifrc.org/dmis/response/humanresources/Gender\\_web\\_Version/Mainstreaming/mainstreaming.htm](https://www-secure.ifrc.org/dmis/response/humanresources/Gender_web_Version/Mainstreaming/mainstreaming.htm) (Última consulta: Octubre 2013).
- Jaquette, J. y Summerfield, G.** (ed.) (2007) *Women and gender equity in development theory and practice: Institutions, resources, and mobilization*, Londres: Duke University Press.
- Oficina Internacional del Trabajo - OIT** (2008) *Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género de la OIT*, Ginebra: OIT.
- Overholt, C., Anderson, M., Cloud, K. y Austin, J.** (1985) *Marco analítico de Harvard*, Boulder: Kumarian Press.
- Oxfam** (2012) 'Gender sensitive results based management workshop', Phnom Pehn: Oxfam.
- Oxfam-Québec** (2011) 'Boîte à outils d'Oxfam «S'initier à l'intégration du genre»', Montréal: Oxfam-Québec.
- Oxfam Reino Unido e Irlanda** (1994) 'TAG módulo de capacitación', Londres: Oxfam.
- PNUD** (2000) *Gender Mainstreaming. Learning & Information Pack*. United Nations Development Programme. Gender in Development Program, Nueva York: PNUD.
- Porter, F., Smyth, I. y Sweetman, C.** (eds.) (1999) *Gender works: Oxfam experience in policy and practice*, Oxford: Oxfam.
- Rao, A. y Kelleher, D.** (2005) 'Is there life after gender mainstreaming?', en *Mainstreaming Gender in Development: A critical Review*, Oxford, Oxfam..
- Soares Pinto, R.** (2008) 'Formation Genre et développement Oxfam-Québec - Club 2/3', Montréal: Oxfam-Québec.
- SPF** (2005) *Guía para elaborar el plan de acción del programa de cultura institucional*, México: Secretaría de la función pública. Instituto nacional de Mujeres.
- UNFPA** (2006) 'Igualdad y equidad de género: Aproximación teórico-conceptual', Herramientas de trabajo en género para oficinas y contrapartes del UNFPA, Volumen I, Nueva York: UNFPA.





**OXFAM**



**OXFAM**

Este documento fue producido gracias al apoyo financiero del gobierno de Canadá a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo Canadá (MRECD).

