

Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA

Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos

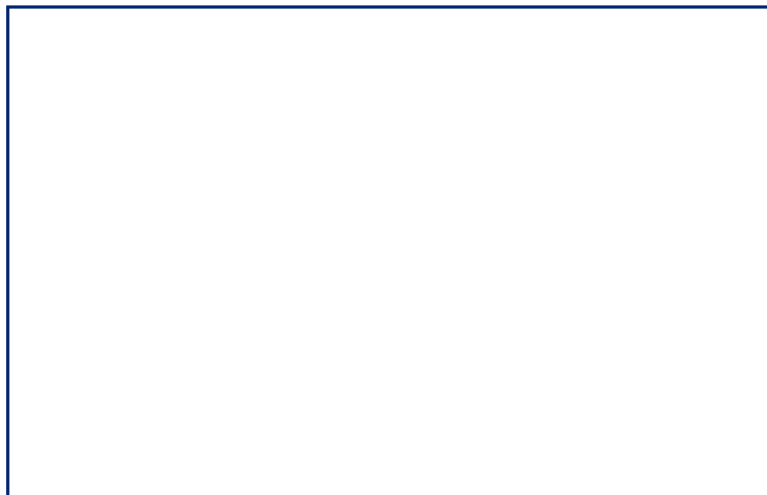
Serie Organización para la Ejecución de Proyectos

La Equidad de Género en los Proyectos

2004



Series de Publicaciones RUTA



Agradecemos a todas las personas, técnicos de los proyectos, consultores y personal de RUTA que colaboraron en la preparación de este documento

Autora

Ana Lucía Moreno, Consultora RUTA

Colaboracion Especial en la Revisión

Ileana Ramírez. Consultora

Colaboraron en la revisión

Ivannia Ayales

Héctor Ortega. Director PROSOC. Honduras

Rafael Paredes.

Noris Ramírez. Cordinadora de Género. PRODAP II

Leonardo Chow

Jorge León. RUTA

Marije van Lidth. RUTA

Carmen Eugenia Morales. RUTA

Control de edición

Carmen Eugenia Morales. RUTA

Mayela Rodríguez. RUTA

Diseño y diagramación

Roxana Romero

Indice

Siglas	ii
Presentación	1
Propósito del Fascículo	2
Conceptos Básicos	3
Principales Resultados Esperados	5
Requisitos	7
Principios Centrales	8
Participantes y Responsabilidades	10
Actividades e Instrumentos para la Aplicación de Género	13
La Inducción Interna	17
La inducción Externa, la Promoción y Difusión	22
Selección y Contratación de Prestadores de Servicios	25
Organización de la Estructura Local para la Ejecución	28
Planificación Estratégica	31
Focalización del Grupo Objetivos y Organizaciones de Base	34
Levantamiento de la Demanda	37
Planificación Operativa	40
Anexos	43

Siglas

ECOSOC

Economic and Social Council

FIDA

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

IEEA

Informe de Evaluación Ex - Ante

ONG

Organización No Gubernamental

ONU

Organización de las Naciones Unidad

POA

Plan Operativo Anual

PROGENERO

Programa para el Fortalecimiento de los Aspectos de Género en los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe

RUTA

Unidad Regional de Asistencia Técnica

UP

Unidad de Proyecto

UPSE

Unidad de Proyectos Seguimiento y Evaluación

Presentación

La organización para la ejecución de proyectos de desarrollo rural requiere de un marco orientador en aspectos técnicos, administrativos y financieros, que conduzca a un buen arranque y consolidación de las acciones del proyecto. Los ejecutores de los proyectos demandan información sobre conceptos básicos, principios para cada acción importante de la organización de proyectos, instrumentos útiles y experiencias relevantes de ejecución, que puedan aplicarse para facilitar y mejorar las intervenciones en el área de influencia y la población objetivo.

Para tal fin, la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) ha preparado la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos, que consta de un conjunto de documentos, que pueden ser utilizados en forma individual o en su totalidad, para apoyar actividades desde las fases iniciales de la ejecución del proyecto.

La Serie consta de un documento de consideraciones generales, diferentes fascículos¹ preparados en función del orden lógico requerido para ejecutar un proyecto, y un glosario de términos para uniformar los conceptos empleados en la ejecución de proyectos. Como parte de la Serie también se ha iniciado la elaboración de fascículos complementarios que abordan temas relacionados con los ejes transversales entre los que se incluye el tema de la equidad de género, o con los componentes básicos de los proyectos (administración financiera, sostenibilidad y cierre del préstamo).

Los fascículos son complementarios entre sí y se ha tratado de mantener un formato común que comprende conceptos básicos, objetivos, resultados, principios, responsables, secuencia de acciones y período y finalmente el método de trabajo con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos. En algunos fascículos, como es el caso del de equidad de género, este formato ha sido variado debido a que no propone un método específico de trabajo, sino que presenta actividades e instrumentos que se enmarcan en los métodos propuestos en los fascículos de la Serie relacionados con las fases de la ejecución de los proyectos.

¹ El detalle de los documentos que forman parte de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos se muestra en la contraportada de este documento.

Propósito del Fascículo

2

El propósito de este fascículo se enmarca en el objetivo de la aplicación del enfoque de equidad de género en los proyectos, para que se ejecuten estrategias y acciones que valoren apropiadamente los roles y los aportes de hombres y mujeres al desarrollo, que garanticen la igualdad de oportunidades de participación en las decisiones y actividades de los proyectos y las organizaciones, que aseguren la equidad en el acceso y control de los recursos y los beneficios que el proyecto produce en su área de intervención; como un paso necesario para la construcción de un desarrollo equitativo y sostenible, que asegure mejores condiciones de vida para toda la población.

Consiste por lo tanto, en ofrecer orientaciones y elementos metodológicos que faciliten a los usuarios y usuarias de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos, la incorporación transversal del enfoque de género en las acciones básicas de la implementación de proyectos.

Esto significa que adicionalmente a los aspectos de género ya incorporados en los instrumentos correspondientes a cada fascículo de la Serie, se incluyen actividades y herramientas adicionales, para que tanto las funciones básicas de gerencia, realizadas por la Unidad de Proyecto (UP) y otros actores, como los servicios que preste el proyecto se planifiquen, ejecuten y evalúen considerando las necesidades y potencialidades de hombres y mujeres.

El fascículo busca explicar en forma global los conceptos básicos, resultados, requisitos y principios que deben ser manejados por la UP cuando aplica el enfoque de género, como un elemento estratégico del proyecto. El fascículo propone actividades e instrumentos para la equidad de género que los proyectos pueden aplicar en el contexto del método y de las fases propuestas en los fascículos de la Serie que abordan las funciones de: formación del equipo de la UP, la inducción interna y externa, la promoción y difusión del proyecto, la selección y contratación de prestadoras de servicios, la organización de la estructura local para la ejecución, la planificación estratégica, la focalización de las organizaciones y la población objetivo, el levantamiento de la demanda y la elaboración de los planes operativos del proyecto.

Conceptos básicos

Género es el conjunto de características sociales, culturales, políticas, psicológicas, jurídicas, económicas asignadas a las personas en forma diferenciada de acuerdo al sexo. Género refiere a diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres por razones sociales y culturales. Estas diferencias se encuentran en los roles (reproductivo, productivo y de gestión comunitaria), responsabilidades, conocimientos, necesidades, prioridades relacionadas con el control, acceso y uso de recursos y la distribución de los beneficios.

A diferencia del sexo biológico, los roles de género y los comportamientos y relaciones entre hombres y mujeres (relaciones de género) pueden cambiar con el tiempo, incluso si ciertos aspectos de estos roles derivan de las diferencias biológicas entre los sexos (PROGENERO-FIDA. Plan de Acción 2003-2006).

Por equidad de género se entiende el trato imparcial de mujeres y hombres, según sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, el objetivo de lograr la equidad de género, a menudo exige la incorporación de medidas específicas para compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres (PROGENERO-FIDA. Plan de Acción 2003-2006). La equidad de género se inscribe en un contexto más amplio de equidad y justicia social que incluye otras variables como etnias, edades, afiliación religiosa, grupos socioeconómicos y otros.

El enfoque de género es la forma de observar la realidad con base en las variables "sexo" y "género" y sus manifestaciones en un contexto geográfico, étnico, económico e histórico determinado. Este enfoque permite visualizar y reconocer la existencia de relaciones de jerarquía y desigualdad entre hombres y mujeres expresadas en el favoritismo de un grupo en detrimento del otro, el conocimiento de la situación específica de cada grupo y la identificación de las diferencias en sus necesidades, limitaciones y potencialidades. Además, el enfoque permite el diseño de proyectos con objetivos, estrategias y acciones acordes con la búsqueda de equidad

basada en las diferencias de género en el grupo objetivo, la ejecución del proyecto con la aplicación de metodologías, acciones e instrumentos adecuados a la participación activa y al beneficio de hombres y mujeres, la evaluación de proyectos con medios e indicadores acordes con la necesidad de contar con información y análisis adecuados a la vigilancia del cumplimiento del objetivo de equidad de género.

La transversalidad del enfoque de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad" (ECOSOC-ONU 1997).

Principales Resultados Esperados del Fascículo

Los resultados esperados de la aplicación del enfoque de equidad de género en los temas básicos de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos son:

Tema	Resultado Esperado
Formación del equipo de la UP	Los procesos de selección del personal incluyen pasos y procedimientos que garantizan la participación equitativa de hombres y mujeres en las áreas técnica y administrativa de la Unidad de Proyecto; así como que el personal cuente con los conocimientos, actitud y experiencia básica necesaria para la aplicación del enfoque de género en el proyecto.
Inducción Interna	El equipo de la UP conoce y comparte la propuesta del proyecto referida al logro del objetivo de equidad de género, conocen las herramientas para operativizar el enfoque y está en condiciones de divulgarlo e implementarlo.
Inducción externa, promoción y difusión	Los principales grupos de usuarios y usuarias potenciales y otros grupos de actores, conocen la propuesta del proyecto para el logro del objetivo de equidad de género y se identifican y asumen los roles que les corresponden para su aplicación.
Selección y contratación de entidades y personas que prestan servicios a los proyectos	Los procesos de selección y de contratación de prestadoras de servicios (empresas y personas), incluyen pasos y procedimientos que garantizan la disponibilidad de conocimientos, actitudes y experiencia básica necesaria para la aplicación del enfoque de género en el proyecto.
Organización de la estructura local	Hombres y mujeres participan equitativamente en las estructuras locales para la ejecución del proyecto y en la definición de los instrumentos y los mecanismos para su adecuado funcionamiento.

Tema	Resultado Esperado
Planificación estratégica	En correspondencia con el objetivo (principio) de equidad de género, tanto el marco lógico como la estrategia general del proyecto incorporan el enfoque de género en forma transversal.
Focalización del grupo objetivo y organizaciones de base.	Tanto los grupos poblacionales como las organizaciones de atención preferencial han sido seleccionados tomando en cuenta la equidad de género en su membresía y objetivos.
Levantamiento de demandas	Usuarios y usuarias participan equitativamente en la formulación de demandas por servicios del proyecto acordes con sus necesidades de género y se han establecido criterios de priorización y selección de propuestas para garantizar la igualdad de oportunidades de participación y toma de decisiones de hombres y mujeres.
Planificación operativa	Las actividades incorporadas en los planes operativos anuales reflejan las demandas por servicios provenientes de hombres y mujeres, así como la aplicación de la estrategia del proyecto para favorecer la equidad de género, y cuentan con indicadores cuantitativos y cualitativos para el seguimiento y evaluación de su cumplimiento.

Requisitos

Para la aplicación del enfoque de género en el proyecto, se debe procurar el cumplimiento de las siguientes condiciones necesarias:

- La entidad ejecutora del proyecto y los organismos financiadores disponen de políticas y estrategias hacia la equidad de género y respaldan el cumplimiento del objetivo de equidad de género del proyecto.
- Se ha contratado al Director o Directora, quien ha sido seleccionado(a) tomando en cuenta su compromiso con la equidad de género y conocimiento práctico de la aplicación del enfoque de género.
- En los documentos básicos del proyecto se reconoce la pertinencia y la importancia del enfoque de género como un eje transversal del proyecto.
- Existe apertura y flexibilidad por parte de la entidad ejecutora y los organismos financiadores para que en caso necesario, se realice una revisión y ajuste del diseño del proyecto para garantizar acciones concretas para el logro del objetivo de equidad de género.

Principios centrales

Principio	Descripción
Igualdad de Oportunidades	<p>Se refiere a la existencia de decisiones y mecanismos que garanticen el derecho de hombres y mujeres a las mismas condiciones y requisitos para acceder, decidir, usar y beneficiarse de resultados, recursos y/o procesos promovidos por el proyecto.</p>
Participación	<p>Tanto el equipo de la UP como los diferentes grupos de interesados tienen acceso a mecanismos e instancias que garanticen su intervención en la adopción de decisiones concretas o en la realización de acciones tendientes a garantizar la equidad de género en el proyecto. Esto significa asegurar la posibilidad de que las mujeres, al igual que los hombres, se involucren activamente, según sus necesidades, potencialidades e intereses, en los diferentes procesos de planificación, adopción de decisiones, ejecución de acciones y evaluación del proyecto en relación con el objetivo de equidad de género.</p>
Trabajo en Equipo	<p>El grupo que conforma la UP debe operar como un equipo en el que la equidad de género es un objetivo compartido que los orienta, vincula y organiza. Su trabajo por lo tanto debe estar guiado por:</p> <ul style="list-style-type: none">■ una definición clara y operativa del concepto de equidad de género,■ la definición clara y negociada de las tareas de cada miembro del equipo y del conjunto,■ la aplicación de procedimientos explícitos para la solución de problemas, la toma de decisiones y el acceso a la información,■ relaciones interpersonales de respeto y confianza, donde todas las personas son escuchadas y sus aportes tomados en consideración,■ alto grado de interdependencia entre los miembros,■ fomento de la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación.

Principio	Descripción
Transparencia	Las personas involucradas en la ejecución del proyecto implementan las diversas actividades en el marco de la equidad de género, en consonancia con los requisitos de su cargo y los compromisos asumidos contractualmente o en la definición de sus funciones.
Interdisciplinariedad	El tratamiento de los aspectos de género debe realizarse desde varios puntos de vista, bajo enfoques del conocimiento y cuerpos teóricos complementarios que generen construcciones entrelazadas horizontalmente. Esto requiere del trabajo armónico de las diferentes especialidades temáticas que confluyen en el proyecto, proporcionando la información y conocimientos requeridos, de manera que sean entendibles intersectorialmente y que puedan confluir en un abordaje coordinado y transversal que garantice la equidad de género en las acciones del proyecto.
Gradualidad	La aplicación transversal del enfoque de género en el proyecto, requiere que los diferentes actores paulatinamente y en forma progresiva cumplan con una serie de acciones que les permiten disponer de las actitudes, los conocimientos y las destrezas necesarias para su aplicación.
Basado en políticas y lineamientos gubernamentales e institucionales	Considera los principios generales y las políticas y estrategias de género definidas por el Gobierno de cada país, la entidad ejecutora y los organismos financiadores, establecidos en los documentos orientadores y en el Informe de Evaluación Ex Ante (IEEA).

Participantes y responsabilidades

Participantes	Responsabilidades
Entidad Ejecutora	Desarrollar y/o aplicar políticas y procedimientos que impulsen la equidad de género y poner en práctica mecanismos de seguimiento y evaluación para vigilar su aplicación y el logro de los resultados esperados.
Director o Directora	Responsable de liderar los procesos de planificación y aplicación transversal del enfoque de género en las acciones del proyecto y garantizar la identificación de los apoyos externos necesarios para generar las capacidades requeridas por el equipo de la UP, las entidades y personas que se contraten para la ejecución del proyecto.
Equipo de la UP	Una vez nombrado y fortalecido en sus conocimientos teóricos y prácticos de la aplicación del enfoque de género, el equipo de la UP en su totalidad, deberá asumir el reto de su incorporación transversal en el proyecto. Deberán establecer contacto con las comunidades, sus gobiernos y organizaciones para garantizar la participación equitativa de hombres y mujeres en todas las instancias, procesos y actividades que promueve el proyecto, y garantizar que los servicios que se ofrecen contengan un enfoque de género. Definirán indicadores e instrumentos para dar seguimiento y evaluar la aplicación de género.
Especialista en género	Coordina, asesora y guía la aplicación del enfoque de género en el proyecto, fortalece las capacidades de los equipos para el cumplimiento de sus roles en el proceso de transversalización de género, Es el apoyo principal de la dirección del proyecto para la aplicación del enfoque, el seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones en relación con género.

Participantes	Responsabilidades
Autoridades locales, líderes y representantes de organizaciones	Proporcionar información sobre la situación de hombres y mujeres en el grupo objetivo y en las organizaciones comunales y gremiales. Apoyar la selección de representantes masculinos y femeninos para que participen en las estructuras locales del proyecto. Crear espacios para que hombres y mujeres participen en la toma de decisiones en las organizaciones. Participar en eventos de sensibilización, capacitación y seguimiento con enfoque de género.
Comunidades y grupos de usuarios y usuarias del proyecto	Participar en las actividades del proyecto tomando decisiones, elaborando y ejecutando propuestas, vigilando y evaluando la ejecución del proyecto y la calidad de los servicios que reciben hombres y mujeres equitativamente.
Entidades y personas prestadoras de servicios al proyecto	Fortalecer sus capacidades para ofertar sus servicios con enfoque de género y cumplir con los aspectos de género consignados en los términos de los contratos de ejecución de propuestas. Participan en las actividades de seguimiento y evaluación junto con la UP, los grupos de usuarios y usuarias y otros actores.
Asistencia Técnica externa especializada en género	Apoyar a la dirección del proyecto en la definición de términos de referencia e identificación de la persona especialista en género y el resto del equipo de la UP. Participar en el proceso de inducción externa y capacitar al equipo de la UP. Asesorar al proyecto según los requerimientos específicos para la aplicación del enfoque de género en los diferentes temas y participar en el seguimiento y evaluación aportando la visión de género en los procesos. En el caso de los proyectos del FIDA, se dispone del Programa Regional de Género para América Latina, PROGENERO, apoyado por RUTA en el caso de Centroamérica.

Participantes	Responsabilidades
Institución cooperante	Supervisa, recomienda, da seguimiento y participa en la evaluación de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos de la aplicación del enfoque de género por el proyecto.
Entidad (es) financiadoras	Brinda lineamientos y procedimientos relacionados con la equidad de género. Aporta información sobre otras experiencias de aplicación del enfoque de género que han sido financiadas y da recomendaciones para la aplicación del enfoque en los diferentes temas.

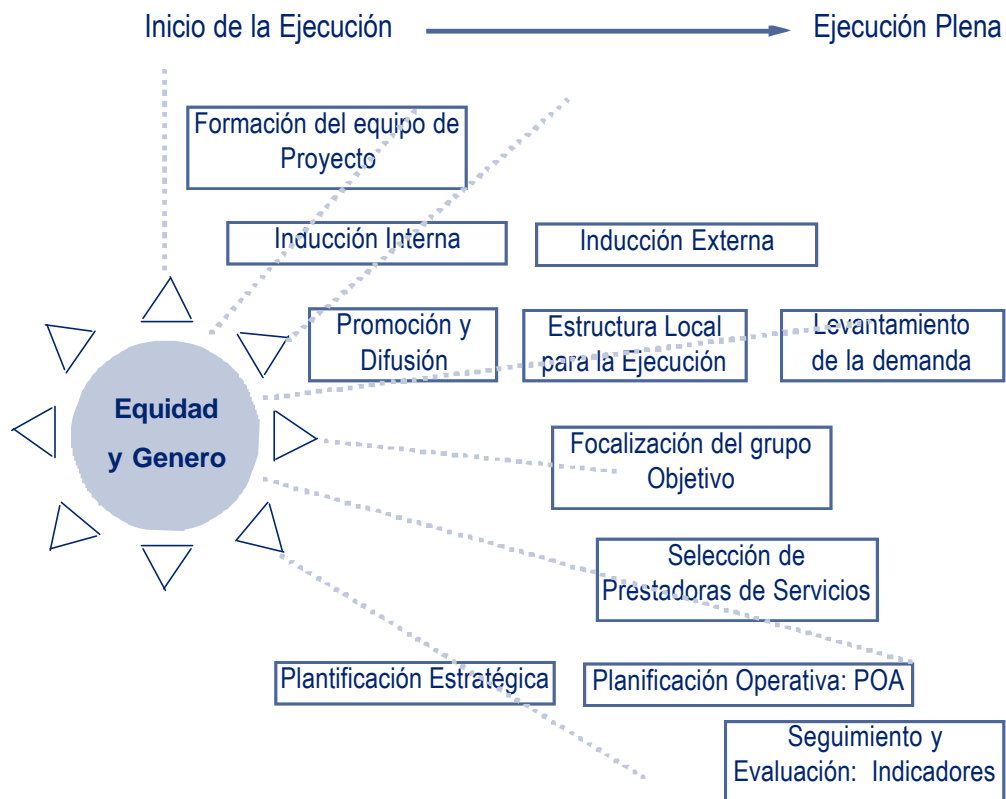
Actividades e Instrumentos para la Aplicación de Género

En esta sección se propone un conjunto de actividades e instrumentos para cada una de las funciones básicas de la ejecución de un proyecto, desarrolladas como parte de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. Estos se basan en experiencias relevantes desarrolladas directamente por los proyectos o por RUTA, como parte de las actividades de asistencia técnica a los proyectos. Las actividades e instrumentos han sido adaptadas para que puedan servir de referencia a cualquier proyecto que esté por iniciar operaciones o que estando en ejecución desee realizar o reorientar un ejercicio de incorporación del enfoque de género.

Su utilización debe enmarcarse en las propuestas generales que para el desarrollo de cada tema se presentan en los fascículos respectivos de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos.

Algunas de las actividades que se proponen son de carácter general y por lo tanto, aportan a todas las fases diseñadas para el abordaje de un tema, mientras que en otros casos, su ejecución se inscribe en una fase específica. Los instrumentos han sido diseñados para su aplicación durante la ejecución de las actividades de mayor relevancia y por lo general contienen orientaciones, guías, preguntas, referencias y ejemplos orientadores.

Funciones de la implementación de proyectos de la Serie Organización para la Ejecución, donde se proponen elementos para incorporar género



La formación del equipo de la Unidad de Proyecto

Este tema es abordado en el Fascículo 1 de la Serie Organización para la Ejecución de Proyecto. En él se especifica que la formación del equipo de la Unidad de Proyecto (UP), consta del proceso de selección y nombramiento de personal y la integración como equipo del personal de la UP,

de manera que se cuente con personal calificado y capacitado para la ejecución del proyecto.

La formación del equipo de la Unidad de Proyecto en el marco del objetivo de equidad de género incrementa las posibilidades de contar con personal femenino y masculino calificado, y por consiguiente un equipo técnico más equitativo. Esta tarea implica ser consecuente en procurar un equilibrio en el nombramiento y formación del personal femenino y masculino de la UP; además de garantizar: a) que el personal contratado cuente con los conocimientos, actitudes y experiencia básica para que se aplique el enfoque de género y b) se disponga de servicios especializados de asesoría y seguimiento a la aplicación del tema.

En apoyo al proceso de aplicación del enfoque de género en la formación del equipo de la UP se plantean las siguientes actividades e instrumentos:

Actividades

1. Identificación de asistencia técnica especializada en desarrollo institucional y en recursos humanos con experiencia en la integración de la perspectiva de género, que garanticen que los procedimientos de selección y reclutamiento de personal definidos, procuren una conformación del equipo con criterios de equidad de género.
2. Revisión de las disposiciones sobre género previstas en la documentación básica del proyecto. Es necesario efectuar una revisión acerca de las disposiciones existentes en el IEEA en cuanto a la forma de participación de un(a) especialista en género como parte de la UP o fuera de ésta, de manera que dichas disposiciones sean incluidas en el perfil correspondiente.
3. Ajuste de los perfiles de puestos. Incluir en los perfiles preliminares para los puestos claves del proyecto el conocimiento, sensibilidad y/o manejo técnico del tema de género como parte de las funciones y responsabilidades, para garantizar que el proceso conduzca al abordaje transversal del enfoque de género.
4. Adecuación del proceso de selección y nombramiento del personal, para que se realice basado en criterios técnicos y en procura de que la selección se haga considerando una equitativa distribución de mujeres y hombres en cargos directivos y operativos en las áreas técnica y administrativa del proyecto. La convocatoria se debe realizar utilizando medios diversos que garanticen una amplia difusión e invitación explícita a mujeres y a hombres. Los contratos de trabajo deben contener las funciones específicas relativas al trabajo con género para que su cumplimiento sea evaluado.

Productos esperados

Como productos de estas actividades se obtendrán:

- i) Perfiles de cada uno de los puestos de la UP con criterios de género.
- ii) Proceso de nombramiento del equipo de la UP con criterios de valoración y calificación que garantizan la equidad de género.

Instrumentos

Para guiar estas actividades se dispone de los siguientes instrumentos:

Instrumento 1.

Aspectos que se deben tomar en cuenta en el nombramiento del personal. Presenta criterios básicos para las actividades de convocatoria y de selección del personal de la UP, relativos a las actitudes y destrezas específicas que se requieren para la conformación de un equipo de trabajo que incorpore género de manera transversal en el proyecto.

Instrumento 2.

Puntos de análisis para la selección de una persona especialista en género. Expone varios criterios para revisar y ajustar la forma de participación del(la) especialista de género en el proyecto y para guiar su proceso de selección.

Instrumento 3.

Ejemplo de términos de referencia para la persona especialista en género. Incluye los elementos y requisitos básicos para el cargo de el(la) especialista en género asignado a la UP, en la mayoría de los proyectos.

La Inducción Interna

Este tema es tratado en el Fascículo 2 de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos, donde el objetivo de la inducción interna se define como: brindar orientaciones para el desarrollo de los conocimientos preliminares que requiere la UP sobre el concepto, filosofía, mecanismos de ejecución y relaciones con la entidad ejecutora de gobierno y las instituciones financieras internacionales. Es la acción inmediata que sigue al nombramiento del personal y la formación del equipo de la UP. Debe realizarse también cuando ingresa nuevo personal o se requiere un refrescamiento o actualización del personal existente.

En el proceso de inducción interna es necesario compartir los conceptos y reforzar las capacidades del equipo para abordar la transversalización del enfoque de género, además de realizar el análisis correspondiente a las implicaciones de la aplicación del enfoque de género en la dinámica organizacional del proyecto.

El proceso de inducción interna debe orientarse a lograr que el enfoque se incorpore en forma transversal y armónica entre los diferentes actores (UP, prestadoras de servicios, entidades de gobierno, organizaciones de usuarios y usuarias), considerando las variables de:

- Un sistema de valores y una organización del trabajo basada en la equidad
- Igualdad en el acceso a los recursos y oportunidades
- Igualdad en la participación en la toma de decisiones
- Igualdad en el control sobre los recursos y los beneficios.

La incorporación transversal de género no se limita a la presencia de una persona encargada del trabajo en género ni a la existencia de un documento que defina acciones puntuales en ésta área. Se requiere un abordaje técnico del tema de género en las diferentes áreas de trabajo o componentes del proyecto, que debe irse preparando desde la fase de inducción interna.

La discusión amplia que permita comprender los roles de género tanto a lo interno como a lo externo del equipo de trabajo, facilitará el entendimiento

y abordaje de las relaciones cotidianas de género en el trabajo del equipo, logrando una mejor integración, mayores niveles de eficiencia y aumento de sus capacidades para trabajar con la población objetivo.

Actividades

1. **Recopilación y análisis de la información relacionada con género en documentos básicos y de referencia del proyecto.** La documentación deberá servir para conocer: i) el marco político y legal de los organismos financiadores y del país en relación con el tema de género, ii) una primera aproximación a la situación problema que el proyecto atiende en relación con género y iii) la estrategia de género que se plantea en el IEEA.

2. **Preparación de los aspectos de género que deben ser considerados en:**

- a) Visitas de reconocimiento de la población objetivo y del área del proyecto. El personal deberá contar con información sobre el área de influencia, considerando las diferencias existentes a lo interno de la población objetivo, masculina y femenina, así como de las relaciones existentes entre ambos: organizaciones, acceso a bienes y servicios, distribución del trabajo, toma de decisiones, etc.

Al analizar los factores que afectan a una comunidad o sus organizaciones, se debe considerar la variable género como uno de ellos y debe ser abordada con la rigurosidad técnica con la que se analizan los factores económicos, políticos y sociales.

El equipo debe comprender la interrelación entre género y cultura, además de conocer con claridad la interrelación entre los problemas de género y los problemas económicos, sociales, políticos de la población objetivo.

- b) Análisis de experiencias similares. Diversos proyectos con financiamiento del FIDA o de otras agencias que operan en el sector rural han dado pasos importantes en la implementación del enfoque de género, por lo que el conocimiento de las metodologías e instrumentos empleados y de sus experiencias concretas es de mucha utilidad.

- c) Identificación de los esfuerzos institucionales en la región. Revisión de experiencias, sistematizaciones y otros documentos relacionados con el quehacer institucional, además de la identificación de mecanismos regionales, subregionales o locales para la coordinación de acciones en relación con género.
- d) Conocimiento de los organismos y entidades vinculadas con la ejecución del proyecto. Interesará conocer cuáles de estas entidades u organizaciones tienen experiencias previas de abordaje de los aspectos socioculturales y de género con el fin de aprovechar sus aprendizajes y lecciones válidas para el proyecto.

3. **Reflexión sobre los hallazgos en género para su incorporación en la inducción externa y el plan de implementación inicial.** Esta actividad se refiere al análisis y evaluación del enfoque de género según se ha integrado en el IEEA, y su correspondencia con el marco político y legal actual del país y con los hallazgos realizados en las visitas al área del proyecto y la revisión de experiencias similares. Esta actividad de reflexión deberá repetirse durante la vida del proyecto ya que permite realizar ajustes para que éste:

- responda de la mejor manera a las diferencias de género de su población objetivo,
- aplique el enfoque en forma transversal desde el arranque, en la ejecución plena, el seguimiento y la evaluación;
- y una vez cerrado el préstamo, las acciones sean sostenibles.

Desde el punto de vista de la inducción externa, esta actividad garantiza un mayor acercamiento e identificación de los y las participantes con las propuestas del proyecto.

4. **Análisis del abordaje de género propuesto en la dinámica organizacional del proyecto.** Para abordar género en el proyecto es necesario que se asuma tanto en la dinámica cotidiana del proyecto como en las acciones dirigidas a la población atendida. La dimensión de género no puede ser "añadida" al accionar del proyecto sino que debe ser parte integral del mismo. El funcionamiento del proyecto se ve afectado por las relaciones de género a lo interno y en sus relaciones con la población atendida.

5. Elaboración de un plan básico de fortalecimiento de las capacidades del equipo. Es necesario que el equipo disponga de espacios para ampliar y reforzar sus conocimientos en relación con el tema. Debe quedar claro de la estrecha relación entre los objetivos de desarrollo del proyecto y la equidad de género, además de que la aplicación del enfoque de género descubre la existencia de un complejo sistema de valores y de poder que involucra a mujeres y a hombres, produciendo inequidades que deben ser minimizadas en el marco del proyecto. La implementación de este plan debe iniciarse en forma paralela o inmediatamente posterior a la inducción externa y continuar a lo largo de toda la vida del proyecto con actividades de reforzamiento y actualización. A la implementación de este plan se le debe dar seguimiento y evaluar sus resultados en el desempeño laboral del equipo de la UP. Es recomendable la conformación de un comité estratégico que coordine estas tareas, que puede estar formado por la dirección, UPSE, especialista en género y las gerencias de operaciones y administrativa.

Productos esperados

Los principales productos a obtener son:

- i) Contenidos de género del proyecto analizados, comprendidos, discutidos, mejorados y preparados para su incorporación en la inducción externa y en la preparación del plan inicial.
- ii) Dinámica organizacional del proyecto analizada y mejorada desde el enfoque de género.
- iii) Plan básico de fortalecimiento de las capacidades del equipo de la UP para abordar las cuestiones de género diseñado y definidos los mecanismos e indicadores para su seguimiento y evaluación.

Instrumentos

Para guiar estas actividades se dispone de los siguientes instrumentos:

Instrumento 4.

Documentos básicos y de referencia en relación con género.

Lista un conjunto de documentos relacionados con género que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

Instrumento 5

Aspectos de género que deben ser considerados en visitas al área del proyecto, y para el intercambio de experiencias con otros proyectos. Ofrece una lista breve de puntos que se deben tomar en cuenta para lograr un conocimiento básico de la población objetivo y de experiencias de proyectos similares en relación con género.

Instrumento 6

Reflexión final para la preparación de la inducción externa y la implementación inicial. Apunta a la revisión de los contenidos de género en el IEEA, su pertinencia y congruencia para el logro del objetivo de equidad de género.

Instrumento 7

Aspectos para el abordaje de género en la dinámica organizacional del proyecto. Sugiere una lista de ocho puntos sobre elementos clave que deben ser tomados en cuenta para que la dinámica organizacional del proyecto contemple género.

Instrumento 8

Guía temática para la sensibilización y capacitación en el tema de género. Sugiere contenidos para las actividades de fortalecimiento de las capacidades del equipo de la UP.

La Inducción externa, la promoción y difusión

La inducción externa es abordada en el Fascículo 3 de la Serie y tiene como objetivo proporcionar información para que los demás actores (organizaciones de usuarios y usuarias, prestadores de servicios, gobiernos locales, etc.) relacionados con el proyecto conozcan y se apropien de su contenido, filosofía, mecanismos de ejecución y el rol que desempeñan en el proyecto.

La promoción y la difusión del proyecto se incluyen en el Fascículo 4 y se definen como procesos dirigidos principalmente a los actores vinculados al desarrollo rural (entidades estatales y privadas, autoridades locales), especialmente a los usuarios y usuarias potenciales del proyecto. Deben provocar que éstos se familiaricen y apropien de sus conceptos, haciendo llegar complementariamente los mensajes desde los distintos medios masivos de comunicación, con el trabajo que de manera directa hace la Unidad de Proyecto con los actores del proyecto.

Aunque estos temas son abordados en forma separada por dos fascículos de la Serie, se han tratado conjuntamente en este fascículo, debido a que las actividades e instrumentos propuestos para aplicar el enfoque de género son los mismos.

Tanto en la inducción externa, como en la promoción y la difusión reviste vital importancia la definición y aplicación de una estrategia de comunicación acertada. Por tanto, la aplicación de la equidad de género en los procesos mencionados, parte de:

- i) que sea conocida y compartida por todo el personal,
- ii) que incluya tecnologías, medios y contenidos accesibles tanto para las mujeres como para los hombres, reconociendo el acceso diferenciado de unos y otras a diversos espacios y medios, por lo que combina aquellos necesarios para garantizar una adecuada cobertura, y,
- iii) los contenidos se expresan en un lenguaje verbal y visual incluyente, haciendo referencia a los hombres y a las mujeres, basados en el conocimiento de la población atendida.

Actividades

1. **Conocimiento de la diversidad de sectores, organizaciones y grupos** formales e informales, que conforman la población objetivo, así como las distintas expresiones de la problemática de género de cada uno de estos.
2. **Identificación y selección de mujeres y hombres líderes** de diversos sectores y grupos para que se involucren y apoyen las actividades de inducción externa, difusión y promoción, de modo que no se limiten a los liderazgos tradicionales y se garantice la representatividad.
3. **Ajuste de las actividades, metodologías e instrumentos de inducción, promoción y difusión para que consideren criterios de equidad de género.** Se promueve la participación de las mujeres y que expresen su opinión. Se retoman las opiniones de las mujeres y de los hombres por igual. El lugar y la hora donde se realizan actividades de difusión y presentación del proyecto toman en consideración la distribución del trabajo, las responsabilidades de las mujeres y los hombres, y las restricciones culturales que enfrentan las mujeres para participar y hablar en público. Se buscan alternativas de solución a las limitaciones que enfrentan las mujeres para su participación como cuidado de los niños, preparación de alimentos y otras.

Productos esperados

Los principales productos a obtener son:

- i) Líderes masculinos y femeninos de los gobiernos, instituciones y organizaciones locales participan en las actividades de inducción externa, promoción y difusión.
- ii) El diseño y los contenidos de las actividades de inducción externa, promoción y difusión incluyen el lenguaje apropiado en relación con género.
- iii) Las actividades de inducción externa, promoción y difusión se realizan en horarios, espacios y medios acordes con las características y necesidades de hombres y mujeres.

Instrumentos

Instrumento 9

Planificación y ejecución de la inducción externa, promoción y difusión con enfoque de género. Incluye una lista de aspectos que deben ser tomados en cuenta en las convocatorias, diseño y ejecución de las actividades para garantizar la presencia y participación activa de hombres y mujeres.

Instrumento 10

Recomendaciones acerca del lenguaje e ilustraciones a utilizar en materiales que incorporen equidad de género. Incluye aspectos relativos a la elaboración de mensajes y la ejecución de las actividades de inducción externa, promoción y difusión.

Selección y Contratación de Prestadores de Servicios

El Fascículo correspondiente a este tema en la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos, todavía no ha sido desarrollado. Sin embargo, debido a las importantes implicaciones que tiene la prestación de servicios (comerciales, asistencia técnica, capacitación y otros) en el logro del objetivo de equidad de género, se proponen algunas actividades e instrumentos que sirvan para incluir el enfoque en los servicios que el proyecto brinda a través de entidades y personas específicas, externas al proyecto.

En la medida en que las personas o empresas que prestan servicios tengan experiencia en género y asuman como parte de sus responsabilidades la incorporación de esa perspectiva en su trabajo cotidiano, los objetivos y metas de desarrollo equitativo del proyecto serán alcanzados.

La identificación y contratación de servicios son procesos amplios que permiten la participación de personas físicas sin distinciones de género y de personas jurídicas de todos los sectores: empresas, organizaciones de base y otros. La igualdad de oportunidades se garantiza con una difusión de la información amplia y por medios diversos, enunciando de manera explícita que el proyecto promueve la participación de mujeres y hombres como oferentes de servicios.

Debe garantizarse que los estereotipos de género no influyan en la selección de personas prestadoras de servicios, privilegiando los criterios fundados en su capacidad profesional y técnica.

Los perfiles técnicos constituyen la base para la selección y contratación de prestadoras de servicios y deben contemplar la disponibilidad de conocimientos y experiencia en género requeridos para su buen desempeño con los grupos u organizaciones que los contraten.

Actividades

1. **Promoción inicial y el levantamiento de información sobre la oferta de servicios.** En esta acción la UP buscará que tanto hombres como mujeres oferten sus servicios para que sean conocidos por los usuarios y usuarias en el nivel local. Eventualmente se

pueden constituir en un directorio, lista u otro medio de divulgación de oferentes de servicios.

2. **Diseño y organización de la información sobre oferentes**, para lo cual se requiere definir un formato que deberá contener los datos básicos de cada oferente. Este formato deberá incluir detalles sobre su experticia en género y en el caso de empresas u organizaciones de base, los mecanismos que utilizan para garantizar el enfoque de género en la prestación de los servicios y las experiencias exitosas en la aplicación del enfoque documentadas.
3. **Asesoría a grupos y organizaciones en la elaboración de perfiles técnicos** que contengan los requerimientos para garantizar la adecuada atención de las necesidades e intereses de asistencia técnica de los hombres y de las mujeres.
4. **Selección y contratación de servicios** con criterios técnicos que garanticen la equidad de género. Según cada proyecto específico, puede ser el ente administrativo del proyecto o las organizaciones de usuarios y usuarias quienes seleccionan e incluyen en los contratos de servicios aquellos aspectos que, de acuerdo con los requerimientos específicos de hombres y mujeres, deben ser tomados en cuenta para garantizar que el servicio responda a la diversidad según género. Estos **contratos** deben consignar en forma clara y explícita los compromisos y responsabilidades que asume quien brinda el servicio en relación con género, de manera que se convierta en un instrumento básico para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la aplicación del enfoque de género por parte de la entidad o persona contratada.

Productos esperados

Los principales productos a obtener son:

- i) Información organizada y disponible sobre la oferta de servicios del proyecto conformada por: i) hombres y por mujeres en cantidades que reflejen la disponibilidad de profesionales y técnicos de ambos sexos, donde se dispone de información acerca de su experticia en género y ii) de entidades prestadoras de servicios, su conformación según género y su capacidad para aplicar el enfoque de género.

- ii) Perfiles técnicos que contienen los requerimientos para garantizar la adecuada atención de las necesidades e intereses de asistencia técnica de los hombres y de las mujeres.
- iii) Servicios que satisfacen los requerimiento de género han sido contratados.

Instrumentos

Instrumento 11

Aspectos a tomar en cuenta para el análisis y evaluación de capacidades para aplicar el enfoque de género en las prestadoras de servicios. Hace referencia a tres aspectos básicos que deben ser analizados y aplicados por la UP o por las organizaciones: sensibilidad y compromiso, capacidad técnica y capacidad metodológica y didáctica.

Organización de la Estructura local para la ejecución

El tema de la organización de la estructura local para la ejecución se desarrolla en el Fascículo 5 de la Serie y se refiere al proceso mediante el cual el proyecto prepara las condiciones que facilitan la puesta en marcha y operación de comités u otras instancias locales y regionales de consulta sobre la estrategia y planes del proyecto, así como de aprobaciones de propuestas o proyectos, comités de seguimiento y evaluación de resultados, entre otros.

Las estructuras locales para la ejecución del proyecto son un espacio para el ejercicio de una efectiva participación de los actores del proyecto en la toma de decisiones acerca de su estrategia y operación. Por este motivo, constituyen una valiosa oportunidad para aportar al objetivo de equidad de género.

Generalmente, estas estructuras se conforman tomando como base las organizaciones locales existentes, en donde el logro del resultado esperado en relación con la equidad de género, enfrenta una dificultad práctica en los bajos niveles de participación femenina en algunas organizaciones locales y en sus órganos de decisión. Esto también sucede con la conformación de los equipos técnicos de las alcaldías u otras estructuras de autoridad local, donde por lo general pocas mujeres ocupan cargos relevantes. Esta dificultad plantea el reto de proponer mecanismos para que a pesar de esta limitación, los diferentes cargos en las estructuras locales del proyecto sean ocupados equitativamente por hombres y por mujeres y reflejen la variedad de actores locales que conforman la población objetivo del proyecto.

La participación de representantes de la diversidad de grupos y organizaciones existentes es un elemento básico para lograr una participación equitativa de todos los sectores, especialmente de aquellos que suelen estar al margen de las iniciativas de desarrollo como son la población de mujeres y de jóvenes.

Actividades

1. **Elaboración de un listado de las organizaciones y grupos locales** existentes, que trabajan en el área de atención del proyecto y cuyas actividades tienen relación con el mismo, independientemente de su tamaño y las características de su membresía. Este listado debe ser exhaustivo en la identificación de las organizaciones con membresía masculina, femenina y mixtas (ver inducción externa, promoción y difusión) con el fin de que todos tengan las mismas oportunidades de participación en el proceso de organización de la estructura local del proyecto.
2. **Diagnóstico de las organizaciones locales con énfasis en los aspectos de género**, principalmente en la conformación de su membresía y en su capacidad para garantizar la equidad de género en la atención de sus asociados y asociadas. Será necesaria la utilización de mecanismos que permitan la obtención de información diferenciada de los hombres y las mujeres: datos existentes en relación con la membresía clasificados según sexo, levantamiento y análisis de información mediante encuestas o en talleres y/o sesiones de trabajo con miembros masculinos y femeninos separadamente.
3. **Elaboración de los perfiles para los diferentes cargos que requiere la estructura local del proyecto**, de manera que los grupos y organizaciones puedan seleccionar sus representantes masculinos y femeninos tomando en cuenta sus capacidades para el desempeño de los mismos.
4. **Identificación de candidatos y candidatas para los cargos de las estructuras locales del proyecto.** Los diferentes grupos (formales e informales) y organizaciones de la población objetivo deberán promover la participación de las mujeres, junto con los hombres, para que conformen las listas de sus representantes para la elección de candidatos y candidatas a los diferentes cargos en la estructura local del proyecto. Será necesario que además de las que participan en los órganos de decisión de las organizaciones, se identifiquen mujeres entre sus miembros, que muestren capacidades para el liderazgo y para el desempeño de los diferentes cargos de la estructura local establecida.

5. **Creación de mecanismos de selección equitativa de candidatos y candidatas** para ocupar los diferentes cargos de la estructura local. Será necesario que se definan y apliquen procedimientos y criterios de selección de candidatos que garanticen la equidad en la asignación de cargos entre hombres y mujeres. Estos procedimientos y criterios, junto con los perfiles de los cargos, deben ser conocidos y tomados en cuenta por las organizaciones y sus miembros para la selección de sus representantes y para su participación informada durante el proceso.

Productos esperados

Los principales productos a obtener son:

- i) Mujeres de las organizaciones, con capacidades para el desempeño de los cargos en la estructura del proyecto, han sido seleccionadas como representantes para conformar la lista de candidatos y candidatas.
- ii) Mujeres y hombres han sido elegidos en las proporciones definidas por el proyecto (IEEA o posteriormente), para ocupar los cargos en las estructuras locales.

Instrumentos

Instrumento 12

Recomendaciones para la equidad de género en la conformación de las estructuras locales de ejecución del proyecto. Incluye recomendaciones para el diagnóstico de las organizaciones, la disponibilidad de candidatos y candidatas, y para la selección y nombramiento en los cargos con equidad de género.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es abordada en el Fascículo 6 de la Serie y tiene como fin ordenar y relacionar los objetivos, las orientaciones de estrategia, los principios de diseño básicos para la implementación, las estructuras organizativas y el papel de cada uno de los actores en las diferentes etapas de la ejecución; contenidos en los documentos contractuales, reglamentarios y descriptivos del proyecto, considerando el contexto, para normar y orientar las acciones de un proyecto a lo largo de los años de ejecución.

La aplicación del enfoque de género en la planificación estratégica significa que los objetivos del proyecto, así como el marco lógico actualizado, el plan global de inversiones y la estrategia de ejecución aporten con claridad los elementos normativos necesarios para garantizar que todos los actores dirijan en forma ordenada sus acciones hacia el logro de la equidad entre los hombres y las mujeres involucrados en el proyecto.

Actividades

1. **Análisis de objetivos y principios del proyecto.** Cuando existe un objetivo del proyecto dirigido a la equidad de género, es necesario que bajo el concepto de transversalidad se analicen los demás objetivos y se identifique la relación de cada uno con el mismo. En algunos proyectos la equidad de género es entendida como un principio que norma o rige el proyecto en su totalidad por lo que es necesario analizar cómo ese principio se manifiesta en cada uno de los objetivos. Este esfuerzo por visibilizar la transversalidad del enfoque de género en los objetivos, es básico para que sea retomada adecuadamente en el marco lógico y en la estrategia de ejecución del proyecto.

Parte integrante del proceso de transversalización de género en los objetivos del proyecto consiste en definir la población según sexo que será usuaria y/o beneficiaria de las acciones asociadas a cada objetivo; pero además, significa que los contenidos mismos de los objetivos y de las actividades sean congruentes con las características y necesidades de los hombres y las mujeres de la

población objetivo, aporten a la solución de sus problemas y carencias, y potencien sus capacidades para el logro del objetivo general del proyecto.

2. **Formulación o ajuste del marco lógico.** Será necesario garantizar la definición de metas, supuestos, indicadores y medios de verificación que respondan a la equidad de género ya sea como objetivo o como principio del proyecto que se manifiesta transversalmente en todos los objetivos.
3. **Revisión del Plan Global de Inversiones** para garantizar la existencia de recursos disponibles para la ejecución de las actividades con enfoque de género y las actividades específicas de género consignadas en el árbol de objetivos y el marco lógico.
4. **Formulación de las orientaciones para la ejecución del proyecto con enfoque de género** requeridas por los diferentes actores involucrados. Estas deben ser parte integrante de la estrategia general de ejecución del proyecto de manera que se articulen adecuadamente y puedan servir para guiar y normar la operación del proyecto. Esta estrategia general con enfoque de género debe ser oficializada por la estructura superior del proyecto y apropiada por el equipo de la UP y los diferentes actores involucrados en el proyecto.

Productos esperados

Los principales productos a obtener son:

- i) Objetivos y actividades claramente definidos para garantizar la equidad de género en el proyecto.
- ii) Marco lógico con enfoque de género.
- iii) Recursos disponibles en el Plan Global de Inversiones para sustentar las actividades de género del proyecto.
- iv) La estrategia general de ejecución del proyecto contiene orientaciones para que los diferentes actores apliquen el enfoque de género.

Instrumentos

Instrumento 13

El enfoque de género en la estrategia de ejecución del proyecto. Contiene una serie de preguntas que se requiere responder para orientar a los diferentes actores del proyecto en la formulación/revisión de la estrategia.

Focalización del grupo objetivo y Organizaciones de base

Este tema se aborda en el Fascículo 9 de la Serie y en él se define la focalización como el proceso mediante el cual, en acción concertada con los actores locales, se identifican los usuarios y usuarias, participantes de las acciones del proyecto. Constituye el mecanismo explícito a través del cual se orientan las intervenciones de un proyecto en función de territorios y grupos de población sobre los cuales se quiere tener efectos al más corto plazo posible o sobre grupos de la población objetivo que no cuentan con las capacidades suficientes para manifestar su intención o interés de participar en el proyecto.

La focalización se fundamenta en la necesidad de establecer una distribución equitativa de los recursos del proyecto. Una de las justificaciones más importantes para su realización es que las poblaciones o comunidades donde se quiere intervenir tienen fuertes limitaciones o dificultades para manifestar por sí mismos sus demandas o propuestas de acciones para el desarrollo.

Las mujeres, además de enfrentar situaciones especiales de pobreza y marginalidad, constituyen uno de los grupos de población con más dificultades para expresar sus demandas debido a: i) el poco reconocimiento existente en relación con su papel como productoras y generadoras de ingresos para la sostenibilidad de los hogares rurales y ii) su poca posibilidad de establecer contacto con el ámbito público, que se manifiesta en su baja participación en las organizaciones de producción y en puestos de liderazgo en organizaciones comunitarias y gremiales, formales e informales, no relacionadas con sus roles reproductivo y doméstico. Estos aspectos, que generalmente "invisibilizan" y relegan a las mujeres de las acciones de desarrollo, deben ser tomados en cuenta en el proceso de focalización para lograr que hombres y mujeres participen y se beneficien equitativamente del proyecto.

Actividades

1. Definición de criterios de focalización para la equidad de género. Los criterios empleados en el proceso de focalización deben definirse con la participación de autoridades locales y represen-

tantes de los diferentes grupos que conforman la población objetivo, hombres y mujeres, y su aplicación debe garantizar que al final de este proceso, las mujeres y los hombres de la población objetivo hayan sido incorporados(as) equitativamente. Estos criterios cobran relevancia si se asocian a los niveles de pobreza de la población y se aplican en los niveles de focalización de comunidades, familias e individuos. Algunos criterios que se pueden utilizar son los siguientes:

- Conformación de las jefaturas de familia.
 - Niveles de participación de hombres y de mujeres en los grupos y organizaciones de interés del proyecto.
 - Barreras socioculturales para la participación de las mujeres y/o de los hombres en las actividades del proyecto.
2. Realización de encuentros comunales promocionales e informativos para la identificación de organizaciones de base y líderes donde se involucre toda la población. Tanto la convocatoria como el diseño de estos encuentros deben garantizar la participación activa de todos los grupos que conforman la población objetivo, principalmente de aquellos en desventaja, que han estado marginados de los procesos de desarrollo de la comunidad. Para garantizar la equidad de género en la participación, deben ser diseñados y ejecutados considerando las recomendaciones relativas a la aplicación de la equidad de género en la convocatoria, diseño y contenidos, incluidas en los instrumentos elaborados para la inducción externa, la promoción y la difusión del proyecto.
 3. Selección y capacitación de un equipo facilitador del proceso de focalización conformado por hombres y mujeres líderes de las comunidades y con habilidades para la comunicación y convocatoria amplias. Su capacitación debe incluir técnicas de promoción, facilitación, autodiagnóstico comunitario y de focalización de grupos que resulten en la participación activa y selección equitativa de hombres y mujeres de las comunidades durante el proceso.
 4. Identificación de grupos de interesados por temas y actividades del proyecto y selección de sus representantes en el proceso de focalización. Durante la ejecución de esta actividad es necesario establecer una dinámica que permita identificar los temas y las actividades del proyecto en los que hombres y mujeres comparten intereses y aquellos de interés exclusivo o mayoritario de las

mujeres y de los hombres por separado. En el primer caso, es necesaria la selección de líderes o representantes de ambos sexos para cada grupo temático.

Productos esperados

Los principales productos a obtener son:

- i) Líderes masculinos y femeninos de las comunidades se involucran como facilitadores y disponen de capacitación para garantizar la equidad de género en el proceso de focalización de la población objetivo y organizaciones de base.
- ii) Hombres y mujeres de las comunidades han identificado los temas y actividades del proyecto que son de su interés y se han seleccionado representantes o líderes de ambos sexos para guiar el proceso posterior de autodiagnóstico.

Instrumentos

Instrumento 14

Contenidos de género para la capacitación del equipo facilitador de la focalización. Incluye elementos complementarios para que cada uno de los tres módulos básicos de capacitación incluidos en el instrumento 9: "Modelo de contenido y procedimientos de capacitación para personas facilitadoras de la focalización en comunidades", del Fascículo 9: "Focalización del grupo objetivo y organizaciones de base", de la Serie Organización para la ejecución de proyectos, den cuenta de los aspectos de género.

Instrumento 15

Identificación de temas del interés de hombres y de mujeres y de líderes para cada tema. Plantea un mecanismo que permite a la asamblea comunitaria identificar los temas y actividades de interés tomando en cuenta las opiniones de hombres y mujeres.

Levantamiento de la Demanda

El levantamiento de la demanda se aborda en el Fascículo 10 de la Serie. En este fascículo se señala que en el caso particular de un proyecto de desarrollo la demanda consiste en la cantidad y tipo de servicio o apoyo que el consumidor (familia o grupo) está interesado en recibir en función de ciertas condiciones acordadas. Esto último puede implicar tiempo, precio o costos que este tipo de consumidor está dispuesto a emplear o pagar. Esta se construye a partir de las vinculaciones que se dan entre la oferta general del proyecto y de los intereses que tiene la población objetivo. En este caso, se trata principalmente de la provisión de servicios, y eventualmente de algunos bienes, en forma de insumos para la producción.

Durante las acciones de promoción y difusión del proyecto, hombres y mujeres son motivados a que participen en la formulación de demandas por los servicios y bienes que el proyecto ofrece, conocen la oferta del proyecto y las condiciones y requisitos para el acceso a estos servicios. Además, durante el diagnóstico del grupo objetivo se identificaron las necesidades y los temas de interés de hombres y mujeres.

Actividades

Para garantizar la equidad de género en el proceso de levantamiento de la demanda, será necesario:

1. **Análisis de género en los diagnósticos o estudios base en las comunidades y organizaciones.** Tanto los diagnósticos como los estudios base deben ser altamente participativos e involucrar a todos los miembros de las comunidades u organizaciones donde se realizan. Estos servirán para que hombres y mujeres de la población objetivo logren una mayor precisión en el conocimiento y en la expresión de sus necesidades, potencialidades, limitaciones, intereses y propuestas a ejecutar. Igualmente serán de utilidad para que la UP, prestadores(as) de servicios y otros actores realicen ajustes para mejorar su oferta de servicios.
2. **La elaboración de perfiles diferenciados para la clientela femenina y masculina.** Estos perfiles, además de identificar los

intereses y necesidades de la población femenina y masculina, deben contener para cada grupo, los factores que favorecen o limitan sus posibilidades para acceder a los bienes y servicios que el proyecto pondrá a su disposición.

3. **Adecuación y/o ajuste de los servicios que ofrece el proyecto** en concordancia con los requerimientos y características de la clientela según género, de manera que cubran la gama más amplia posible de usuarias y usuarios dentro de la población objetivo. Significa: i) la revisión de la oferta de bienes y servicios planteada inicialmente en el IEEA y ii) el ajuste en la definición de líneas o tipos de servicios y de su metodología de implementación para que sea accesible a hombres y mujeres y eficaz en la respuesta a las demandas planteadas.
4. **Definición de formatos de presentación y criterios de selección de propuestas** que registren y ponderen positivamente: i) la participación de mujeres en los grupos u organizaciones proponentes y ii) el aporte, en las propuestas, de soluciones específicas a sus necesidades.
5. **Fortalecimiento de la capacidad en los hombres y en las mujeres para el planteamiento de sus demandas.** Se refiere al suministro de los conocimientos y herramientas requeridas por ambos grupos para la identificación de sus necesidades, la preparación de propuestas y la presentación de solicitudes de servicios.

Productos esperados

Los principales productos a obtener son:

- i) Los servicios ofrecidos por el proyecto responden a las necesidades y características de la población objetivo: masculina y femenina.
- ii) Los formatos de presentación y los criterios de selección de propuestas favorecen la participación y atención de las necesidades de las mujeres.

- iii) Mujeres y hombres de las comunidades con capacidad para plantear sus demandas por los servicios del proyecto.

Instrumentos

Instrumento 16

Bibliografía ubicada en la Web sobre contenidos de género en los diagnósticos o estudios base en las comunidades y organizaciones. Incluye manuales y guías metodológicas que contienen capítulos prácticos para la aplicación de género en estudios y diagnósticos en el medio rural y que pueden ser utilizados como referencia.

Instrumento 17

Aspectos básicos en relación con la equidad de género en los formatos de presentación de propuestas y en los criterios para su evaluación. Este instrumento se aplica principalmente a organizaciones y grupos conformados por hombres y mujeres. Desglosa dos aspectos: i) participación equitativa en la formulación de las propuestas y ii) la calidad de la propuesta desde el enfoque de género.

Planificación Operativa

Este tema es tratado en el Fascículo 7 de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos.

La planificación operativa se concibe como el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas, actividades y recursos asignados a los temas transversales y componentes del proyecto, durante un período determinado.

El Plan Operativo Anual (POA) es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. En proyectos diseñados para responder a la demanda de usuarios y usuarias, el levantamiento de la demanda es un requisito para la definición de las actividades y metas del POA. Por esta razón, la participación activa de los usuarios, usuarias y otros actores vinculados a la ejecución del proyecto es determinante.

Es en el Plan Operativo Anual donde quedarán consignadas las actividades y los recursos que el proyecto invertirá en el mejoramiento de las condiciones y posiciones de los hombres y las mujeres de la población objetivo, incluyendo las respuestas a sus demandas por servicios, en un período de tiempo determinado. Esta tarea es posible si previamente el enfoque de género ha sido aplicado durante la planificación estratégica y tanto la estrategia de ejecución, el marco lógico, la caracterización de la población objetivo y el plan global de inversiones reflejan dicho enfoque.

La estructura acordada previamente para la presentación del POA, puede sin embargo, constituirse en una limitación para la aplicación del enfoque de género. Ya que aunque la mayoría de los proyectos de desarrollo rural contemplan en su objetivo general, el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, pocas veces el POA incorpora metas en relación con las personas o familias que participarán o se beneficiarán con cada una de las actividades, invisibilizando la relación que existe entre la ejecución de las actividades y el logro de la meta global del proyecto sobre la población objetivo. Esto sucede principalmente porque la autoridad financiera de gobierno y los organismos financiadores no requieren de dicha información,

sino que su interés se centra en las metas físicas (cursos realizados, puentes construidos, propuestas ejecutadas) y su relación con el presupuesto. A pesar de lo anterior, es importante que el proyecto defina las metas de cobertura de población diferenciada por sexo, para cada una de las actividades (cuando es pertinente), de manera que sirvan de guía para la gerencia en cuanto al aporte de las actividades del año y del presupuesto asignado, al cumplimiento de las metas globales de población masculina y femenina que debe ser beneficiada por el proyecto.

Igualmente, si el POA se elabora con base en los componentes, las actividades específicas de género, que constituyen un eje transversal del proyecto no quedan debidamente señaladas en ese instrumento de planificación.

Actividades

Para garantizar un POA con enfoque de género se proponen las actividades básicas siguientes:

1. **Incorporación del enfoque de género en el POA.** Se recomienda la aplicación del enfoque en los diferentes pasos contemplados en el Instrumento 4 del fascículo 7 de la Serie en relación con: la evaluación del estado de ejecución del proyecto, el análisis FODA, la definición de las estrategias operativas, la identificación y análisis de la demanda y la definición del presupuesto disponible.
2. **Formulación de indicadores de género para el seguimiento a la ejecución del POA y su evaluación posterior.** Estos deben estar dirigidos al seguimiento de los procesos y a la evaluación de los resultados combinando indicadores cuantitativos y cualitativos. Estos últimos adquieren especial importancia en la medición de acciones y cambios relacionados con el enfoque de género.
3. **Análisis de género** de la información referida al POA, obtenida por el sistema de seguimiento y evaluación. Esta actividad se refiere al análisis diferenciado por sexo de los procesos y resultados del POA con el fin de determinar: i) el acceso y control (toma de decisiones) de hombres y mujeres en relación con los recursos y servicios del proyecto, y con los beneficios que se generaron, ii) los factores sociales, económicos, políticos y culturales, que han condicionado la participación de ambos en el proyecto y iii) los

resultados en la autoestima, en la definición de los roles, y en su desempeño en las diferentes actividades en que participan en el proyecto, entre otros.

Instrumentos

Instrumento 18

Preguntas orientadoras para la transversalización de género en el POA. Incluye una serie de preguntas relacionadas con las diferentes actividades que deben realizarse durante el taller de preparación del POA.

Instrumento 19

Bibliografía ubicada en la Web sobre indicadores de género para el seguimiento y la evaluación del POA

Anexo

Instrumentos de apoyo para la equidad de género en los proyectos

Índice del Anexo

Instrumento 1. Aspectos que se deben tomar en cuenta en el nombramiento del personal	46
Instrumento 2. Puntos de análisis para la selección de una persona especialista en género	48
Instrumento 3. Ejemplo de términos de referencia para la persona especialista en género	49
Instrumento 4. Documentos básicos y de referencia en relación con género	51
Instrumento 5. Aspectos de género que deben ser considerados en visitas al área del proyecto, y para el intercambio de experiencias con otros proyectos	52
Instrumento 6. Reflexión final para la preparación de la inducción externa y la implementación inicial	54
Instrumento 7. Aspectos para el abordaje de género en la dinámica organizacional interna del proyecto	55
Instrumento 8. Guía Temática para la sensibilización y capacitación del equipo de la UP en el tema de género	56
Instrumento 9. Planificación y ejecución de la inducción externa, promoción y difusión con enfoque de género	58
Instrumento 10. Recomendaciones acerca del lenguaje e ilustraciones a utilizar en materias que incorporen equidad de género	60

Instrumento 11. Aspectos a tomar en cuenta para el análisis y evaluación de capacidades para aplicar el enfoque de género en la prestadoras de servicios	63
Instrumento 12. Recomendaciones para la equidad de género en la conformación de las estructuras locales de ejecución del proyecto	65
Instrumento 13. Guía de preguntas sobre género a considerar en la formulación/revisión de la estrategia del proyecto	67
Instrumento 14. Contenidos de género para la capacitación del equipo facilitador de la focalización	69
Instrumento 15. Mecanismos para la identificación de temas del interés de hombres y de mujeres y de líderes para cada tema.	70
Instrumento 16. Bibliografía ubicada en la Web sobre contenidos de género en los diagnósticos o estudios base en las comunidades y organizaciones	71
Instrumento 17. Aspectos básicos de género en los formatos de presentación de propuestas y en los criterios para su evaluación	72
Instrumento 18. Preguntas orientadoras para la transversalización de género en el POA	73
Instrumento 19. Bibliografía ubicada en la Web sobre indicadores de género para el seguimiento y la evaluación del POA	75

Instrumento 1

Aspectos que se deben tomar en cuenta en el nombramiento del personal

Convocatoria

El empleo de mecanismos de convocatoria amplios y que motiven la participación de personas de uno y otro sexo, es el paso previo e indispensable para garantizar candidatos y candidatas a los puestos, que posibilite la conformación de un equipo con participación equitativa de mujeres y hombres en los puestos técnicos y de decisión.

En algunos casos la simple inclusión de la frase "se insta a las mujeres que cuentan con los requisitos especificados a participar en el proceso de selección", puede aumentar la participación de mujeres.

Selección del personal

La incorporación de la perspectiva de género como un eje transversal al proyecto requiere de un equipo con aptitudes y destrezas específicas para tal fin. Es posible identificar tres tipos de requerimientos en el proceso de selección del personal:

1. Conocimiento del significado de incorporar la perspectiva de género:
 - Conceptos básicos sobre género, equidad de género, igualdad de oportunidades, transversalidad de género, empoderamiento.
 - Propósito de trabajar con la perspectiva de género
 - La heterogeneidad de las poblaciones objetivo (incluyendo género) y de las implicaciones de las diferencias según género en las oportunidades de participación en acciones de desarrollo.
 - La importancia de la participación de hombres y mujeres en la superación de la pobreza.
 - La equidad de género en el marco del desarrollo humano.
 - Este conocimiento puede ser mejorado como parte de la inducción y otras actividades de capacitación, en caso de que los candidatos y candidatas a los diferentes puestos no tengan el conocimiento suficiente para trabajar con perspectiva de género e incidir en las condiciones de vida de la población atendida por el proyecto.

2. Experiencia concreta de aplicación de género en proyectos de desarrollo: Proporciona referentes concretos para iniciar la nueva experiencia de trabajo. Es necesario indagar acerca de la compatibilidad entre la aplicación del enfoque realizada en proyectos anteriores y la aplicación que se espera hacer en el proyecto.
3. Sensibilidad para identificar desigualdades de género: Cada integrante del equipo debe tener la habilidad para identificar cualquier tipo de diferencia o inequidad que obstaculice la participación de uno u otro sexo en la toma de decisiones, en el acceso a servicios o en la obtención de beneficios, y comprometerse con la eliminación de las mismas.

Cuando se dispone de candidatos o candidatas que reúnen la mayoría de los requisitos para un cargo determinado, pero no cuentan con formación y experiencia en género, es necesario el análisis de su sensibilidad y compromiso hacia la justicia y la equidad social incorporando preguntas en los cuestionarios o entrevistas que aborden estos aspectos. Una valoración positiva en estos aspectos es básica para la selección. En el proceso de inducción del personal de la UP, además de la adecuada asesoría en género, se debe brindar los instrumentos idóneos para que sean capaces de transversalizar el enfoque de género.

Instrumento 2

Puntos de análisis para la selección de una persona especialista en género

En los diseños de los proyectos se plantean diferentes alternativas para la disponibilidad de los recursos especializados en el tema de género. Entre ellos se encuentran:

- la contratación de servicios temporales de asesoría especializada en género,
- el nombramiento de una persona especialista en género en la UP,
- la asignación del liderazgo sobre el tema, como recargo, en algún miembro del equipo nombrado en otro puesto que dispone de conocimientos básicos en el tema y que generalmente se le denomina como encargado o encargada de género.

En las dos últimas alternativas será necesario clarificar los siguientes puntos antes de la elaboración del perfil correspondiente, con base en el análisis de la propuesta disponible en el IEEA:

1. La posición del cargo en el organigrama permite:
 - Transversalizar género en toda la estructura y el accionar del proyecto
 - Apoyar la toma de decisiones en el nivel directivo, en la definición de estrategias y la planificación de acciones, en la asignación presupuestaria.
 - Dar seguimiento a la ejecución de acciones y retroalimentar.
 - Capacitar a los equipos de campo del proyecto
2. El tiempo asignado al cargo es compatible con los requerimientos del proyecto y las responsabilidades asignadas para transversalizar género y buscar el objetivo de equidad de género, reconociendo que se trata de un proceso que requiere de tiempo.
3. La metodología y estrategia operativa del proyecto crea espacios para la discusión, planificación, capacitación y ejecución de acciones favorables a la transversalización del enfoque de género.
4. Se cuenta con contenido presupuestario específico para la ejecución de acciones que materialicen el proceso de transversalización de género en el proyecto

Una vez que han sido clarificados los puntos anteriores y se han realizado los cambios necesarios, se procederá a la elaboración del perfil

Instrumento 3

Ejemplo de Términos de Referencia para la persona especialista en género

I. Antecedentes:

Donde se hace referencia a la razón del objetivo de equidad de género en el proyecto y su relación con los otros objetivos de desarrollo. Los antecedentes que lo justifican y le dieron origen. Las prioridades que el Gobierno, la política nacional y los organismos auspiciadores le dan al tema.

II. Objetivos:

Aplicación transversal del enfoque de género en todos los componentes y actividades del proyecto con el fin de garantizar la participación activa de hombres y mujeres de la población objetivo en la toma de decisiones, el acceso, el control y el uso de los servicios, recursos y beneficios del proyecto de forma equitativa y sostenible.

III. Funciones

- Asesorar y apoyar a la dirección
- Coordinar
- Planificar
- Sensibilizar
- Capacitar
- Dar seguimiento y evaluar

IV. Actividades

V. Resultados esperados de la gestión

VI. Presentación de informes

- Realizará informes cualitativos y cuantitativos mensuales del avance de las actividades desarrolladas, identificando los problemas en la ejecución y las posibles soluciones
- Informes anuales de impacto los que servirán de insumos para la evaluación del proyecto.

- Otros informes que sean requeridos por las autoridades nacionales y organismos financieros.

VII. Coordinación y supervisión

VIII. Duración

La contratación tendrá una duración inicial de _____ como período de prueba y posteriormente ser ampliado a ___ renovable conforme los resultados obtenidos en la evaluación que hace el contratante. El contrato y sus términos se rigen por lo establecido en el Manual Operativo del Proyecto.

IX. Perfil requerido y calificación

Perfil del candidato (a)

- Contar con conocimientos y experiencia en la aplicación transversal del enfoque de género en proyectos de desarrollo rural.
- Sensibilidad para identificar desigualdades de género.
- Cualidades y experiencia para negociar y relevar el tema en ambientes poco favorables.
- Demostrada capacidad gerencial y de toma de decisiones
- Experiencia en planificación, seguimiento y evaluación de acciones con criterios de género.
- Experiencia en asesoría y capacitación en género a equipos vinculados con componentes productivos en proyectos de desarrollo rural
- Manejo práctico de metodologías grupales participativas con enfoque de género, capacidad de liderazgo, de comunicación y de trabajo en equipo.

Calificaciones requeridas

- Título universitario en carreras en ciencias sociales u otras afines a los componentes centrales del proyecto, de preferencia con título de maestría.
- Experiencia ocupacional en los últimos 5 años en posiciones similares de éxito comprobado en organizaciones públicas o en organizaciones privadas
- Con alta disponibilidad para movilizarse al interior y exterior del país.
- Dominio de programas básicos de computación.
- Dominio de los idiomas de la zona

Instrumento 4

Documentos Básicos y de Referencia en Relación con Género

Además de los documentos básicos y de referencia del proyecto que aparecen en el Fascículo 2 de la Serie, se debe recopilar y analizar lo siguiente:

1. Marco de acción (políticas, estrategias, planes de acción) en materia de género, del FIDA y otros organismos cofinanciadores.
2. El Informe de Evaluación Ex-ante del Proyecto, en especial el anexo correspondiente al enfoque de género en el proyecto y otras secciones referidas a género.
3. La política de gobierno y la legislación nacional en materia de género e igualdad de oportunidades.
4. Estudios existentes de carácter sociodemográficos y de caracterización de la población objetivo según género.
5. Mapa de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en el tema de género en la zona de influencia del proyecto.
6. Documentos técnicos y manuales de capacitación en género para el diseño y ejecución de proyectos.
7. Sitios web especializados en género.

Aspectos de género que deben ser considerados en visitas al área del proyecto y para el intercambio de experiencias con otros proyectos

Visitas y conocimiento de la población objetivo y del área del proyecto:

Las visitas al área del proyecto deben permitir un conocimiento básico en relación con:

- Participación de hombres y mujeres en gobiernos municipales y en organizaciones gremiales y comunales.
- Presencia y tipo de organizaciones mixtas, solo de hombres o solo de mujeres.
- Distribución de hombres y mujeres en puestos de decisión en gobiernos municipales y organizaciones.
- Distribución del trabajo productivo, reproductivo y comunitario a los internos de las unidades productivas familiares; posibilidades de trabajo remunerado para mujeres y para hombres; ingresos generados por mujeres y por hombres, la importancia de ese ingreso en el ingreso familiar.
- Espacios de recreación y descanso existentes para mujeres y para hombres.
- Espacios y mecanismos de integración comunitaria y de convocatoria existentes: formales y formales.
- Posibles limitaciones que enfrentarían las mujeres para participar en las actividades del proyecto: inducción externa, proyectos productivos, capacitación y otras).
- Medidas efectivas que se deben tomar para que las mujeres, al igual que los hombres, se involucren en las actividades del proyecto.

Conocimiento y análisis de experiencias similares

El análisis de estas experiencias deberá considerar:

- el concepto de género adoptado por esa experiencia
- los objetivos que guiaron el trabajo
- la sensibilización y capacitación que recibió el equipo
- la metodología utilizada.
- la alternativa seguida por el proyecto para disponer de recursos humanos especializados en género.

- la organización del equipo de trabajo para abordar género en las diferentes áreas del proyecto
- la participación de hombres y mujeres en el diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades
- los recursos financieros destinados al trabajo en género
- la definición de indicadores sensibles al género para el seguimiento y la evaluación de todo el proceso del proyecto.
- limitaciones enfrentadas en el desarrollo de la experiencia y soluciones adoptadas.
- los logros alcanzados por el proyecto incorporando género en sus planes y en su estrategia operativa.

Instrumento 6

Reflexión final para la preparación de la inducción externa y la implementación inicial

Reflexión final acerca de la aplicación de género en el proyecto, basada en la comparación entre el IEEA y la información recopilada en las etapas anteriores del proceso de inducción para determinar:

1. Si la perspectiva de género ha sido incorporada transversalmente en aspectos prioritarios del diseño del proyecto tales como:
 - los objetivos
 - los lineamientos estratégicos, actividades
 - la estrategia de comunicación
 - la normativa
 - los recursos humanos y financieros
 - los procedimientos financieros y administrativos
 - los lineamientos básicos de planificación y seguimiento.
2. La pertinencia y la congruencia de la estrategia de transversalización de género para el logro del objetivo de equidad del proyecto.
3. El valor agregado de este enfoque de acuerdo con el objetivo de desarrollo del proyecto.

Esta reflexión es clave para preparar los contenidos relacionados con género que deberán ser abordados durante la inducción externa y la preparación de la implementación inicial, además de ser la base para la incorporación transversal del tema en el proyecto, desde la planificación estratégica hasta la ejecución, el seguimiento y la evaluación posteriores.

Instrumento 7

Aspectos para el abordaje de género en la dinámica organizacional interna del proyecto

Para el abordaje de género en la dinámica organizacional interna del proyecto deben considerarse los siguientes aspectos:

- Las relaciones de género y su efecto sobre los valores, objetivos y metas del proyecto.
- Los estilos de trabajo, la forma de conducir las reuniones y a los equipo de trabajo, los horarios y lugares, así como los temas que se discuten, para verificar si son acordes con criterios de equidad de género e igualdad de oportunidades para mujeres y para hombres.
- El compromiso del proyecto con el desarrollo y su papel en relación con las prácticas sociales opuestas al desarrollo.
- La capacidad del equipo de trabajo para promover el cambio en las relaciones de poder entre hombres y mujeres en busca de la equidad.
- Las restricciones que implican las actitudes y estereotipos de una cultura machista sobre la cultura organizacional.
- La delimitación de responsabilidades de cada miembro del equipo en relación con la aplicación del enfoque de género y la búsqueda del objetivo de equidad de género en el proyecto, reconociendo que el trabajo de género no es competencia exclusiva de la persona encargada del tema ni se limita a acciones puntuales dirigidas a las mujeres.
- La preparación de una estrategia que le permita al proyecto asegurar que el enfoque pase de un planteamiento en el documento de proyecto, a una estrategia que lo integra transversalmente y que se refleja en los planes operativos, en la estructura del proyecto y en la práctica cotidiana.
- La definición de mecanismos que permitan retroalimentar y evaluar el proceso internamente.

Instrumento 8

Guía Temática para la sensibilización y capacitación del equipo de la UP en el tema de género

Se sugiere la siguiente temática:

- 1.** Conceptualización de género, enfoque y análisis de género.
Aproximación vivencial.
Aplicación técnica en los proyectos de desarrollo rural sostenible.
- 2.** Género en el ciclo de proyectos:
 - Diferenciación entre diagnósticos tradicionales y diagnósticos participativos de género. Calidad y cantidad de la información recolectada. Fortalecimiento de las capacidades locales de mujeres y hombres para identificar problemas y posibles soluciones.
 - Formulación de propuestas de trabajo a partir del levantamiento de demandas diferenciadas por género. Diferencia entre levantamiento de demandas con participación de mujeres y hombres y levantamiento de demandas con enfoque de género.
 - Ejecución con participación equitativa de mujeres y hombres. Estrategias para promover la participación en las áreas técnicas del proyecto. Metodologías de trabajo con grupos mixtos, grupos de hombres, grupos de mujeres; criterios para su selección.
 - Seguimiento y evaluación sensibles al género. Indicadores de género integrados al sistema de seguimiento y evaluación; importancia de los indicadores cualitativos para medir proceso, resultados e impacto en materia de género y calidad de vida.

Para lo anterior se propone la realización de actividades como:

- Análisis de casos de proyectos similares. Niveles, estrategias y resultados del trabajo con perspectiva de género.
- Reuniones de trabajo técnico centradas en el análisis de los aspectos de género.

- Sistematización permanente de avances a nivel de estrategias operativas, metodologías de trabajo y resultados alcanzados incorporando la perspectiva de género.

Para la elaboración del plan de fortalecimiento de capacidades y para la ejecución de las actividades de sensibilización y capacitación se requiere de asesoría externa especializada en género y capacitación, así como la conformación de un grupo contraparte que lidere el proceso a lo interno de la UP que incluya al menos al director(a), responsable de PSyE y especialista en género del proyecto. Este grupo deberá permitir la continuidad y sostenibilidad del plan y de las actividades de sensibilización y capacitación-exista o no una persona especialista en género en la UP-.

Instrumento 9

Planificación y ejecución de la inducción externa, promoción y difusión con enfoque de género

1. En todo el proceso de inducción externa, difusión y promoción del proyecto debe explicitarse la relación entre el trabajo en género y las posibilidades de lograr un desarrollo equitativo, democrático y sostenible en el área de intervención.
2. El objetivo del proyecto en relación con género debe estar claramente definido para que sea expuesto como parte de la acción sistemática de desarrollo que promueve.
3. El acceso a los diversos medios, ya sea por limitaciones geográficas, culturales y de género, educativas y otras, hace necesaria la utilización de diversos medios: escritos y audiovisuales, radiofónicos; para que el conjunto de la población sea influenciada por alguno de los medios y la información pueda ser difundida. Igualmente recomendable es la utilización de convocatorias familiares casa por casa, informando a todos sus miembros y promocionando la participación de las mujeres.

El taller de lanzamiento así como otras actividades presenciales de promoción y difusión deberán ser planificados tomando en cuenta las limitaciones y obstáculos que podrían enfrentar los hombres y las mujeres para su participación. Por lo tanto, se debe tomar en consideración:

- a) Atender las dificultades que enfrentan muchas mujeres para expresar sus opiniones frente a la personas ajenas a la comunidad y en presencia de hombres, debido a su escasa experiencia en espacios públicos y organizaciones amplias;
- b) Apoyar la distribución de las responsabilidades domésticas y el cuidado de los niños y niñas entre los miembros de la familia o promover soluciones colectivas;
- c) Convencer a los hombres de la importancia de la participación de las mujeres para evitar que se prohíba o restrinja su asistencia y participación en reuniones o en grupos organizados;

- d) Evitar la tendencia del personal técnico y de la población de asumir la representación de la unidad familiar por parte de un solo miembro, generalmente masculino, en detrimento de la participación de mujeres y jóvenes;
- e) Evitar la tendencia en el personal técnico de los proyectos a privilegiar la presencia y la opinión de los hombres, en detrimento de la participación femenina;

Para las convocatorias:

- El equipo de la UCP identifica en cada municipio a las organizaciones de mujeres existentes y estas son invitadas como un grupo específico de participantes.
- En el caso de las organizaciones con membresía mixta (hombres y mujeres), se sugiere a sus dirigencias la participación de ambos grupos en igualdad numérica en la medida de lo posible.
- Se elaboran materiales escritos para las convocatorias en los cuales se hace una invitación explícita a las mujeres para que participen.
- Se busca una ubicación de las invitaciones accesible para las mujeres como por ejemplo: pulperías, almacenes, puestos de salud, escuelas.
- En la medida de las posibilidades se envían invitaciones personales con su nombre a las mujeres identificadas en las organizaciones y comunidades para incentivar su participación.

Instrumento 10

Recomendaciones acerca del lenguaje e ilustraciones a utilizar en materiales que incorporen equidad de género

1. El uso de un lenguaje (verbal y visual) que haga referencia explícita y directa a las mujeres, los hombres, la población adulta y la población joven, deriva en una mejor convocatoria y una mayor respuesta de diversos sectores.
2. Los materiales que se elaboren deben partir de las características culturales de la zona, de manera que el lenguaje, las imágenes y los contenidos tengan una referencia concreta a su realidad, para facilitar su aceptación e interpretación.
3. Algunas medidas para buscar la equidad en la participación de miembros femeninos y masculinos de las comunidades en las actividades programadas y la transmisión de mensajes que en forma y contenido se dirigieran a ambos grupos.
 - a) Para la ilustración de los afiches y los materiales empleados en la difusión y promoción utilizando figuras humanas :
 - Que ambos sexos se representen en igual número o en forma coincidente con la realidad.
 - En actividades de equivalente importancia para el tema que se aborda. Por ejemplo, si es un material sobre el cultivo del maíz, representar a hombres y a mujeres en tareas propias del cultivo.
 - Evitar la representación de la división tradicional de roles entre sexos: mujeres en tareas domésticas y hombres trabajando en la parcela. Más bien, combine la participación de ambos, desempeñando ambos roles.
 - Representar a mujeres y hombres participando equitativamente en ambientes privados (la casa) y en ambientes públicos (la calle, la parcela, el mercado, actividades de capacitación, ferias, etc.) sin reproducir estereotipos que ubiquen a las mujeres en lo doméstico y a los hombres en lo productivo.
 - Representar a las mujeres, junto con los hombres o en forma alternada, desempeñando puestos de liderazgo, dirigencia o representación.

- Ubicar tanto a hombres como mujeres en el primer plano de las ilustraciones, evitando que los varones ocupen insistentemente el primer lugar y las mujeres el segundo o tercer plano.
- Tanto las figuras femeninas como masculinas deben ser del mismo tamaño, dependiendo del plano en que se encuentren.
- Cuando son representadas escenas de prestación de algún servicio por parte del proyecto u otras instancias, deben representarse a ambos, hombres y mujeres, como receptores directos del servicio.
- Hombres y mujeres deben representarse igualmente en actitud activa o pasiva, sin asignar un comportamiento específico a las mujeres y otro a los hombres. Por ejemplo: mujeres en actitud pasiva, hombres activos.
- Las representaciones de la familia deben combinar familias con jefatura compartida (hombre-mujer), con familias monoparentales con jefatura femenina, según la realidad de la zona donde se trabaja.

b) En cuanto al uso del lenguaje:

- Evitar la utilización del género masculino para designar a todos los individuos hombres y mujeres. Por ejemplo:

En vez de

El hombre
 Los derechos del hombre
 El trabajo del hombre
 El productor

Escriba o diga

Hombres y mujeres
 Los derechos humanos
 El trabajo de las personas
 El productor y la productora

- Incluir el uso de genéricos como: población, gente, alumnado, adolescencia, infancia, dirigencia, personas.
- Evitar la incorporación de las mujeres en categorías aparte, después de utilizar el masculino plural como grupo principal. Esto genera una imagen de subordinación e invisibiliza a las mujeres. Por ejemplo: los productores y sus familias (en esta última categoría se incluyen las mujeres productoras pero en forma invisible); se recomienda: los productores y productoras y sus familias.
- Dar un tratamiento simétrico a hombres y mujeres, mencionando sus nombres en forma separada. Por ejemplo: en vez de Pedro Rodríguez y señora, preferiblemente utilizar el nombre de ambos: Pedro Rodríguez y María Gutiérrez.
- Sustituir el uso masculino del título de una profesión, oficio o posición cuando este lo ocupa una mujer. Por ejemplo: agrónoma, médica, productora, lidereza, etc.

d) En cuanto a los mensajes:

- La definición de horarios para las actividades tomando en cuenta las horas del día en que las mujeres disponen de mayores oportunidades para participar.
- El establecimiento de un clima general de confianza y de bienvenida que ponga de manifiesto el agrado por la participación de las mujeres.
- Dirigir visualmente la atención a las mujeres y buscar involucrarlas activamente en las discusiones propiciando espacios para la expresión de sus intereses, dudas y opiniones en general.
- Rescatar y valorar sus opiniones en el contexto del desarrollo de los diferentes temas que se aborden

Aspectos a tomar en cuenta para el análisis y evaluación de capacidades para aplicar el enfoque de género en las prestadoras de servicios

Esta guía hace referencia a tres aspectos básicos que son:

1. La sensibilidad y compromiso de la persona o empresa oferente para garantizar la equidad de género en el servicio que brinde:
 - Conciencia de la heterogeneidad de la población y las implicaciones que esto tiene en su trabajo con grupos mixtos.
 - Sensibilidad ante las diferencias en las posibilidades y limitaciones de los miembros masculinos y femeninos de los grupos para la participación, el intercambio, el aprendizaje,
 - Identificación y adopción de medidas para generar equidad en los beneficios del servicio.
 - Compromiso para aportar al desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de la población, garantizando incidir en los hombres y las mujeres por igual.
2. La capacidad técnica para identificar y responder diferencialmente a las necesidades e intereses de hombres y mujeres demandantes de sus servicios:
 - Capacidad para la elaboración o revisión de diagnósticos y demandas de asistencia para garantizar la respuesta a los intereses y necesidades diferenciadas según género en el grupo demandante.
 - Capacidad para la formulación de propuestas técnicas acordes con los intereses y necesidades de asistencia técnica de hombres y mujeres.
 - Capacidad para el seguimiento y la evaluación con criterios de género de las actividades desarrolladas por los grupos.
3. Capacidad metodológica y didáctica para el manejo de grupos, la capacitación y la asesoría desde una perspectiva de género:
 - Dominio de métodos y técnicas participativas de enseñanza aprendizaje.
 - Manejo de técnicas para el trabajo en grupos: identificación de liderazgos, distribución de responsabilidades, resolución de conflictos,

- etc. Planificación de eventos tomando en cuenta requerimientos diferenciados de hombres y mujeres en cuanto a horarios, capacidad para la lecto-escritura, intensidad de la atención, etc.
- Uso de un lenguaje (verbal y visual) y materiales que hagan referencia explícita y directa a las mujeres y a los hombres del grupo y que retomen las características culturales de la zona, de manera que el lenguaje, las imágenes y los contenidos tengan una referencia concreta a la realidad de los miembros masculinos y femeninos del grupo, para facilitar su aceptación e interpretación.

Instrumento 12

Recomendaciones para la equidad de género en la conformación de las estructuras locales de ejecución del proyecto

1. Con base en la legislación del país, los niveles de participación femenina y masculina establecidos en el IEEA del proyecto y en los resultados del estudio de base, definir un porcentaje estimado de participación para hombres y para mujeres que sirva de referencia para establecer el número de cargos que debería ser ocupado por cada grupo.
2. En el diagnóstico de las organizaciones se deberá incorporar:
 - El análisis de la membresía:
 - Según sexo
 - La participación de hombres y mujeres en los niveles de toma de decisiones
 - La movilidad de los cargos directivos
 - La equidad en las oportunidades de participación en los diferentes niveles de la organización
 - El análisis de su capacidad para garantizar la equidad de género en la participación y atención de sus asociados y asociadas.
 - Análisis del modelo de gestión empleado: si toma en cuenta las posibilidades y limitaciones de su membresía femenina y masculina.
 - Disponibilidad de perfiles de sus asociados masculinos y femeninos
 - Disponibilidad de recursos técnicos capacitados en género y comprometidos con la equidad de género
3. Para que se disponga de candidatos de ambos sexos para que ocupen los diferentes cargos:
 - Identificación y motivación de grupos de mujeres para que presenten candidatas a los cargos
 - En las organizaciones mixtas se presente un candidato de cada sexo
 - Información a hombres y mujeres identificadas, acerca de las tareas y responsabilidades que deberán desempeñar, acompañada de infor-

mación acerca del respaldo técnico que proporcionará el proyecto para su ejecución.

4. Para la selección y nombramiento en los cargos con equidad de género:
 - Definición de mecanismos, procedimientos y criterios de selección para que el proceso lleve a la obtención de una distribución de cargos según género, cercana a la estimada en el punto 1.

Instrumento 13

Guía de Preguntas sobre Género a Considerar en la formulación/revisión de la estrategia del Proyecto

Se recomienda responder las siguientes preguntas:

1. La descripción de los objetivos del proyecto hace referencia a la equidad de género?
2. Las personas usuarias del proyecto han sido estimadas y caracterizadas según sexo?
3. Los lineamientos estratégicos y los componentes del proyecto dan cuenta de la transversalidad de género?
4. Cómo se incorpora el enfoque de género en cada componente y servicio que ofrece el proyecto? En la población usuaria/beneficiaria? En los contenidos del componente o servicio?
5. Cómo se aplica el enfoque de género en la modalidad de ejecución adoptada por el proyecto?
6. Cómo se organiza la UP internamente y cómo se relaciona con los otros actores para garantizar la transversalidad del enfoque de género?
7. Cuáles son los vínculos y/o alianzas que establecerá la UP para garantizar el enfoque de género en el proyecto?
8. Qué mecanismos se utilizarán para garantizar la aplicación del enfoque de género por parte de las instancias prestadoras de servicios?
9. Cómo se fortalecerá la participación de las mujeres en la toma de decisiones de las organizaciones que atenderá el proyecto?
10. Qué medidas se pondrán en marcha para disminuir o eliminar las limitaciones que enfrentan hombres y mujeres para su participación en las actividades del proyecto y para su desarrollo personal.

11. Qué medidas tomará el proyecto para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en la ejecución del proyecto?
12. Cómo se ejecutará la planificación operativa, el seguimiento y la evaluación del proyecto para garantizar el enfoque de género?
13. Qué presupuesto, mecanismos y procedimientos administrativos garantizarán la disponibilidad de recursos para la ejecución de las acciones?

Instrumento 14

Contenidos de género para la capacitación del equipo facilitador de la focalización

Auto-estima personal y de equipo ·

- Las ventajas de la conformación de equipos de facilitadores de ambos sexos.
- Cómo establecer en el equipo relaciones de género equitativas.
- Los retos y los beneficios de la búsqueda de la equidad de género en el proceso de focalización

Técnicas de facilitación

- Tomar en cuenta las recomendaciones incluidas en el instrumento 10 acerca del lenguaje y las ilustraciones a utilizar en materiales que incorporen la equidad de género.
- Selección de técnicas de facilitación acordes con las características socioculturales de la población participante (hombres y mujeres).
- Uso de dinámicas y técnicas que promuevan la revalorización de roles y la equidad entre hombres y mujeres

Autodiagnóstico básico comunitario ·

- Incorporar entre los contenidos a entregar para el autodiagnóstico, los conceptos y técnicas que permitan conocer las diferencias según hombres y mujeres que son útiles para el proceso de focalización, principalmente en el caso de comunidades y familias:
 - distribución de roles productivos, reproductivo-domésticos y comunitarios
 - acceso a bienes y servicios
 - participación en grupos y organizaciones
 - niveles y tipos de liderazgo
 - participación en instancias de poder y toma de decisiones
 - obstáculos para la participación

Focalización de grupos y organizaciones ·

- Justificación de la focalización de familias y comunidades desde la perspectiva de género

Instrumento 15

Mecanismos para la Identificación de temas del interés de hombres y de mujeres y de líderes paa cada tema

El equipo facilitador, según su conocimiento previo de la dinámica socio-cultural de la comunidad, deberá determinar la pertinencia y necesidad de crear espacios y condiciones especiales para garantizar que tanto los hombres como las mujeres puedan expresar sus opiniones e intereses y se involucren como líderes en los diferentes temas.

Algunas de las medidas que se pueden adoptar para favorecer la participación de los hombres y de las mujeres son:

- Formar grupos de trabajo dividiendo a los participantes según su sexo.
- Tanto los grupos de hombres como los de mujeres trabajarán con la misma dinámica: lluvia de ideas, agrupamiento de ideas, dar un nombre a cada grupo de ideas, sin perder el detalle obtenido.
- Realización de una sesión plenaria con la participación de hombres y mujeres donde se expongan los resultados del trabajo de los diferentes grupos y se comparen con el fin de obtener:
 - aquellos temas o actividades de interés común para ambos grupos y con similares contenidos según la lluvia de ideas
 - aquellos temas o actividades de interés común para ambos grupos, pero con contenidos diferentes para ambos grupos
 - aquellos temas o actividades de interés exclusivo de uno u otro grupo.
- Con base en la diferenciación anterior, se seleccionarán los líderes por tema, tomando en cuenta que en aquellos temas o actividades de interés para hombres y para mujeres, deben nombrarse representantes de ambos grupos para liderar el proceso de autodiagnóstico y focalización.

Bibliografía ubicada en la Web sobre contenidos de género en los diagnósticos o estudios base en las comunidades y organizaciones

Manual para el Nivel de Campo. Programa para el análisis Socioeconómico y de Género. ASEG. FAO 2001.

Sitio Web: http://www.fao.org/sd/seaga/4_es.htm

Análisis de Género y Desarrollo Forestal: Manual de Capacitación y Aplicación. FAO 1997.

Sitio Web: <http://www.fao.org/docrep/X5246S/X5246S00.htm>

Desarrollo Forestal y Género en las Comunidades Rurales Andinas: Guía metodológica para incorporar la dimensión de género en el ciclo de proyectos forestales participativos. Balarezo, Susana. FTPP/FAO/DFPA 1994.

Sitio Web: <http://www.fao.org/docrep/X0218S/X0218S00.htm>

Instrumento 17

Aspectos básicos de género en los formatos de prestación de propuestas y en los criterios para su evaluación

Tanto los formatos de presentación de propuestas como los criterios para su evaluación deben dar cuenta de dos aspectos básicos en relación con género:

1. La participación equitativa en la formulación de las propuestas:
 - Distribución relativa del total de hombres y mujeres involucrados en la propuesta.
 - Distribución por edad y relación con la jefatura de la familia a la que pertenecen.
 - Nivel de participación alcanzado por hombres y por mujeres en la formulación de la propuesta: toma de decisiones, aportes a las discusiones, aportes a la construcción de la propuesta, etc.
 - Representación de hombres y mujeres en cargos directivos del grupo².

2. La calidad de la propuesta desde el enfoque de género :
 - La respuesta de la propuesta a los intereses, necesidades y limitaciones de los miembros masculinos y femeninos que conforman el grupo.
 - Concordancia de la metodología y de las actividades propuestas con las características, potencialidades y limitaciones de hombres y mujeres.
 - Efectividad de la propuesta en la solución del problema o problemas planteados por los hombres y por las mujeres.
 - Distribución equitativa esperada de los beneficios económicos y el valor agregado generado por la propuesta.

Instrumento 18

Preguntas Orientadoras para la transversalización de género en el POA

En relación con el estado de ejecución del proyecto:

1. ¿Se cumplieron las metas de participación de hombres y mujeres como usuarios/beneficiarios en cada actividad del POA anterior? (definidas con equidad de género)
2. Si no se cumplieron: ¿Las diferencias son favorables a la equidad de género?
3. En caso de que las diferencias no hayan sido favorables: ¿Qué medidas se deben tomar para el próximo POA?
4. ¿Qué opinan las mujeres y qué opinan los hombres en relación con el servicio recibido?
 - ¿La entrega del servicio tomó en cuenta las características, limitaciones y potencialidades de hombres y mujeres?
 - ¿Los contenidos del servicio se ajustaban a las características y necesidades de los hombres y de las mujeres?
 - ¿Se obtuvieron los resultados esperados por los hombres y por las mujeres?
 - Los beneficios recibidos se repartieron equitativamente entre hombres y mujeres?
 - ¿Qué aspectos deberían mejorar para atender a las mujeres y para atender a los hombres?

En relación con el análisis FODA:

Se deben identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto para la aplicación del enfoque de género.

En cuanto a la definición de la estrategia para el nuevo POA:

1. ¿Cuál es el número de hombres y mujeres que serán usuarias o beneficiarias de cada actividad en seguimiento al objetivo de equidad de género?

2. ¿Cómo las actividades de los diferentes componentes y servicios del proyecto responderán a las necesidades y demandas de hombres y mujeres en el marco de la equidad de género?
3. ¿Cuáles actividades incorpora el proyecto para eliminar las restricciones de género que enfrentan hombres y mujeres para su participación en el proyecto y para mejorar su calidad de vida?
4. ¿Con qué actividades se fortalecerá a los actores para una adecuada transversalización de género en el proyecto: UP, estructuras locales del proyecto, prestadoras de servicios, organizaciones de base, etc?

En cuanto a la definición del presupuesto disponible:

1. Con qué recursos se cuenta para la ejecución de las actividades programadas que garantizan la equidad de género?
2. Qué mecanismos administrativos se establecen para responder rápidamente a necesidades no previstas?

Instrumento 19

Bibliografía ubicada en la Web sobre indicadores de género para el seguimiento y la evaluación del POA

Indicadores de género. Lineamientos conceptuales y metodológicos para su formulación y utilización por los proyectos FIDA de América Latina y el Caribe. Emma Rotondo, Gloria Vela. PROGENERO, PREVAL. Mayo, 2004.
<http://www.preval.org/php/publicaciones/Indicadoresgenero.pdf>

Indicadores de género para el seguimiento y la evaluación del Programa de Acción Regional para las mujeres de América Latina y el Caribe, 1995-2001 y la Plataforma de Acción de Beijing. Thelma Gálvez Pérez . Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Mayo, 1999.
<http://www.eclac.cl/publicaciones/UnidadMujer/6/lcl1186/lcl1186e.pdf>
Documento relacionado

Pautas para integrar las cuestiones relacionadas con el género de las personas en el diseño, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de la OIT Prog/Eval. Organización Internacional del Trabajo. Enero de 1995
<Http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/program/eval/guides/gender/index.htm>

Ojos que ven... Corazones que sienten: Indicadores de equidad. MÓDULO 6. Serie Hacia la Equidad. Ana Cecilia Escalante, María del Rocío Peinador. UICN, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. Abril 1999.
http://www.generoyambiente.org/ES/publicaciones_uicn/equidade-sp/m06/portada.pdf

La bibliografía anterior puede ser utilizada en el contexto de la "Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos. Gestión orientada al impacto en el Desarrollo Rural". FIDA. Oficina de Evaluación y Estudios. Roma 2002
<http://www.preval.org/php/docbiblio/doc40a27050429da.PDF>