



Diagnóstico Institucional de Género

- 
- Introducción
 - Paso a paso
 - Recomendaciones



Iconografía



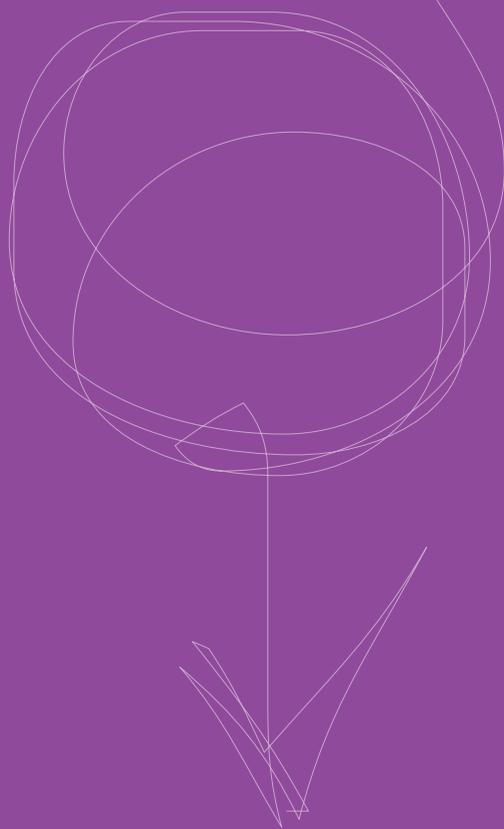
Herramienta



Caja de concepto



Nota



Sección 1.

Introducción

¿Por qué un diagnóstico?

Si se le pregunta a cualquier Punto Focal de Género (PFG) sobre la situación de género en su oficina, seguro que podrá dar un panorama general sobre el estado del arte. Sin duda, esta primera aproximación es de gran valor, pero si queremos hacer un esfuerzo serio de Transversalización del Enfoque de Género (TEG) es preciso profundizar este conocimiento y ampliar el espectro de voces y visiones al respecto.

Un Diagnóstico Institucional de Género Participativo (DIGP) permite retratar con rigor y de manera colectiva el estado presente de la TEG en todos los ámbitos y áreas de trabajo de la oficina, esto es, la presencia del tema en los diferentes niveles de la organización. Por ello:

1. Es necesario contar con una herramienta más precisa que nuestras percepciones sobre el tema. Una herramienta, el DIGP, que sea el resultado de un proceso sistemático de recogida de información cualitativa y cuantitativa, y en cuyo proceso de elaboración intervengan y aporten sus opiniones todas las personas de la oficina, y no solamente la/el PFG.

2. Un DIGP es el paso previo a la elaboración de una Estrategia de Género para nuestras oficinas, ya que nos permite, como veremos más adelante, empezar a identificar junto con el personal no solamente los problemas sino también sus soluciones, es decir, las líneas estratégicas prioritarias por áreas.

3. Su dimensión participativa facilita un proceso de reflexión y sensibilización en la oficina que favorece la apropiación del proceso por parte de todas y todos y, por lo tanto, la responsabilidad colectiva en torno al tema de la Transversalidad del Enfoque de Género.

4. Es un elemento de empoderamiento del/la Punto Focal de Género, pues le otorga mayor legitimidad y se convierte en una herramienta sólida de negociación con la Gerencia, los responsables de las distintas áreas de la oficina, etcétera.



¿Qué aporta un diagnóstico participativo?

- Rigor.
- Abre procesos de sensibilización y reflexión.
- Mayor conocimiento desde diferentes puntos de vista y experiencias.
- Más riqueza de información.
- Mayor apropiación de los resultados.
- Favorece la construcción de la responsabilidad colectiva.
- Identifica problemas y soluciones de forma colectiva.
- Favorece el empoderamiento y una mayor legitimidad del/la PFG.

¿Qué tipo de diagnóstico puedo realizar?

Antes de comenzar, es preciso definir el alcance del diagnóstico, dependiendo de los recursos humanos con los que contemos, o de otros aspectos como el tamaño de la oficina, las necesidades de la Punto Focal de Género o las prioridades de la Gerencia, por ejemplo. Todos esos factores nos llevarán a elegir entre tres posibles tipos de diagnóstico de diferentes alcances:

1. Mapa general del estado de la situación.
2. Diagnóstico completo.
3. Diagnóstico focalizado.

1. Mapa general del estado de la situación

Se trata de un acercamiento que permite capturar una panorámica general de la oficina; una primera fotografía de los aspectos más estratégicos de la situación del tema de género. Este mapa tiene la finalidad de proporcionar una lectura rápida, concisa y sistemática a la Punto Focal de Género. Al contrario de los otros dos casos, no está concebido para hacerlo de manera participativa, sino para uso del/la PFG. Este mapa puede ser el detonante para hacer un diagnóstico más profundo o focalizado en algunas temáticas (ver 2 y 3) o bien, si las condiciones no se lo permiten (apoyo, recursos, etcétera), identificar algunas posibles acciones inmediatas y ayudarle a definir un primer mapa de alianzas para construir mejores condiciones.



2. Un diagnóstico completo

Este diagnóstico abarcará todas las áreas y niveles que componen una organización, en este caso el conjunto de una Oficina País del PNUD. Tendrá en cuenta lo siguiente:

■ Aspectos internos:

- Política de género en el PNUD.
- Documentos de planificación de la oficina.
- Asignación de recursos a género.
- Equidad de género en la gestión de recursos humanos.
- Construcción de capacidades y gestión interna del conocimiento.
- Cultura organizacional.
- Comunicación e imagen (interna y externa).

■ Aspectos externos:

- Áreas Prácticas y Acciones Programáticas: programas y proyectos.
- Otro conjunto de actividades estratégicas relacionadas con nuestros mandatos, compromisos y experiencia como organización:
 - Apoyo en el cumplimiento de compromisos internacionales.
 - Construcción de alianzas: Interagencialidad.
 - Facilitación de espacios de diálogo y consenso.
 - Ampliación y gestión del conocimiento.
 - Colaboración regional.

Este tipo de diagnóstico permite obtener una fotografía detallada de la situación y favorece la integralidad de nuestro análisis y también de nuestras acciones futuras. La participación de todo el personal es clave en su realización, por lo que tiene que asegurar claramente la confidencialidad en cuanto a las fuentes de información. El uso del mismo es interno, aunque si se considera estratégico y cuenta con el aval general puede compartirse parcial o totalmente con contrapartes, y otros socios, pues su difusión externa legitima a la institución en su trabajo de promoción de la equidad de género.

En el presente manual se ha optado por mostrar cómo se elabora un diagnóstico completo, paso por paso, señalando cada uno de los aspectos, tanto internos como externos, a tener en cuenta.

3. Diagnóstico focalizado

Esta tercera opción consiste en seleccionar solamente un aspecto, puede ser un Área Programática o un proyecto de una cartera estratégica u otra área de la organización, como, por ejemplo, recursos humanos. Esto nos permite tener una ampliación de un detalle de la fotografía general. Independientemente del aspecto seleccionado, la recomendación es intentar favorecer un abordaje integral. Por ejemplo, si se decide por analizar un Área Programática, tenga en cuenta elementos tanto internos (gestión de recursos humanos en el área, cultura organizacional, etcétera) como externos (relación con contrapartes, etcétera).

Este tipo de diagnóstico permite concentrar todos los recursos en el área seleccionada y, por lo tanto, poder medir de manera más inmediata los logros y avances. Es conveniente cuando hay limitación de recursos o de capacidades, y se puede considerar como un ejercicio demostrativo.

Si opta por hacer un diagnóstico focalizado, busque el



Diez pasos metodológicos

1. Definir el alcance del diagnóstico.
2. Seleccionar el o los aspectos que vamos estudiar.
3. Identificar las fuentes de información.
4. Diseñar la metodología de la intervención: identificar las técnicas adecuadas y construir las herramientas correspondientes.
5. Presentar la propuesta a la gerencia y al personal implicado.
6. Recoger información.
7. Identificar posibles vacíos y complementarlos.
8. Analizar la información.
9. Presentar los resultados del diagnóstico (devolver la información) e identificar: problemas, fortalezas y desafíos.
10. Presentar un primer listado de recomendaciones que serán retomadas en la Estrategia.



Sección 2.

El diagnóstico paso a paso

Ya tiene claro el alcance del diagnóstico que va a llevar a cabo. Si su opción es el diagnóstico focalizado, tome uno o varios de los aspectos, internos o externos, que va a encontrar a lo largo de este apartado. Si su opción es un diagnóstico completo, cada uno de los aspectos que se desarrollan a continuación tienen que estar presentes en su esfuerzo.

Aspectos internos de la transversalidad de género en nuestra oficina

Se refiere a todos los elementos que caracterizan a una organización y le imprimen en buena medida el carácter de lo que es. Son sus rasgos de identidad: su política, su gestión de los recursos humanos, su cultura organizacional... Son aspectos que podemos llamar internos, pero que sin duda tienen una fuerte influencia en el quehacer de la organización. Si queremos hacer un DIGP completo es importante analizar en detalle el nivel de la TEG en cada uno de estos aspectos.

Sobre la Política de Género en el PNUD

El PNUD cuenta con una política específica de género que debe orientar nuestra planificación y, en general, todas nuestras acciones relacionadas con la Transversalidad del Enfoque de Género. Al existir esta política específica, lo que nos interesa analizar en este epígrafe es el grado de conocimiento, accesibilidad, apropiación y percepción de aplicación de estos documentos que hay en nuestra oficina.

Consultar Documentos de Política de Género de PNUD, en Anexo 1 

Preguntas clave

- ¿El personal de la Oficina conoce la existencia de estos documentos?
- ¿Tiene conocimiento de ellos la Gerencia? ¿Las personas responsables de programas? ¿El responsable de recursos humanos?
- Si no los conocen, ¿tienen interés en conocerlos?
- ¿El desconocimiento se debe a la falta de difusión o de interés?
- ¿Se ha hecho algún esfuerzo por difundir estos documentos en la Oficina? ¿Cuál?
- ¿Están en nuestros centros de documentación, intranet, etcétera?

- ¿Cuáles son los canales de difusión de las políticas del PNUD en la Oficina: correo electrónico, intranet, responsable de recursos humanos, etcétera? ¿Han sido utilizados estos mismos canales para difundir las políticas de género?
- ¿Están traducidos del inglés al idioma que se habla mayoritariamente en nuestra Oficina?
- ¿Cuenta la Oficina con un documento de política propio?
- ¿Cuenta con algún material de socialización (briefing kit) que introduzca e informe a las personas que se incorporan al PNUD de las políticas referidas a la estrategia de la transversalidad de género?
- ¿Conocen las personas de programas y proyectos las referencias que aparecen en el Manual de Programas alusivas al tema de género y a la estrategia de transversalidad adoptada por el PNUD? (epígrafes 1.4.7 y 4.1, párrafo 9, y anexo 2F).¹

Además, de cara a poder profundizar el análisis, es importante:

- Medir el nivel de conocimiento de un documento de política de género con otro documento de política del PNUD más general.
- Dar a conocer algunos elementos de los documentos de política y preguntar al personal si su percepción es que se cumplen o no, y por qué.
- Tomar alguno de estos elementos (a modo de muestreo) e investigar su real cumplimiento, por ejemplo, asignación de recursos económicos.

Una vez respondidas estas preguntas, procure averiguar con el personal cuál sería la mejor manera de difundir, adoptar y cumplir estas políticas.

Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1)	Dónde buscar la información
<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental - Entrevista no formal - Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Intranet (PNUD y Oficina) - Unidad de Programas - Responsable de Recursos Humanos - Todo el personal

¹ Manual del Programa. “La estrategia adoptada por el PNUD a fin de incorporar las cuestiones de género destaca la integración sistemática de objetivos de igualdad de género en las políticas institucionales, los programas en todos los planos, las asignaciones de recursos y los sistemas y las prácticas de la organización. Es una metodología para velar por que las mujeres y los hombres participen por igual en el proceso de desarrollo, en calidad de agentes y de beneficiarios. Apoya la formulación de enfoques y métodos para el mejoramiento de la capacidad, los sistemas de información y el establecimiento de redes sobre cuestiones de igualdad de género a escala de país, incluida la puesta en práctica de la Plataforma de Beijing y los compromisos asumidos en virtud de la CEDAW”.

Los documentos clave para la planificación

La incorporación del enfoque de género en los documentos clave de planificación indica, junto con otros aspectos, la prioridad que una oficina le asigna al tema y sus principales apuestas en la promoción de la equidad de género. La presencia del tema en los diferentes ejercicios de planificación es un paso necesario para que la TEG sea abordada de manera sistemática e integrada. Por esta razón, es preciso revisar y analizar:

1. Los principales documentos de planificación corporativos, como son el Country Cooperation Framework (CCF) y el Multiyear Financial Framework (MYFF).
2. La presencia del tema de género en el Strategic Result Framework (SRF), para luego incorporar esa información en el Result Oriented Annual Report (ROAR). Según el memorando de fecha 16 de agosto de 2001 de Mark Malloch Brown, Administrador del PNUD, se apunta como una de las responsabilidades del Coordinador Residente asegurar su presencia en estos documentos.
3. Los Planes Gerenciales anuales y aquellas herramientas de planificación anual propias de cada oficina.
4. Identificar si la PFG participa en estos ejercicios de planificación de manera activa y permanente, y en los espacios y reuniones de coordinación y de toma de decisión sustantivos sobre el quehacer de la oficina.
5. Registrar la aparición del tema en reuniones de planificación, indicando si es por sugerencia del/la PFG o de otras personas de la institución. Este registro se convierte en un indicador de que el proceso de convertir la equidad de género en un objetivo corporativo ya ha arrancado, además de denotar una sensibilidad creciente hacia el tema. Esto puede hacerse a través de la técnica de la observación participante (Bául de Herramientas, sección 1).
6. Es importante, en aquellos países en los que se ha emprendido la programación conjunta con todas las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, revisar la incorporación del tema de género en las dos herramientas de planificación existentes: el Common Country Assesment (CCA) y el United Nations Development Assitance Framework (UNDAF).



Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1)	Dónde buscar la información
Investigación documental Observación participante Entrevista no formal	CCF-Country Cooperation Framework (Marco de cooperación de país) MYFF-Multiyear Financial Framework (Marco financiero multianual) SRF- Strategic Result Framework (Marco de resultado estratégicos) ROAR-Result Oriented Annual Report (Informe anual de resultado orientados) CCA-Common Country Assesment (Evaluación común de país) UNDAF- United Nations Development Assitance Framework (Marco de Asistencia de desarrollo de Naciones Unidas) Planes gerenciales Otros documentos de planificación de la Oficina Reuniones de planificación y coordinación de la Oficina



La asignación de recursos a género

El nivel de compromiso que una Oficina tiene hacia el tema de género se puede medir en buena medida tomando en cuenta la asignación que hace de recursos humanos capacitados y de recursos financieros. Aunque no es una relación directa y única, si no que hay que estudiar también otras variables y condiciones, sin duda es un punto que permite analizar las prioridades de la Oficina y el nivel de coherencia entre el discurso y la práctica real.

Preguntas clave sobre los recursos humanos

- ¿Qué modalidad existe en tu Oficina: Punto Focal de Género, Unidad de Género (un área técnica especializada) o Grupo Interdisciplinario de Género (formado por personal de diferentes áreas de la organización)?
- ¿Cuántas personas llevan a cabo esta función? Desagregar por sexo.
- ¿Qué posición ocupa el/la PFG o el otro personal que trabaja el tema? ¿Es staff, senior o junior, Voluntario de Naciones Unidas (VNU), o becarios/as? ¿Su antigüedad?
- ¿Tiene el/la PFG o las personas asignadas al tema otras responsabilidades y tareas? ¿Qué tanto por ciento de su tiempo invierten en el gender mainstreaming?
- ¿Cuales son las fuentes de financiación de estos puestos (internas o externas)?
- ¿Se tiende a responsabilizar al/la PFG de todo lo relacionado con género o se aborda como una responsabilidad corporativa?
- ¿Están bien definidas las responsabilidades en torno al tema? (Para tener claridad sobre esas responsabilidades, consultar documento de política DIRECT LINE 11).
- ¿Participa el/la PFG en todos los espacios de toma de decisiones?
- ¿Trabaja de manera individual o en equipo?
- ¿Qué grado de formación y experiencia en género tiene el/la PFG o las personas encargadas de esta tarea?
- ¿Cómo son valorados la PFG, la Unidad de Género o el Grupo Interdisciplinario de Género por las y los compañeros y por la Gerencia?
- ¿Hay contrataciones especializadas para apoyar en la TEG en las diferentes áreas?

Es conveniente elaborar un pequeño perfil del/la PFG o de las personas que han sido asignadas en la organización para llevar a cabo esta tarea. Para tal fin, se pueden consultar algunos de los modelos descritos en la primera parte de este manual. Por otro lado, se sugiere disponer del organigrama de la Oficina y ubicar a la PFG en él.

Consultar Direct Line 11, en Anexo 1.

Recursos financieros

Otro de los temas a revisar son las diferentes fuentes de financiación que existen, y que se pueden clasificar en:

- a) **Fuentes internas:** Fondos Track asignados a la oficina, fondos Extra Budget (XB), fondos Development Support Services (DSS) y el porcentaje que cada programa/proyecto asigna a la temática.
- b) **Fuentes externas:** Donantes bilaterales, Fondos Fiduciarios (Trust Funds) y donantes no tradicionales (fundaciones, sector privado, etcétera).



Cuestiones clave:

1. **Presupuesto:** Es recomendable realizar el cálculo con la suma de ambas fuentes, compararlo con el total del presupuesto manejado por la oficina y extraer el porcentaje de lo que se está asignando a género, diferenciando la parte destinada a salarios de la asignada a otras actividades.
2. **Fondos XB:** Es importante realizar un diagnóstico de su distribución en la Oficina, tanto en la unidad de programas o áreas como en en la unidad de operaciones. Este es uno de los datos más relevantes, ya que en general nos indica cuáles son los temas por los que una oficina – y más concretamente una Gerencia-apuesta, más allá de las coyunturas.
3. **Unidad de movilización de recursos:** Si existe, analizar si se han elaborado estrategias de movilización de recursos para las diferentes Áreas Programáticas con enfoque de género o si hay una estrategia específica para movilizar fondos para acciones relacionadas con la promoción de la equidad de género.
4. **Mecanismo de asignación de recursos internos y en las Áreas Programáticas a la TEG:** Verificar si existe y cómo funciona.
5. **Salarios:** Un análisis desagregado puede aportar claridad sobre cuánto dedica la oficina a cada sexo en términos económicos (ver el apartado La equidad de género en la gestión de los recursos humanos).
6. **Direct Line 11:** Comprobar el grado de conocimiento o desconocimiento que tiene su oficina. En este documento, además de identificarse las prioridades de la organización para la TEG, se establecen recomendaciones para las asignaciones presupuestarias.
7. **Percepción favorable o no a la asignación de más recursos para género:** Es importante intentar medir la aceptación que para este tema tiene el personal en general, el personal de programas, los responsables de áreas como finanzas, movilización de recursos o recursos humanos, y la Gerencia.

Hasta la fecha, no se han definido desde el PNUD mecanismos de asignación de recursos para la Transversalidad del Enfoque de Género que puedan ser aplicados en las Oficinas de País y resulta incluso complicado monitorear el nivel de recursos que se destinan a ello por la dispersión de la información. Sin embargo, el nuevo sistema informático, el Atlas, puede abrir la posibilidad de dinamizar el debate a nivel regional, de definir con precisión mecanismos contables de asignación de recursos y también de rendición de cuentas que permitan monitorear y evaluar con mayor precisión lo que las oficinas realizan en torno al tema.

Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1)	Dónde buscar la información
Entrevista Encuesta Información documental: Se utilizará sistema ATLAS como principal fuente de información, por lo que dada la complejidad de la temática, se recomienda realizar la investigación bajo la orientación permanente de la persona responsable de finanzas y gerencia.	Punto Focal de Género o personas asignadas a TEG Responsables de Recursos Humanos, Finanzas, Movilización de recursos Gerencia ATLAS

Equidad de género en la gestión de los recursos humanos

El PNUD tiene una clara política de género en la gestión de sus recursos humanos que queda reflejada en varios documentos básicos, como son el Gender Balance Policy, o Política de Equilibrio de Género, y la Política de Acoso Sexual. Si aspiramos a que el PNUD se convierta en una organización más humana y equitativa, resulta estratégico analizar el conocimiento y cumplimiento de estas políticas. La equidad de género empieza por nuestro propio personal.

Consultar Políticas de Género, en Anexo 1.

Cuestiones clave:

1. **Plantilla:** Aunque pueda parecer una tarea sencilla, en muchas ocasiones las diversas modalidades o duración de contratos o la movilidad del personal pueden dificultar el establecer el número exacto de personas que trabajan en la organización. Un criterio que puede ser de utilidad es la ubicación física en la oficina en un momento concreto.
2. **Sexo:** Es conveniente determinar el número de hombres y de mujeres de la Oficina y su porcentaje respecto al total del personal.
3. **Cargo:** Relacionar la variable hombre/mujer con los puestos que ocupan. Se sugieren estas tres clasificaciones: dirección, profesionales y operativos.
4. **Edad:** Relacionar las dos variables anteriores (sexo y puestos) por grupos de edad.

5. **Contratos y salarios:** Desagregar ambos para las distintas áreas y puestos de trabajo por sexo. Este ejercicio nos permite identificar posibles brechas salariales de género, así como la división sexual del trabajo existente en la oficina, es decir la asignación de las tareas de la oficina según sexo. Esta actividad nos permite reflejar qué puestos son generalmente masculinos (por ejemplo, motorista o personal de campo) o femeninos (por ejemplo, secretaria, asistente o personal de limpieza). Como resultado, se obtiene una cuantificación de la masculinización y feminización de los diversos tipos de trabajos. Esto es, el grado de segregación ocupacional de la oficina. Es interesante, posteriormente, comparar estos datos con las percepciones del personal.
6. **Observar el número de hombres y mujeres contratados en el último año:** Un control de las contrataciones permite comprobar si se hacen de manera equitativa y para qué tipo de puestos.
7. **Políticas de paternidad y maternidad:** También es importante estudiar si se aplican las políticas de recursos humanos en lo referente a paternidad, prestaciones, etcétera, cuáles son los mecanismos que se utilizan y si son beneficios para todo el personal o sólo para un tipo de contrato.
8. **La conciliación entre la vida personal y la vida profesional:** Observar si se aplican o no políticas de flexibilidad laboral, como la Work and Life, o de planes de formación o estudio, y quién hace uso mayoritariamente de estas políticas (hombres y mujeres) y para qué. Es interesante en este punto comparar estos datos con las percepciones de mujeres y hombres del personal sobre si la organización facilita o no compaginar sus obligaciones laborales con las personales o familiares.
9. **Oportunidades de ascenso, de promoción y de reconocimiento:** Identificar los obstáculos formales e informales (responsabilidades familiares, por ejemplo) que puedan existir para las mujeres y hombres para tener oportunidades de ascenso y de promoción y analizar si puede existir o no discriminación de género. Comparar estos resultados con las percepciones del personal (mujeres y hombres) al respecto. También es interesante analizar si puede existir algún tipo de diferencia en el reconocimiento del personal femenino o masculino analizando los aumentos salariales, los ascensos, las actividades de reconocimiento público que existan en la oficina, la participación en talleres o cursos de formación, etcétera.
10. **Política de Gender Balance y acoso sexual:** Verificar el grado de conocimiento que de estos documentos corporativos relacionados con la gestión de los recursos humanos tiene el personal y la persona responsable del Área de Recursos Humanos.
11. **Acoso sexual, explotación sexual y abuso sexual:** El PNUD tiene contemplados una serie de procedimientos cuando se producen o denuncian casos de acoso sexual, explotación sexual y abusos sexuales. Es importante comprobar: si se conocen estos procedimientos en la Oficina tanto por parte de la persona responsable como del personal en general, si se aplican o no y, si en caso de haberlo utilizado alguna vez se aplicaron correctamente. Se debe considerar también medir qué tipo de actitud y comentarios tiene el personal hacia estas situaciones.
12. **Violencia intrafamiliar y sexual:** Ver si la Oficina ofrece algún tipo de apoyo al personal que sufra situaciones de violencia intrafamiliar o sexual, en qué consiste, así como la actitud y el conocimiento del personal, especialmente por parte del personal de recursos humanos, hacia estas situaciones.

13. Género y contrataciones: Identificar si incorporan criterios de género los procesos de contratación de nuevo personal o de consultorías. Para ver esto, se recomienda analizar los últimos anuncios de contratación y los Términos Oficiales de Referencia (TORS), así como los procedimientos y cuestionarios de las entrevistas de selección, y comprobar si:

- Hacen constar que el PNUD es una organización empleadora comprometida con la igualdad de oportunidades y la equidad de género.
- Aparece algún elemento en su descripción que pueda ser discriminatorio para hombres o mujeres.
- Se plantea como una acción positiva para lograr un mayor equilibrio de género.
- Reflejan condiciones que sólo puedan cumplir hombres o mujeres. Es decir, si discriminan la contratación de personas de uno u otro sexo mediante descripciones femeninas o masculinas del tipo de trabajo a realizar o que por la situación del país sea imposible complementar en igualdad de condiciones por hombres o mujeres.
- Se utiliza un lenguaje sexista.
- Verificar si en los TORS que no son específicamente para un trabajo de género se suele incluir el conocimiento o experiencia en temas de género, en especial para personal contratado para proyectos o programas.
- Se utilizan las mismas preguntas para mujeres y hombres.
- Se hacen preguntas sobre el estado civil o familiar de la persona o de carácter íntimo y personal.
- Se establece el mismo puntaje en la selección independientemente de si es mujer u hombre, y si esta relacionado con razones históricas o tradicionales, o por resultar inequitativo para hombres o mujeres.
- Se crea un ambiente que puede resultar agradable tanto para mujeres como para hombres.
- Participan hombres y mujeres en el proceso de selección.

14. Procesos de socialización del nuevo personal o de inducción: Comprobar si el departamento de recursos humanos cuenta con un documento o material de “socialización” sobre la organización y el trabajo del PNUD que se entregue al personal de reciente incorporación (sus políticas, procedimientos, etcétera), y si incorpora el enfoque de género y las políticas y actividades de la TEG que la Oficina desarrolla.

15. Despidos o ajustes de personal: Tratar de establecer si han afectado el equilibrio de género en la oficina, qué tipo de puestos se han visto afectados, y si estos estaban mayoritariamente ocupados por mujeres o por hombres. También ver cuáles han sido las razones para estos ajustes y si ha podido haber algún tipo de discriminación de género.

16. Ejercicios de evaluación: Es importante ver si se hace sólo de arriba abajo o si es una evaluación de 360° (de arriba abajo y de abajo a arriba). También observar qué tipo de aspectos y/o actitudes se consideran como más positivos y negativos, ver si se asocian mayoritariamente a mujeres u hombres o si se valoran más actitudes, características o tipos de liderazgo que tradicionalmente se consideran masculinos o femeninos (individualismo versus trabajo en equipo, competencia versus colaboración, etcétera).

17. Cultura y/o valores: Identificar qué valores y qué cultura organizacional existe en el personal del Área de Recursos Humanos, y su relación con las otras áreas: funcionamiento interno, transparencia y horizontalidad; poca transparencia y verticalidad; percepciones de su personal sobre género, percepciones del resto del personal

Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1)	Dónde buscar la información
Investigación documental.	Listado de personal de Recursos Humanos, listados oficiales de contrataciones, tablas de salarios y distribución de puestos, TORS, intranet, etcétera.
Entrevista formal.	Responsable de Recursos humanos.
Entrevistas no formales.	Personal de la oficina.
Grupo focal.	Grupo compuesto por personal de la oficina donde se encuentren representados la mayor parte de las unidades.

La construcción de capacidades y la gestión interna del conocimiento

El avance de la estrategia de la transversalidad de género depende en gran medida de la capacidad de aprendizaje individual y colectiva del personal de nuestra organización. Para avanzar se requiere de un esfuerzo importante en construcción de capacidades internas, pero para ello hay que partir de un conocimiento certero de cuáles son las capacidades reales existentes y los intereses que puedan existir en ampliarlas o profundizarlas.

Cuestiones clave:

1. Explorar el grado y nivel de conocimiento del personal sobre género: Las capacidades del personal no se pueden medir solamente de manera técnica (cuántas capacitaciones y qué formación técnica han recibido, por ejemplo), sino también por el grado de sensibilidad, interés o resistencias hacia el tema (pues eso puede ser una oportunidad o un obstáculo en cuanto a capacidades). Esto se puede realizar a través de un cuestionario general que recoja ambos aspectos. Se recomienda diversificar los cuestionarios y adaptarlos a los diversos grupos que existen en la Oficina, siendo una posible división la de Oficiales de Programa, Gerencia, Recursos Humanos, y personal en general. El cuestionario general, así como el grado de sensibilidad se desarrollan en el siguiente epígrafe, dedicado a la cultura organizacional.



1P2P3PIS1S2S3S4H

2. Plan de Capacitación Anual: Verificar si hay y si en él está incluida la temática de género. Revisar al menos los tres últimos planes anuales permitirá comprobar si hay capacitaciones en género, o alguna jornada institucional vinculada al tema.
3. Nivel de asistencia: Ver cuantas personas asisten a estas capacitaciones y, concretamente, a las de género, y si acuden por igual, mujeres y hombres.
4. Espacio y tiempo: Estudiar en qué medida desde la Gerencia se da espacio y tiempo a este tipo de capacitaciones y si se crean las condiciones para que la gente participe nos va a indicar el lugar que ocupa el tema en los planes de aprendizaje de la oficina.
5. Cuantificar: Establecer cuántas personas han recibido capacitaciones de género, ya sean en nuestra oficina o fuera de ella, y de qué tipo.
6. Evaluar las capacitaciones anteriores: En múltiples ocasiones las personas expresan un efecto “saturación” de talleres de género. Resulta crucial identificar si es un obstáculo o resistencia invisible al tema o una realidad resultado de la aplicación de metodologías inadecuadas.
7. Planes de estudio: Ver si la Oficina promueve o apoya a su personal en planes de estudio enfocados a fortalecer sus capacidades o su especialización en transversalizar el enfoque de género en sus áreas de trabajo.
8. Herramientas de trabajo: Es recomendable comprobar si existen guías, manuales o materiales producidos por la Oficina relacionados con la TEG, y si se utilizan otros recursos como el SURF, la Virtual Gender Library y en el Gender Toolbox and Ressources.
9. Redes virtuales de conocimiento temáticas: Explorar estas redes, tanto las internas como las externas (Gender Equality Network, Gender LAC Network, etcétera), las bases de datos de consultores/as, así como la sistematización de publicaciones e investigaciones nacionales referidas a la temática, y el nivel de conocimiento y uso por parte del personal de la Oficina.

Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1)	Dónde buscar la información
Investigación documental	Planes de capacitación de la oficina a 3 años. Evaluación de las capacitaciones. Herramientas: manuales, guías, toolkits, redes temáticas.
Cuestionarios	Responsable de Recursos Humanos. Todo el personal. Personal de la oficina, con especial énfasis en personal técnico.
Entrevistas no formales	Responsable de Recursos Humanos. Miembros Comité de Learning, si existe.

La cultura organizacional

Un cambio organizacional sensible al género representa intentar transformar hasta las capas más internas de la cultura de una organización, pues es allí donde suelen residir las mayores brechas de género.

Cuestiones clave:

1. La sensibilidad de género: Se trata de retratar qué grado de sensibilidad y compromiso tiene la gente por el tema de género. Se puede averiguar a través de un cuestionario anónimo, en el cual se formulen preguntas dirigidas a mostrar la percepción particular de las personas. El resultado de la indagación debe ser diferenciando entre hombres y mujeres. También hay otras técnicas que te pueden ayudar, como es la observación participante.



2. Relaciones entre compañeros y compañeras: En las organizaciones, las relaciones entre hombres y mujeres no siempre son lo respetuosas y amables que quisiéramos, y es importante medir determinados aspectos relacionados con la igualdad de trato y la equidad. En este ámbito se trata averiguar o medir lo siguiente:

- Si las relaciones son de respeto o cordialidad entre personas de diferente sexo.
- Si la gente siente que, independientemente de su sexo, es tratada de igual manera.
- Si existen o se perciben formas de relación diferenciadas, es decir, maneras de relacionarse distintas entre hombres y mujeres y cuáles son los rasgos diferenciadores.
- Si las relaciones entre compañeros/as se establecen por razón de sexo, edad, ideología política, religión, etcétera.
- Si se han dado posibles casos de hostigamiento sexual.
- Si se hacen comentarios o expresiones sexistas (lenguaje sexista), o chistes groseros que puedan afectar a otras personas, en razón de su sexo, raza, procedencia, edad, etcétera.

La cultura organizacional

1. La cultura organizacional se define como la combinación de opiniones personales, valores, normas y pautas comunes que conviven en una organización.
2. La cultura no es única, sino que esta conformada de culturas. Dentro de una cultura coexisten diferentes lógicas, formas de concebir y hacer las cosas. Incluso dentro de cada departamento, las dinámicas, los valores y las prácticas en cuanto a las relaciones de género pueden ser diferentes.
3. Las personas no son recipientes pasivos de la cultura sino que contribuyen a crearla y a transformarla de manera activa.
4. Las culturas son dinámicas y están en continua transformación. Las culturas no son algo inamovible, sino que están en continuo movimiento tanto hacia momentos de apertura (favorables al cambio) como a momentos de cierre (resistencia al cambio).
5. Las culturas no pueden ser cambiadas sólo modificando su apariencia externa. Los cambios en la cultura organizacional no pueden lograrse solamente declarando nuevos valores, cambiando la imagen, las comunicaciones de la organización, modificando estructuras y procedimientos. Los cambios profundos deben afectar tanto lo visible como lo invisible: la apariencia exterior pero también los sistemas de valores y creencias; y esto afecta a las personas tanto en lo individual como en lo colectivo.

3. Los espacios y las actividades compartidas: El uso del espacio físico y los comportamientos diferenciados por género en actividades grupales de la oficina, tanto formales como no formales de carácter interno, también son un indicador del tipo de cultura organizacional que tenemos. Indican sobre todo mayor o menor segregación por sexo y rigidez en la asignación de roles. En éste punto es revelador averiguar:

- Los espacios físicos de la oficina que ocupan los hombres y las mujeres, y si se comparten o no estos espacios.
- Si cuando se llevan a cabo actividades (fiestas, celebraciones, barbacoas...) participan de manera conjunta hombres o mujeres, y qué tareas hace cada uno.
- Identificar quién (hombre o mujer) actúa como maestro/a de ceremonias, moderador en los actos oficiales o internos de la oficina.
- Comprobar quién (hombre o mujer), mayoritariamente, monopoliza el discurso en las actividades grupales.
- Tratar de establecer si la oficina se percibe como un matriarcado o un patriarcado.

4. La relación con la/el jefa/e: La categoría de género, más que ninguna otra, implica analizar y explorar las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Al respecto, analizaremos las relaciones de poder que se establecen entre personas de distintos rangos y puestos, evaluando como interfiere la variable de género. Sobre este aspecto se puede tratar de ver:

- De qué manera interviene la variable de género en esta relación, y si la facilita o la dificulta.
- Cómo son las mujeres que están en puestos gerenciales, cómo son los hombres, que diferencias hay y que barreras tienen unos y otras.
- Cómo es el ejercicio del poder y cómo lo viven las personas que son sujetas de ese poder.
- Qué opina la gente sobre las siguientes afirmaciones:
 - A las mujeres les cuesta más mandar.
 - Para los hombres mandar es innato.
 - Las mujeres tienen que pagar un doble precio al ser jefas.
 - Prefiero que mi jefe sea un hombre.

5. Equilibrio entre la vida personal / laboral: Como ya hemos visto en el apartado relacionado con Recursos Humanos, el PNUD tiene políticas que favorecen la armonía de la relación entre la vida personal y la laboral. En este sentido es importante estudiar si la oficina facilita el cumplimiento de estas políticas y cuáles son los valores y prácticas no escritas que dificultan o favorecen este objetivo.

- Conocimiento y aplicación de las políticas de flexibilidad laboral como la work and life.
- Son usadas de manera diferentes por mujeres y hombres.
- Si se tiene en cuenta el estado civil (solteros/as; cargas familiares...) y las diferencias y particularidades de hombres y mujeres para su aplicación.
- Si las políticas que se aplican son o no las mejores políticas, según el personal.
- Qué modelo se ejerce en la Oficina: un modelo de control del personal o de responsabilidad.
- Qué apoyo da la oficina en caso de que alguien de su personal viva situaciones de violencia y qué percepción hay de ese apoyo, si existe.

6. Las percepciones del personal: Para analizar este aspecto se pueden considerar las opiniones que tiene el personal sobre los siguientes temas o planteamientos:

- Las políticas de discriminación positivas, su percepción y qué cultura hay en torno a este tema.
- La segregación ocupacional: Tareas de mujeres y tareas de hombres.
- Si es una oficina masculina o femenina, o está equilibrada.
- Cuál es el modelo exitoso de mujer y de hombre en la organización.
- La idea de que las mujeres tienen que demostrar más que los hombres y siempre su valía.
- La mayor asunción de responsabilidad por parte de las mujeres.
- El establecimiento de relaciones de evasión o de colaboración, y el lugar dónde se sitúan hombres y mujeres.
- La visibilidad del aporte femenino al trabajo y el grado de valoración.
- Reconocimiento o no de las diferentes actitudes y hábitos masculinos en relación a los femeninos.
- Cómo se ve a un hombre que toma la baja de paternidad.
- Qué piensan de una mujer que no quiere ser madre.



7. Valores de la organización versus valores vividos: A veces existe cierto desfase entre los valores de una organización y los valores vividos por las personas que trabajan en ella, por lo cual es importante llevar a cabo una revisión de éste aspecto. El respeto a los derechos humanos, la equidad, la integridad, la honestidad y la transparencia son algunos de los valores que promueve nuestra organización. En este sentido se recomienda averiguar:

- Cuáles son los valores que propugna nuestra organización según el personal.
- Si existe y en que grado concordancia entre los valores que la organización tiene incorporado en su discurso y la práctica real en cuanto a género se refiere.
- Si existen elementos clasistas, conservadores y religiosos discriminatorios.
- Cómo es el trato al personal.
- Si hay posibles brechas sociales en la organización: clase, edad, etnia, género, etcétera.
- Si hay posibles brechas salariales.
- Si se perciben diferencias de status: aquellos que saben o creen saber más en relación a los que no saben, por ejemplo.
- Tipo de relaciones: verticales, horizontales, jerárquicas, transparentes...
- Si hay o no buenos niveles de comunicación.
- Si se valora y se hace efectivo el trabajo en equipo.



Es posible que los valores relacionados con el paradigma de desarrollo humano se contradigan por ejemplo con inequidades por ejemplo a nivel laboral-contractual dentro de la organización, tema que, aunque no tenga que ver directamente con género, puede surgir. La recomendación es abordar todos los temas que la gente identifique incluyendo los que no se vinculan directamente a gender mainstreaming.

Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1)	Dónde buscar la información
Grupos focales Talleres Observación participante	Las personas son las principales fuentes de información. Se recomienda usar varias técnicas, pero especialmente los grupos focales y, preferiblemente, organizar 1 grupo focal masculino, 1 grupo focal femenino, 1 grupo mixto, y 1 grupo con la Gerencia. Se procurará la representación en cada grupo de todas las unidades de la Oficina.

La comunicación y la imagen

Los materiales y herramientas de comunicación tanto interna como externa de una institución pueden reflejar su visión, su posicionamiento y también sus acciones a favor de la equidad de género. Por ello, es importante revisar los diferentes medios de información y comunicación que se utilizan.

1. Comunicación interna: Es importante analizar:

- Cartas y otra correspondencia: qué tipo de trato se da a mujeres y hombres (Sr, Sra, Srita, Licenciada...)
- Las comunicaciones de la Gerencia hacia el personal y entre el personal.
- Las presentaciones y comunicaciones en las reuniones de personal.
- Los materiales que se utilizan a nivel de comunicación interna (boletines del PNUD, folletos y otros, tanto desde la sede como en nuestra propia oficina).
- Los carteles y lemas que decoran la oficina.
- Verificar si existe un manual de lenguaje y comunicación en la Oficina, y, de ser así, si incorpora el enfoque de género.
- Si la facilitación y dinamización de reuniones y eventos en la Oficina suele asignarse a mujeres u hombres.

2. Comunicación externa: Es preciso revisar:

- La página web (de la sede y de la Oficina).
- Si lo hay, el portal específico de género (sede y Oficina).
- Los discursos que se difunden del Secretario General de NNUU y del Administrador General del PNUD.
- La presencia del tema de género en las apariciones en los medios de comunicación.
- Si los portavoces oficiales de la organización son mujeres u hombres o ambos.
- Si los maestros de ceremonias de la organización son mujeres u hombres o ambos.
- Las publicaciones generales de la Oficina.

- Las publicaciones específicas relacionadas con género.
- Los materiales de marketing, publicidad y promoción que genera la organización (escritos, documentales de televisión, cuñas radiales, etcétera).

¿Qué vamos a analizar?

1. El lenguaje empleado.
2. Las imágenes utilizadas.
3. El tipo de mensaje que se está transmitiendo.
4. A quién va dirigido ese mensaje.
5. Si hay presencia o no del tema de género y si es marginal o protagonista.
6. Si se evidencia adecuadamente la visión y posicionamiento de la Oficina respecto al tema en el país.

Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1)	Dónde buscar la información
Investigación documental Entrevista Observación participante	Revisión de los materiales apuntados anteriormente. Es importante entrevistar al/la responsable de comunicaciones de la Oficina, si lo hay.

Aspectos externos de la transversalidad de género en nuestra oficina

Se refiere a todas las acciones que la organización ejecuta para promover el desarrollo humano en el país, incluyendo programas y proyectos pero también otro tipo de actividades que permiten cumplir con los mandatos institucionales y promover el avance en las áreas consideradas prioritarias para el desarrollo por nuestra organización. Se trata de ver en todas ellas cómo se incorpora transversalmente el enfoque de género y cómo promueven la equidad de género. Se han clasificado de la siguiente forma:

- El enfoque de género en los programas y proyectos que se ejecutan en una Oficina de País.
- El enfoque de género en otras actividades sustantivas del PNUD (página 68). Son las actividades y/o proyectos que se encuentran estrechamente relacionados con el cumplimiento del mandato de la equidad de género, que pueden o no estar incorporados en los programas de la oficina, pero que sin embargo son de gran relevancia para el avance del tema en nuestra oficina y en el país.

El enfoque de género en los programas y proyectos

Los programas de las Oficinas de País son el resultado de la combinación de las prioridades nacionales y las prioridades de los donantes, las capacidades de las oficinas y los objetivos institucionales, las esferas de interés especial de cada oficina y los productos correspondientes, conjunto de elementos que debe estar en coherencia y converger en el marco institucional de resultados estratégicos².

El análisis de la situación de la transversalidad de género en los programas y proyectos lo centraremos en tres ejes:

- A) Las Áreas Prácticas del PNUD en los programas;
- B) Aspectos generales del gender mainstreaming en un programa o Área Programática;
- C) El enfoque de género en los proyectos que forman parte de un programa o Área Programática.

A) Las Áreas Prácticas del PNUD en los programas

Las Áreas de Prácticas del PNUD ofrecen incontables oportunidades para avanzar hacia la equidad de género. Ver el trabajo que se está llevando a cabo en ellas es información relevante para llevar a cabo este diagnóstico. A continuación, presentamos algunas preguntas por service lines y Áreas Prácticas que pueden ayudarnos a visibilizar el nivel de trabajo que hay en cada una de las áreas.

² Segundo Marco de financiación Multianual 2004-2007. 13 Agosto. Junta ejecutiva de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas.

1. Reducción de la pobreza y las desigualdades. Latinoamérica es uno de los continentes con mayores índices de pobreza y de desigualdad del mundo. La pobreza y las desigualdades están estrechamente vinculadas a la discriminación de género. El impacto de la pobreza es diferente en las mujeres que en los hombres, y, por lo tanto, toda acción, política y/o programa del PNUD dirigido a comprender y combatir este fenómeno deberá contemplar el enfoque de género.

Reducción de la pobreza y las desigualdades	Outcome 1
<p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿Se está promoviendo la integración del enfoque de género en el trabajo que tiene su oficina país referido a las Metas del Milenio? Es decir, ¿aparece en las investigaciones, posibles negociaciones con el gobierno, indicadores, capacitaciones, material de difusión, etc.?</p> <p>¿Se contempla el enfoque de género desde el principio en el proceso de elaboración del Informe Nacional de Desarrollo Humano? Es decir: ¿se cuenta con una metodología, personal especializado, capítulos o epígrafes específicos y presupuesto para abordar el análisis de género?</p> <p>¿Cuenta su oficina con el Índice de Desarrollo Humano relativo al género (IDG) y el Índice de Desarrollo Humano de Potenciación de Género (IPG)?</p> <p>¿Hay algún proyecto que aborde el tema de los presupuestos del Estado sensibles al género a nivel nacional o local?</p> <p>¿Hay proyectos específicos y/o acciones de asistencia técnica y crediticia para la generación de microempresas y cooperativas gestionadas por mujeres?</p>	<p>Service line 11. / 1.6.</p> <p>Service line 11./ 1.6.</p> <p>Service line 1.6. / 2.2.</p> <p>Service line 1.3.</p>

Gobernabilidad	Outcome 2
<p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿Hay algún diagnóstico o lectura del estado de la gobernabilidad en términos de género en el país?</p> <p>¿Existe algún proyecto que aborde la ciudadanía de las mujeres en términos de participación política formal e informal, como leyes de cuotas? ¿ Se incluye su ciudadanía social y civil?</p> <p>¿Hay proyectos/actividades relacionados con la promoción legislativa, reforma electoral y judicial que favorezca la protección de los derechos humanos de las mujeres?</p> <p>¿Existe algún proyecto o actividad que aborde el fortalecimiento del Mecanismo de Igualdad Nacional u otra institucionalidad de género?</p> <p>¿Existen proyectos o actividades que aborden el tema de la violencia contra las mujeres en sus múltiples expresiones (intrafamiliar, sexual, etcétera)?</p> <p>Si hay iniciativas relacionadas con la descentralización del Estado: ¿éstas favorecen la participación de las mujeres en los procesos de descentralización?</p>	<p>Service line 2.3.</p> <p>Service line 2.1.</p> <p>Service line 2.3.</p> <p>Service line 2.4.</p> <p>Service line 2.4.</p> <p>Service line 2.6.</p>

2. Gobernabilidad democrática. La equidad de género es consustancial a la misma. Sin la total participación de las mujeres ningún gobierno se puede considerar democrático. Es una cuenta pendiente en los países de Latinoamérica y el Caribe la inclusión de las mujeres en la ciudadanía política, social y civil. El PNUD tiene un elevado compromiso en esta tarea.

1P2P3PIS1S2S3S4H

3. Energía y Medio Ambiente. La relación entre pobreza, recursos ambientales y energía, muestran como la degradación ambiental afecta de una manera desproporcionada a las mujeres y niñas pobres; sin embargo, este es un tema periférico en las agendas medioambientales de la región. El PNUD tiene, en este sentido, una gran oportunidad y responsabilidad en el avance de la agenda de energía y género.

Area de energía y medio ambiente	Outcome 3
<p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿Está su oficina de país favoreciendo la creación y/o fortalecimiento de equipos interinstitucionales de género y medio ambiente en las instancias de decisión sobre políticas medioambientales?</p> <p>¿Existe alguna iniciativa o proyecto que fortalezca la producción de datos estadísticos medioambientales sensibles a género?</p> <p>¿Existen iniciativas en su oficina que favorecen la participación de las mujeres en la construcción de la agenda hídrica, en el marco de los Fondos GEF?</p> <p>Referido al Programa de Pequeñas Donaciones (Small Grand Programme): ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los/as beneficiarios/as? ¿Hay acciones positivas? ¿Impacto diferenciado de los beneficios?</p>	<p>Service line 3.3.</p> <p>Service line 3.3.</p> <p>Service line 3.5.</p> <p>Service line 3.5.</p>

Prevención de crisis y reconstrucción	Outcome 4
<p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿ Se contempla la diferente construcción de género, diferentes actores e impactos, en aquellas iniciativas sobre prevención y resolución de conflictos violentos?</p> <p>¿ Se contempla la diferente construcción de género en iniciativas sobre la reducción de armas pequeñas o en otros programas de prevención y atención de la violencia?</p> <p>Si su oficina cuenta con proyectos relacionados con planes de alerta temprana de desastres, ¿incluyen en su formulación y operativización a las mujeres, principalmente a nivel local?</p> <p>¿Se está incluyendo el enfoque de género en proyectos relacionados con el fortalecimiento institucional en países en transición?</p>	<p>Service line 4.1.</p> <p>Service line 4.3.</p> <p>Service line 4.5.</p> <p>Service line 4.6</p>

4. Prevención de crisis y reconstrucción. Mujeres y hombres viven de manera diferente las crisis o los conflictos y tienen vulnerabilidades diferentes por su condición genérica. Las mujeres sufren mayoritariamente situaciones de violencia intrafamiliar y sexual, mientras que los hombres suelen ser mayoría entre las víctimas de la violencia armada. Por otra parte, los programas de prevención de la violencia, y fomento de la convivencia y la seguridad ciudadana, o de reconstrucción y/o reubicación no suelen tomar en cuenta las variables de género. Situación similar se sucede en los programas de prevención de riesgos.

5. **Lucha contra el VIH/SIDA.** La Declaración de Compromiso del período extraordinario de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre VIH/SIDA (realizado a finales de junio de 2001) señala que los grupos más vulnerables son las mujeres, los jóvenes y la niñez, en particular las niñas (Art. 4). La vulnerabilidad de las mujeres ante el VIH/SIDA se agrava por otros factores como la violencia de género: intrafamiliar, explotación sexual, trata de mujeres, etcétera. Asimismo, las brechas culturales de género dificultan el acceso equitativo de hombres y mujeres a los beneficios ofrecidos por las acciones dirigidas a la prevención, atención y control del VIH/SIDA.

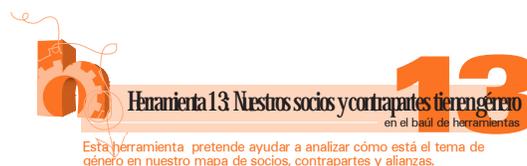
Área de VIH/SIDA	Outcome 5
<p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿ Existe en su oficina una lectura del VIH/SIDA en términos de género: datos y análisis, investigaciones, materiales?</p> <p>¿ El PNUD traslada ésta lectura tanto a sus espacios de negociación con contrapartes nacionales –ministerios de educación, salud- como a espacios interagenciales como ONUSIDA?</p> <p>¿ Incorporan los programas del PNUD el enfoque de género, así como acciones específicas dirigidas a mujeres viviendo con VIH/SIDA? (con especial atención al Programa de Fondos Globales)</p> <p>¿ La metodología implementada por el PNUD en torno al tema - Liderazgo por Resultados, etc- contribuye a cerrar las brechas de género en cuanto al VIH/SIDA se refiere en su país?</p>	<p>Service line 1./1.6.</p> <p>Service line 5.2/ 1.6.</p> <p>Service line 51.</p>

B) Aspectos generales del gender mainstreaming en un Programa o Área Programática

El primer paso es ver si Género es un Área Programática o un programa específico en la organización, si está incluido en otra Área Programática (governabilidad, reducción de la pobreza, etcétera) o si, por el contrario, no aparece visiblemente en ninguna área concreta. Independientemente de que exista un Área Programática específica y teniendo en cuenta que la estrategia adoptada por el PNUD es la transversalidad de género es necesario estudiar cómo se está llevando a cabo esta transversalidad en cada uno de los programas o áreas de la Oficina.

A continuación, se describen algunos aspectos generales que hay que tener en cuenta en este análisis. Antes decir que muchos de estos temas – sobre todo del 1 al 6- se desarrollan más ampliamente en los aspectos internos, donde se aborda de manera más amplia y para todo el personal temas como las políticas de recursos humanos o la construcción de capacidades, por ejemplo. En este epígrafe, se tratará de acotar ese mismo análisis y utilizar incluso las mismas preguntas y herramientas a la hora de analizar la situación en un programa o área programática. Con el afán de no repetir, les irecomendamos consulten estos temas en el apartado de aspectos internos (páginas 45-59).

- 1. Documentos estratégicos y de planificación:** Es importante no confundir estos documentos con los de proyecto de la cartera del programa, aspecto que veremos más adelante. Este repaso debe servirnos para averiguar cómo ha sido construido el Programa, y si ha contado con un análisis de género en la fase de identificación y diseño.
- 2. Los recursos humanos y los recursos financieros:** Para comprobar cuántos recursos económicos destina el Programa al tema de género, revisaremos de manera general los presupuestos de las diferentes fuentes de financiación, las propias del PNUD y las externas: fondos TRACK, DSS, etcétera; presupuestos de proyectos y otras actividades del Programa.
- 3. Las capacidades construidas en torno al tema y la gestión del conocimiento:** Exploraremos qué conocimiento tiene del tema el personal del Programa, incluyendo al Oficial de Programa o coordinador/a de área, su rol y su responsabilidad en el gender mainstreaming, así como la de todo el personal del equipo.
- 4. La política de recursos humanos interna:** Se trata de ver principalmente el tipo de contrato y salario que hay establecidos, así como el número de hombres y de mujeres en función de los puestos que ocupan, así como analizar los criterios de género que se están aplicando en las contrataciones del Programa.
- 5. La cultura organizacional:** Abordaremos desde la sensibilidad, la disponibilidad, la colaboración y la capacidad propositiva hacia el tema hasta los valores de las personas que integran el equipo del Programa.
- 6. La comunicación e imagen interna y externa:** Repasaremos los materiales y herramientas de comunicación interna y externa propios del Programa.
- 7. Socios y contrapartes:** Verificaremos si entre los socios del programa y sus contrapartes se encuentran las organizaciones de mujeres, el Mecanismo Nacional de Igualdad u otras instituciones de género nacionales, sectoriales, locales, etcétera.



- 8. Acciones específicas de género:** Revisaremos si el Programa tiene proyectos o acciones específicas de género, el tipo de acciones que son, el presupuesto que tienen y cómo se ubican a nivel de prioridades.
- 9. Mecanismos de coordinación:** Es importante estudiar la relación que el Programa mantiene con el/la PFG o el Área de Género, si existe, y si hay mecanismos formalizados de coordinación (reuniones de los equipos de los programas en los que participa el/la PFG u otros) y rendición de cuentas. Pero además de esta coordinación hacia el interior es preciso analizar si el Programa o área tiene establecidas alianzas con donantes u otras instituciones en su temática en las que esté presente el tema de género.
- 10. Seguimiento y monitoreo:** Averiguaremos si existen indicadores y/o listas de comprobación propias del Programa en las cuales estén incorporados indicadores para monitorear los avances de la transversalidad de género.

Asimismo, y de manera transversal, estudiaremos en todos estos ámbitos las barreras que dificultan la incorporación de la TEG en términos de sobrecarga de trabajo, actitudes, capacidades, etcétera.

Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1)	Dónde buscar la información
Entrevistas y talleres	Coordinador/a del programa, Oficiales de Programa, personal técnico del equipo del programa.
Revisión documental	Documentos estratégicos y de planificación del Programa, concept papers, etcétera.
Observación participante	

C) El enfoque de género en los proyectos

En esta guía no se va a explorar en profundidad el tema de la incorporación del enfoque de género al ciclo de un proyecto, ya que hay una gran producción de literatura y manuales especializados en este tema. Sin embargo, sí queremos dar algunos de los principales insumos para que usted identifique de una manera muy básica si en un proyecto se ha incorporado o no el enfoque de género.

De igual forma, es preciso partir de cuáles son los principales roles que cumple el PNUD en las diferentes fases del ciclo del proyecto (asesor, facilitador de acuerdos, convocante, movilizador de recursos, administrador de fondos, ejecutor, proveedor de servicios, etcétera). En general, la organización tiene un rol no tanto de ejecutor directo, sino de intermediario. Pese a esto, el PNUD puede a través de sus diferentes papeles y en las diferentes fases del ciclo de proyecto ser un dinamizador y promotor del tema de género.

1. Fase de identificación del proyecto. A grandes rasgos, estos son los pasos que hay que dar para ver si se ha incorporado la perspectiva de género en la fase de identificación del proyecto:

PASO 1: Ver si se han utilizado datos desagregados y se ha realizado un análisis de género que permita una identificación de los problemas y soluciones sensible al género. Por ejemplo, si se llevó a cabo o no un diagnóstico con enfoque de género.

PASO 2: Revisar si se hizo un análisis de participación con enfoque de género: identificación de las relaciones de género existentes, las potencialidades y habilidades de mujeres y hombres, pero también los efectos diferenciados para mujeres y hombres que pueda tener el proyecto en la población beneficiaria, organización, etcétera, que se va a apoyar. También es importante ver a quién se involucró en las consultas para la recogida de la información (mujeres y hombres, organizaciones de mujeres, etcétera).

PASO 3: Comprobar si se realizó un análisis de los problemas con enfoque de género. Es decir, ver si se diferencian los problemas y necesidades para hombres y mujeres, visibilizar en la causa del problema principal cómo la situación afecta a mujeres y hombres, el impacto diferenciado de estos problemas en hombres y mujeres, etcétera.

PASO 4: Revisar si el enfoque de género fue aplicado al análisis de los objetivos y, por lo tanto, si se identificaron acciones positivas que favorezcan la equidad de género.

PASO 5: Identificar si a la hora de hacer el análisis de alternativas uno de los criterios que se aplicó fue seleccionar la alternativa que contribuyera más a la disminución de las brechas de género o las inequidades existentes.

Se recomienda utilizar metodologías como el Marco Analítico de Harvard u otras que nos permiten identificar en las comunidades o instituciones lo siguiente: **a) Actividades:** quién hace qué, **b) Recursos:** quién accede y controla los recursos económicos, políticos, sociales, tiempos, etcétera, **c) Influencias:** qué factores (económicos, sociales, religiosos...) determinan las diferencias de género.



2. Fase de formulación o diseño. Se trata de estudiar si se tuvo en cuenta la perspectiva de género a la hora de formular el proyecto. Estos son los principales elementos a revisar:

PASO 1: La matriz de planificación del proyecto. Consiste en verificar si se incorporó el enfoque de género en la lógica de intervención (objetivo general, específico, resultados y actividades) y en los factores de éxito de un proyecto.

PASO 2: El análisis de calidad de un proyecto. Se trata de ver si se tuvieron en cuenta criterios de género en el análisis de la pertinencia, factibilidad/viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Algunos ejemplos:

- **Pertinencia:** ¿se corresponde con los lineamientos de género del PNUD? ¿Y con el marco jurídico y político del país? ¿El problema a resolver es relevante para reducir las brechas de género?
- **Factibilidad/viabilidad:** ¿Tienen capacidad las organizaciones ejecutoras para realizar el proyecto con enfoque de género? ¿Está previsto fortalecer esas capacidades?
- **Sostenibilidad:** ¿Tienen capacidad los ejecutores de sostener acciones que promuevan la equidad de género? ¿Se plantea el proyecto trabajar esa parte? ¿Y los grupos beneficiarios?

PASO 3: La estrategia de intervención. Revisar si en la estrategia de intervención del proyecto se considera cuál es la modalidad más adecuada para contribuir a la disminución de las brechas o inequidades. Ver si se opta por la estrategia de gender mainstreaming o por acciones específicas.



3. Fase de ejecución y seguimiento. Si se analiza un proyecto ya en su fase de ejecución es importante revisar la incorporación del enfoque de género en el plan de ejecución y en el sistema de seguimiento que se está utilizando.

PASO 1: Plan de ejecución del proyecto

Revisar el Plan Operativo anual del proyecto y examinar qué tipo de actividades hay, si existen actividades de género en los diferentes componentes y objetivos, o si se han previsto actividades específicas de género.

Estudiar los presupuestos del proyecto y ver si es equilibrado y contempla rubros específicos destinados a capacitaciones de acciones, acciones positivas, etcétera.

Examinar el personal contratado para el proyecto, el equilibrio de género del mismo y sus capacidades para manejar el tema de género.

PASO 2: Sistema de seguimiento. Se trata de hacer seguimiento de las actividades y uso de los recursos para medir la eficiencia de los resultados, la eficacia del alcance de los objetivos, el impacto y comprobar en cada uno de estos aspectos cómo se incorpora el enfoque de género.

Algunos ejemplos:

Indicadores de género: ¿Los indicadores reflejan la situación diferenciada de mujeres y hombres? ¿Se han definido indicadores de género? ¿Existe una línea base con indicadores de género?

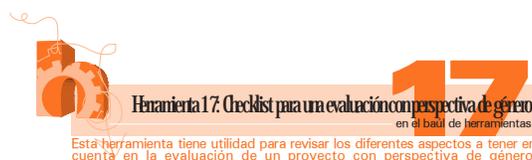
Los medios de verificación: ¿Los medios de verificación referenciados arrojan información sensible al género? ¿Se tiene acceso real a medios de verificación que permitan ver la evolución de los indicadores de género?

Los informes de seguimiento: ¿El personal que captura, procesa, sistematiza y redacta los informes es sensible al género y/o está capacitado en enfoque de género? ¿Se visibilizan en estos informes los avances en cuanto a equidad de género que está promoviendo el proyecto? ¿ Se refleja el efecto y/o impacto diferenciado de las actividades del proyecto en el grupo meta y cuanto contribuyen a cambiar o reproducir las estructuras y relaciones sociales de poder de género? ¿Se muestra el nivel de participación de las mujeres en el proyecto?



4. Fase de evaluación. Existen diferentes tipos de evaluación que podemos clasificar según sus protagonistas, según el momento que se realiza, según su naturaleza, según el nivel de planificación (la lógica de intervención), y según los instrumentos utilizados. En función del tipo de evaluación seleccionado, implica que tenemos que considerar aspectos diferentes a la hora de ver cómo se incorpora el enfoque de género. Para simplificar, sin embargo, sólo citaremos algunos elementos generales comunes a todas estas tipologías:

- El equipo del proyecto: Ver quién participa en el equipo evaluador: ¿Tienen sensibilidad o conocimiento de género? ¿Hay algún/a especialista de género?
- Los Términos de Referencia: Revisar si se contempla en los TORS de la evaluación el tema de género y cómo.
- Los indicadores y los medios de verificación: ¿Se utilizan indicadores de género? ¿De qué tipo? ¿Los medios de verificación son sensibles al género?
- Los informes de evaluación: ¿Está presente el análisis de género en cada uno de los apartados del informe? ¿Se utilizan criterios de género para evaluar factibilidad, eficiencia, eficacia, pertinencia y sostenibilidad? ¿Se visibilizan los vacíos y los aciertos en cuanto a la incorporación del enfoque de género? ¿Se hacen recomendaciones específicas al respecto?



El enfoque de género en otras actividades sustantivas del PNUD

En este apartado se tratan aquellas actividades y/o proyectos que se encuentran estrechamente relacionados con el cumplimiento del mandato de la equidad de género, y que pueden o no estar incorporados en los Programas o Áreas Programáticas de la Oficina. Por ser de gran relevancia para el avance del tema en nuestra oficina y en el país, interesa darles una visibilidad específica.

A) Apoyo a los países en el cumplimiento de los mandatos internacionales

El PNUD apoya en el seguimiento y cumplimiento de los compromisos internacionales adoptados por los países a través de los diferentes proyectos que implementan las Oficinas, y/o a través del apoyo técnico o económico.

Esta misión, que es común a todas las agencias del Sistema, cobra especial relevancia en el marco de la reforma del Secretario de Naciones Unidas, y con el compromiso adquirido frente a las Metas del Milenio.

Sin embargo, a veces las y los responsables de los programas y proyectos tienen en general un conocimiento parcial de los compromisos internacionales adoptados por el país en materia de equidad de género, que se encuentran recogidos en documentos y acuerdos como la Plataforma para la Acción de Beijing, la Comisión para la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), o la Convención de Belem do Pará, por mencionar sólo los más conocidos. De igual manera sucede con el conocimiento acerca de los Mecanismos Nacionales de Igualdad y sus respectivas Políticas Nacionales de Igualdad o de las Mujeres.

Para explorar cómo nuestra oficina apoya estos compromisos internacionales a favor de la equidad de género, se recomienda tener en cuenta o revisar los siguientes aspectos clave para ver cómo se vincula en lo concreto nuestro trabajo a estos mandatos:

- Agenda de la Oficina en torno al tema.
- Cartera de proyectos de los programas, con especial atención a la cartera de gobernabilidad, y ver si hay acciones indirectas y directas.
- Documentos de planificación como el CCF, y documentos programáticos.
- Publicaciones relacionadas con la temática.
- Conocimientos de los Oficiales de Programa, y del personal de proyectos de las convenciones y tratados internacionales relacionados con el enfoque de género.
- Asistencia a reuniones y foros nacionales y locales relacionados con estos temas.
- Actividades de coordinación con otras agencias de desarrollo en torno al tema.
- Desarrollo y/o apoyo a sistemas de indicadores de seguimiento de convenciones y tratados relacionados con el tema.
- Financiación de actividades de incidencia política de la sociedad civil en estos temas.

B) Coordinación interagencial

Se trata de ver aquí si existen o no y cómo funcionan los mecanismos de coordinación interagencial en el tema de género en el país y cuál es el papel del PNUD en ellos. Hablamos de dos niveles de interagencialidad:

1. En el Sistema de Naciones Unidas. Los Grupos Interagenciales de Género son el espacio que se ha definido en muchos países como lugar de coordinación interagencial del sistema en género. Normalmente está conformado por /las los Puntos Focales de Género de cada una de las agencias. Pero también aquí podríamos hablar de cualquier esfuerzo de coordinación bilateral o multilateral con otras agencias del Sistema. Algunos elementos a revisar:

- ¿Cuáles son los mecanismos de funcionamiento de este grupo interagencial? Revisar, si lo tienen, su plan de trabajo.
- ¿Existen proyectos interagenciales de género?
- ¿Qué participación ha habido del grupo interagencial en la elaboración del último UNDAF?
- ¿Cómo se incorporó el tema de género en el UNDAF?
- ¿Se llevan acciones de coordinación bilateral o multilateral en temas de género?
- ¿Existe coordinación con UNIFEM referida a estos temas? ¿Qué tipo de coordinación?

2. Con otras agencias de desarrollo. Se trata de ver si existe algún espacio de coordinación de donantes en el tema y si el género está presente en otros espacios de coordinación interagencial relativos a otros temas (desarrollo local, medio ambiente, etcétera), qué tipo de apoyo recibe por parte de sus respectivas agencias, si tiene un plan de trabajo y qué acciones dirigidas a la promoción de la equidad de género se llevan a cabo, qué papel tiene el PNUD en estos espacios, etcétera.

C) Nuestro rol en la facilitación de espacios de diálogo y consenso

La contribución del PNUD al diálogo político es uno de los principales roles que las Oficinas de País deben jugar, por lo tanto, también en género. A continuación, se ofrecen una serie de aspectos a tomar en cuenta a la hora de explorar este campo:

¿Existe una agenda de género para dialogar con el gobierno o bien las iniciativas en este campo han sido discontinuas y puntuales?

Dentro de las alianzas estratégicas que su Oficina mantiene con el Gobierno, ¿las hay vinculadas al tema de género?

Con las organizaciones de la sociedad civil, ¿existen mecanismos de consulta claros? ¿Tienen una periodicidad determinada? ¿Se trabaja con las organizaciones de mujeres o la relación con ellas es poca y muy puntual?

¿Qué capacidad tiene el PNUD en el nivel de incidencia en la promoción de la equidad de género a través de políticas públicas o de la acción social de la sociedad civil?

¿Lleva a cabo el PNUD actividades/foros/eventos que favorezcan el diálogo entre los diferentes actores nacionales sobre el tema?

¿Participa el PNUD en ese tipo de actividades/foros/eventos organizados por otros actores?

D) Ampliación y gestión del conocimiento

Otra línea de trabajo fundamental del PNUD, aunque muy nueva todavía, es la gestión del conocimiento. Cuando hablamos de gestión del conocimiento nos referimos a un sinnúmero de elementos que favorecen la ampliación y difusión del conocimiento para mejorar la capacidad tanto del PNUD como de otras instancias en el abordaje de diferentes temas. En este nivel, es importante ver la práctica de su Oficina al respecto. Se trata de revisar las publicaciones, el diseño de herramientas metodológicas o manuales, las sistematizaciones de buenas prácticas, los boletines, etcétera, para ver si está presente el enfoque de género.

E) Acciones regionales

Nos referimos a todas las acciones que se desarrollan en uno o varios de los países de la región. Normalmente estas acciones dependen del RBLAC. Es importante revisar estas acciones en las que está involucrada nuestra oficina para comprobar si recogen o no el enfoque de género y cómo (si se tuvo en cuenta en las diferentes fases del ciclo del proyecto y si queda reflejado en actividades, presupuesto, indicadores, etcétera), o incluso si hay alguna acción específica de género en la región.

En este sentido, a nivel regional, se están desarrollando y empujando iniciativas importantes como la Estrategia Regional de Género, encuentros regionales, o proyectos, en los que hay que ver el nivel de participación de nuestra Oficina.

Sección 3.

Recomendaciones

- Es preferible que lleve a cabo un proceso interno y participativo. Un proceso de este tipo permite una mayor integración de las personas que realizan el diagnóstico:
 - La elaboración de un diagnóstico participativo da legitimidad al proceso, a la vez que estimula la apropiación de los resultados por parte de las personas.
 - El diseño del diagnóstico debe ser pensado y estructurado de tal forma que en determinados momentos aborde la temática individualmente y, en otras, de manera colectiva.
 - Tanto en unas como en otras ocasiones es fundamental para el éxito del diagnóstico garantizar la confidencialidad y la transparencia del proceso.
 - Un proceso de estas características permite que, de forma paralela a su elaboración, se vayan generando espacios que también cumplen la función de iniciar un proceso de sensibilización sobre el tema en la oficina.
- Utilice un lenguaje comprensible. La calidad del diagnóstico no está reñida con el uso de un lenguaje claro, conciso y, sobre todo, comprensible para todas las personas de la Oficina. Alejarse de los tecnicismos propios del PNUD facilita la comprensión y la apropiación del diagnóstico.
- Procure contar con el apoyo de la Gerencia. Su respaldo a lo largo de todo el proceso es esencial, porque supone no sólo “oficializar” el proceso, sino que implica que la Gerencia ha dado su visto bueno para que tanto el/la Punto Focal de Género como el personal destine parte de su tiempo a las reuniones, talleres, etcétera, necesarios para elaborar el diagnóstico.
- Es importante que utilice una amplia gama de herramientas, pero con rigor técnico. Para asegurar la calidad del documento final, es esencial que el uso y la aplicación de estas herramientas a lo largo del proceso sea lo más riguroso posible desde el punto de vista técnico.

Potencie la visibilidad del/a Punto Focal de Género. Éste debe liderar, tener visibilidad y participar activamente en el proceso en el caso de se elabore con apoyo externo.
- Tome conciencia de que requiere de tiempo. Un proceso de estas características no se construye ni en un día ni en una semana. Es un trabajo que necesita tiempo, sobre todo si se desea encauzar hacia un proceso de sensibilización, de apropiación, y de acción por parte de todo el personal.
- Es importante que aprenda a manejar los miedos: Este proceso es un deporte de alto riesgo en el cual, a veces, por la información que se extrae podemos temer confrontaciones con la Gerencia o con compañeros/as de trabajo. Son temores normales y manejables.

■ Sobre la difusión del diagnóstico:

- Un documento bien presentado, con una edición y diagramación vistosa ayuda en su lectura.
- Además de la versión íntegra, es recomendable hacer un resumen ejecutivo y una presentación en power point.
- Es importante presentar los resultados a todo el personal como un ejercicio de validación.
- La accesibilidad al documento también es importante. Facilitar su consulta, por ejemplo, colocándolo en la Intranet, permite una mayor difusión de sus contenidos.
- Su distribución entre los Oficiales de Programa y la Gerencia facilita su conocimiento y apropiación.

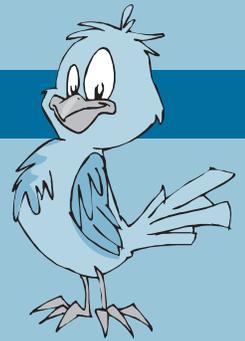
■ Sobre el uso del diagnóstico:

- El diagnóstico es un herramienta que permite comenzar la negociación con la Gerencia y los responsables de las distintas áreas o programas.
- Proporciona los elementos necesarios para saber por dónde caminar, hacia dónde dirigir las acciones para continuar el proceso; por lo tanto, es un insumo clave para la elaboración de la estrategia.
- También puede servir para que los Oficiales de Programa abran sus puertas a realizar diagnósticos más profundos de sus áreas.
- El diagnóstico puede abrir otra puerta de estrategia en general para la oficina o para los programas o para asignar más recursos al tema de género.



Herramienta 7

Género a vista de pájaro



Esta herramienta le permitirá al/la Punto Focal de Género construir un mapa general del estado de la TEG en su Oficina. Es una especie de guión que le será de gran utilidad al/la Punto Focal de Género para elaborar un minidiagnóstico, si no hay capacidad en este momento de llevar a cabo un proceso más complejo y completo en la Oficina o bien puede ser un gran insumo para orientar un diagnóstico más completo o focalizado.

1. ¿Dónde está el tema: depende Género de un programa? En caso afirmativo: ¿de cuál?

(Respuesta)

Generalmente, el tema de género se encuentra inserto en algún programa, en gobernabilidad por lo general, y depende, por lo tanto, del Coordinador/a u OP correspondiente. Lo ideal es que Género dependa directamente de la Gerencia, pues atraviesa todos los niveles de la organización (programas, recursos humanos, cultura organizacional, etcétera).

2. ¿Qué tipo de cartera hay? ¿Cuáles son sus fuentes de financiación?

(Respuesta)

Otro aspecto a considerar es la cartera de proyectos de la oficina, cómo se administra, qué cartera es la más voluminosa y la procedencia de los fondos. Por ejemplo, es distinto el enfoque que se le dará al trabajo si una oficina colabora o desarrolla más proyectos con el gobierno del país que con las organizaciones de la sociedad civil o si sus proyectos son, mayoritariamente, de ejecución directa o de administración de fondos de préstamos internacionales. Averigüe cuanto dinero se destina al tema.

3. ¿Qué tipo de Gerencia hay?

(Respuesta)

La Gerencia de nuestra organización es una de las piezas más importantes para nuestro trabajo. Si se cuenta con este apoyo político, el proceso avanzará con fluidez. No todas las gerencias tienen el mismo grado de conocimiento y sensibilidad, de apertura o resistencia a los cambios hacia la temática, por lo que resulta de crucial importancia conocer este estado de la situación y elaborar una estrategia de incidencia hacia la Gerencia.

4. ¿Cómo es la posición del/la Punto Focal en la estructura orgánica?

(Respuesta)

Si bien, los documentos de políticas del PNUD recomiendan que el/ la Punto Focal de Género se encuentre en la posición más alta posible dentro del organigrama, la realidad muestra que, generalmente, esto no sucede. El tipo de puesto que ocupa el punto focal, el tipo de funciones que tiene asignadas e incluso el tipo de contrato son parámetros que sirven para medir su posición.

5. ¿Hay claridad en que la TEG es un proceso?

(Respuesta)

Uno de los problemas con que se cuenta a la hora de incorporar género en una institución como el PNUD es el requerimiento de contar con herramientas, recetas, resultados o impactos concretos e inmediatos. La transversalidad de género es un proceso, con sus avances y retrocesos, en el que es importante tener en cuenta sus características y tiempos.

6. ¿Se encuentra el tema con/sin supervisión y en la periferia/centro de la agenda?

(Respuesta)

En cuanto a la supervisión, tiene que ver con el grado de autonomía –explícita o implícita- que tiene el tema y el/la punto focal. El otro aspecto a considerar es si el tema de género está en el centro o en la periferia de los temas clave de la oficina. Para poder abordar el trabajo, es importante identificar cuál es el centro y dónde está situado el género (próximo, lejano, ausente).

7. ¿Qué clima organizacional hay?

(Respuesta)

Otro de los elementos más importantes para nuestro trabajo es el ambiente de la oficina donde trabajamos, es decir, el tipo de relaciones que se establecen, si son de confianza y se trabaja en equipo, si existen espacios informales de intercambio o por el contrario el clima es de distancia y se trabaja bajo el modelo de islas. Para incorporar el enfoque de género en los diversos ámbitos de las oficinas es preciso construir relaciones de confianza y trabajar en equipo. De ahí la importancia de medir este elemento.

8. ¿Cuál es la ideología dominante en la oficina?

(Respuesta)

La ideología de una oficina puede ser conservadora o progresista y, por lo general, responde a la cultura del país en la que está inserta. Es importante tomar en cuenta este factor, ya que podemos encontrarnos con prácticas, valores y modelos mentales que, a priori, pueden chocar con los planteamiento a los cuales nos compromete nuestro trabajo. Tomar en cuenta esta variable puede ayudarnos a comprender mejor los posibles avances y retrocesos de nuestro trabajo y a elaborar una buena estrategia para no generar rechazo en nuestra oficina.

9. ¿ Quiénes son los líderes claves?

(Respuesta)

En todas las oficinas, encontramos personas más sensibilizadas hacia el tema de género. Asimismo, muchas de estas personas desempeñan un papel de líderes en la oficina en general o en determinadas áreas en particular. Es clave reconocer estos liderazgos y aprovecharlos en el trabajo de incorporación de género y de cambio organizacional.

10. ¿Y los cambios coyunturales? (Atlas, cambios de Gerencia...)

(Respuesta)

El momento coyuntural que atraviese la oficina también debe ser valorado. El hecho de que una Oficina de País pase por reajustes, cambios de personal o cambios de gerencia, por ejemplo, puede afectar directa e indirectamente al trabajo.

11. ¿Hay memoria institucional?

(Respuesta)

Al estar conformadas por personas, las instituciones también tienen memoria, es decir, recuerdo del pasado. En el tema de género, es de gran importancia saber si existe o no esta memoria institucional, y, en caso afirmativo, si es positiva o negativa. No es lo mismo comenzar a incorporar género en una oficina en cuyo pasado reciente ha habido resistencias al tema que en una oficina que no tienen memoria sobre el tema o donde las experiencias hayan sido positivas.

12. El tamaño y el sexo de la Oficina.

(Respuesta)

El número de personas que trabajan en una oficina también condiciona nuestra estrategia de abordaje de la TEG. Si es una oficina grande nos veremos obligados/as a seleccionar bien las puertas de entrada y a priorizar ámbitos de intervención. Es probable que no integremos a todas las personas de la oficina en un primer momento y tendremos que trabajar por fases; mientras que si es una oficina pequeña, resulta más fácil abordar todos los niveles de la oficina.



Herramienta 8

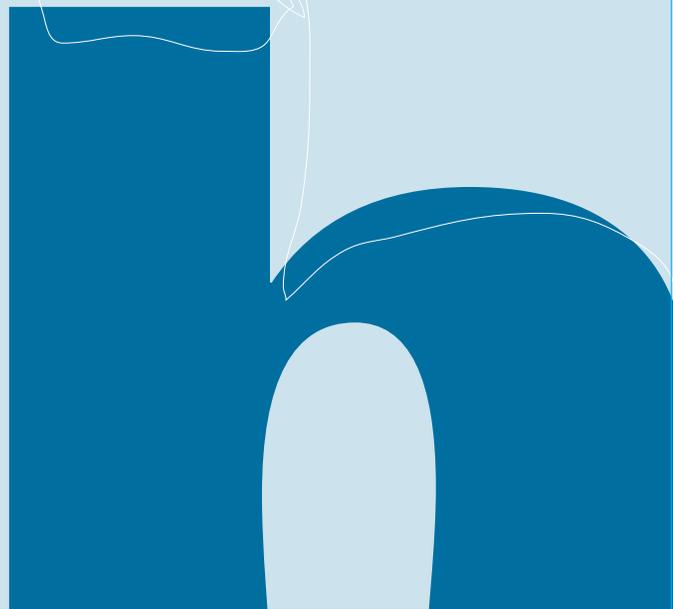
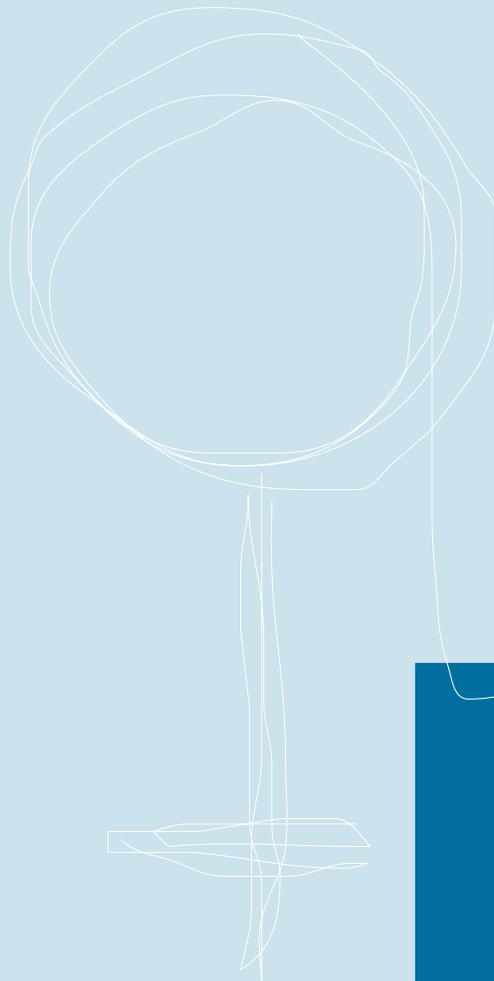
Observando... Género en las reuniones



Antes de usar la herramienta, le recomendamos que lea sobre la técnica “Observación participante”. Esta herramienta es un breve y sencillo formulario para registrar la aparición del tema en las diversas reuniones que se tienen en la oficina orientadas a la planificación y coordinación de acciones. Puede serle útil tanto para el diagnóstico como para la estrategia. Se recomienda hacer este ejercicio de registro durante aproximadamente 15 ó 30 días, dependiendo del número de reuniones que se realicen.

TIPO DE REUNIÓN:	FECHA:
Número de personas presentes (por sexo):	
Quién sugirió el tema (indicando sexo y puesto):	
Resumen del comentario:	
Reacciones que provocó:	
Tiempo destinado:	

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 9

Fuentes de financiación de una Oficina de País



Esta herramienta permite conocer las principales fuentes de financiación que puede tener una Oficina País. Le sugerimos que averigüe el monto que se está asignando a género actualmente, y en los dos últimos años, de cada una de estas fuentes para poder hacer un análisis de la evolución más reciente. Esta herramienta le puede ser útil tanto a la hora de realizar su diagnóstico como a la hora de monitorear los avances de la estrategia de género en el aumento de la asignación de recursos al tema.

Fuentes de financiación	Año actual			Año anterior			Dos años antes		
	Total	Género	%	Total	Género	%	Total	Género	%
Fondos Trac 1 y 2									
Fondos Trac 3									
Fondos DSS									
Cost Sharing									
Contribución sector privado									
Contribución gubernamental de contraparte en efectivo									
Fondos Fiduciarios									
Fondos administrados por PNUD									
Total									

Antes de complementar la matriz, es preciso aclarar cuál es el objetivo de cada una de estas fuentes de financiación:



Fondos TRAC 1 y 2: Son los principales recursos ordinarios. Se usan en combinación con otros recursos para financiar los programas y objetivos indicados en el marco de cooperación en el país. Las oficinas de campo normalmente invierten estos recursos para iniciativas estratégicas de apoyo a los gobiernos (como fondos de semilla). **USTED PUEDE ACCEDER A ELLOS.**



TRAC 3: Constituyen un 5% de los recursos ordinarios del PNUD y se utilizan para abordar con rapidez y eficacia las necesidades especiales de desarrollo de países que están en crisis o que se encuentran en situación vulnerable. **SU ACCESO DEPENDE DE LA SITUACIÓN DEL PAÍS.**



Servicios de apoyo al desarrollo (Development Support Services – DSS): Estos insumos posibilitan que los Representantes Residentes (RR) obtengan asesoramiento a corto plazo de expertos/as independientes a escala nacional o regional. Las oficinas en los países reciben estos fondos en el presupuesto bienal. Los importes asignados dependen de los recursos disponibles y de la anterior utilización de estos fondos. **PROPONGA CONSULTORÍAS QUE INTERESEN A SU RR RELACIONADAS CON GÉNERO.**

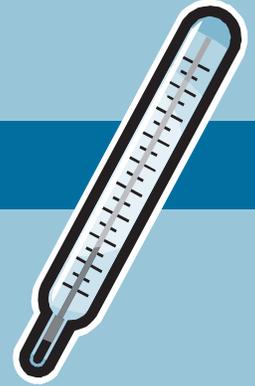
1P2P3PIS1S2S3S4H

-  **Costos compartidos de los gastos (Cost Sharing):** Son los recursos que un gobierno aporta a programas o proyectos apoyados por el PNUD en su país. Requieren movilización de recursos. Se extraen al aplicar al presupuesto del programa o al proyecto en general y cubren los gastos administrativos que generan los proyectos a nuestras oficinas. **REQUIERE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.**
-  **Contribuciones del sector privado:** Son contribuciones que el PNUD puede recibir de dicho sector en forma de donaciones a sus recursos ordinarios no sujetas a ninguna condición. No obstante, en la práctica, casi siempre estas contribuciones se dirigen a la participación en los gastos para un programa o un proyecto en particular. Se define sector privado como cualquier entidad no gubernamental (ej: empresas, fundaciones y organizaciones sin fines de lucro). **REQUIERE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.**
-  **Contribución gubernamental de contraparte en efectivo:** Es un pago en efectivo efectuado al PNUD por un gobierno en moneda local para un programa o proyecto que recibe el apoyo de la organización. Los fondos se utilizan para gastos locales (como contratación de personal, subcontratos, servicios y materiales o equipo necesarios para ejecutar un determinado programa o proyecto). **REQUIERE NEGOCIACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO.**
-  **Fondos fiduciarios (Trust Funds):** Son contribuciones de uno o varios donantes gubernamentales o no gubernamentales, inclusive empresas privadas o particulares, en apoyo de un determinado tema, proyecto, país o región. Pueden ser abiertos (establecidos unilateralmente por el PNUD con la autorización del Administrador), subfondos (establecidos dentro de un fondo fiduciario abierto) y cerrados (apoyados por un único donante). **REQUIERE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.**
-  **Fondos administrados por el PNUD:** El Secretario General puede solicitar al Administrador del PNUD que administre determinados fondos, con diversos propósitos. Por ejemplo: Los Voluntarios de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, el Fondo Rotatorio de las Naciones Unidas para la Exploración de los Recursos Naturales, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer y el Programa de Lucha contra la Desertificación y Sequía.



Herramienta 10

El termómetro



Esta herramienta permite una primera medición tanto del grado de sensibilidad como del nivel de conocimiento de género que existe entre el personal de la organización o las personas seleccionadas. Combina varias técnicas, entre ellas el cuestionario (ver Sección 1, Técnicas). Puede aplicarlo de dos formas:

- 1) Entregar los cuestionarios y que cada persona calcule su puntuación al final del ejercicio. En ese caso, es más recomendable hacerlo en el marco de un taller. Se pueden compartir los resultados o no, según se escoja.
- 2) Las personas rellenan los cuestionarios, pero no calculan la puntuación. Ese cálculo lo hace el/la PFG.

Se han desarrollado varias posibles preguntas tanto para sensibilidad como para conocimiento. Se puede escoger sólo alguna de ellas, todas o inventar otras nuevas que pueden resultar más interesantes. Lo recomendable es que la extensión varíe entre 10 y 12 preguntas, para no hacerlo demasiado largo.

PASO 1: CUESTIONARIO

Hombre Mujer



Midiendo la sensibilidad

1. Género es...
 - a. Una imposición y/o una moda
 - b. Algo que no entiendo bien
 - c. Algo importante a conocer para promover la equidad
 - d. No sabe/ no contesta
2. ¿Qué piensa de la afirmación "las mujeres tienen que cumplir con su rol tradicional de madre y cuidadora del hogar porque es su función natural"?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Un poco de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. No sabe/ no contesta
3. ¿Qué piensa de la afirmación "los hombres son más fuertes, aventureros, valientes y no deben llorar; mientras que las mujeres son más sensibles, románticas y lloronas"?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Un poco de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. No sabe/ no contesta
4. ¿Qué piensa de la afirmación "no está bien que una mujer gane más que un hombre, sobre todo si es su marido"?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Un poco de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. No sabe/ no contesta
5. ¿Conoce cuál es la política de género del PNUD?
 - a. Totalmente
 - b. Un poco
 - c. No
 - d. No sabe/ no contesta
6. ¿Opina que género tiene implicaciones en y con el trabajo que desempeña cada persona de la organización?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Un poco
 - c. En desacuerdo
 - d. No sabe/ no contesta
7. En su área de trabajo, ¿están suficientemente incorporadas las cuestiones de género?
 - a. En desacuerdo
 - b. Un poco
 - c. Totalmente de acuerdo
 - d. No sabe/ no contesta
8. ¿Cuál es su interés por las cuestiones de género?
 - a. Ninguno
 - b. Un poco
 - c. Mucho
 - d. No sabe/no contesta

1P2P3PIS1S2S3S4H

9. ¿Qué grado de interés cree que tiene en general el resto del personal en cuestiones de género?

- a. Ninguno
- b. Un poco
- c. Mucho
- d. No sabe/no contesta

10. ¿Qué piensa de la afirmación "las personas que trabajan género son feministas o homosexuales"?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Hay muy pocas excepciones
- c. En desacuerdo
- d. No sabe/ no contesta

1. Sexo y género son la misma cosa

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Creo que no es lo mismo, pero no estoy segura/o
- c. Son cosas diferentes
- d. No sabe/ no contesta

2. Género es...

- a. Únicamente una clasificación gramatical de las palabras
- b. Tiene que ver con mujeres
- c. Tiene que ver con las relaciones entre hombres y mujeres
- d. No sabe/ No contesta

3. ¿Qué piensa de la afirmación "el género es cosa de mujeres"?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Hay pocos hombres que tengan interés
- c. En desacuerdo
- d. No sabe/ No contesta

4. Gender mainstreaming es...

- a. Es una marca de electrodomésticos alemana
- b. Tiene relación con hombres y mujeres
- c. Promover la equidad de género en todos los niveles y tareas de la organización
- d. No sabe/ No contesta

5. Equidad de género es lo mismo que igualdad de género

- a. Totalmente de acuerdo
- b. No es lo mismo, pero no sé la diferencia
- c. La equidad es el medio para lograr la igualdad
- d. No sabe/ no contesta

6. La homofobia es...

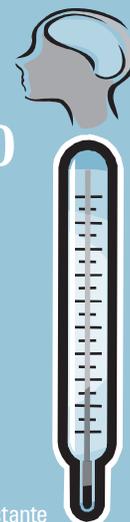
- a. Temor a los hombres
- b. Tiene que ver con los homosexuales
- c. Temor y aversión a las personas homosexuales
- d. No sabe/ no contesta

7. La transversalidad de género significa prestar atención constante a la igualdad entre mujeres y hombres en las políticas y estrategias de desarrollo.

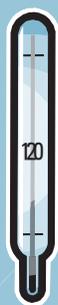
- a. Totalmente en desacuerdo
- b. Creo que sí, pero no lo tengo muy claro
- c. De acuerdo
- d. No sabe/ no contesta

8. ¿Qué opina de la afirmación: "Sin equidad de género no hay desarrollo humano, sin desarrollo humano no hay equidad de género"?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. Creo que sí, pero no lo tengo muy claro
- c. De acuerdo
- d. No sabe/ no contesta



Midiendo el conocimiento



PASO 2: Los resultados individuales

Lo importante ahora es ver cuántas respuestas de cada tipo tienes tanto en sensibilidad como en conocimiento. Esta es la valoración que le dará al tipo de respuesta: a. 0 puntos b. 5 puntos c. 10 puntos d. 0 puntos
Sume la puntuación final del cuestionario y marque en el termómetro de sensibilidad y en el de conocimiento el valor que le ha surgido. Ese es el termómetro individual que se obtiene.

PASO 3: La temperatura en la organización

Sume todos los valores que ha obtenido de cada persona y divida por el número total de personas que contestaron el cuestionario. Marque el valor que le ha surgido en el termómetro. Eso le da la temperatura global del grupo que analiza.

0

Herramienta 11

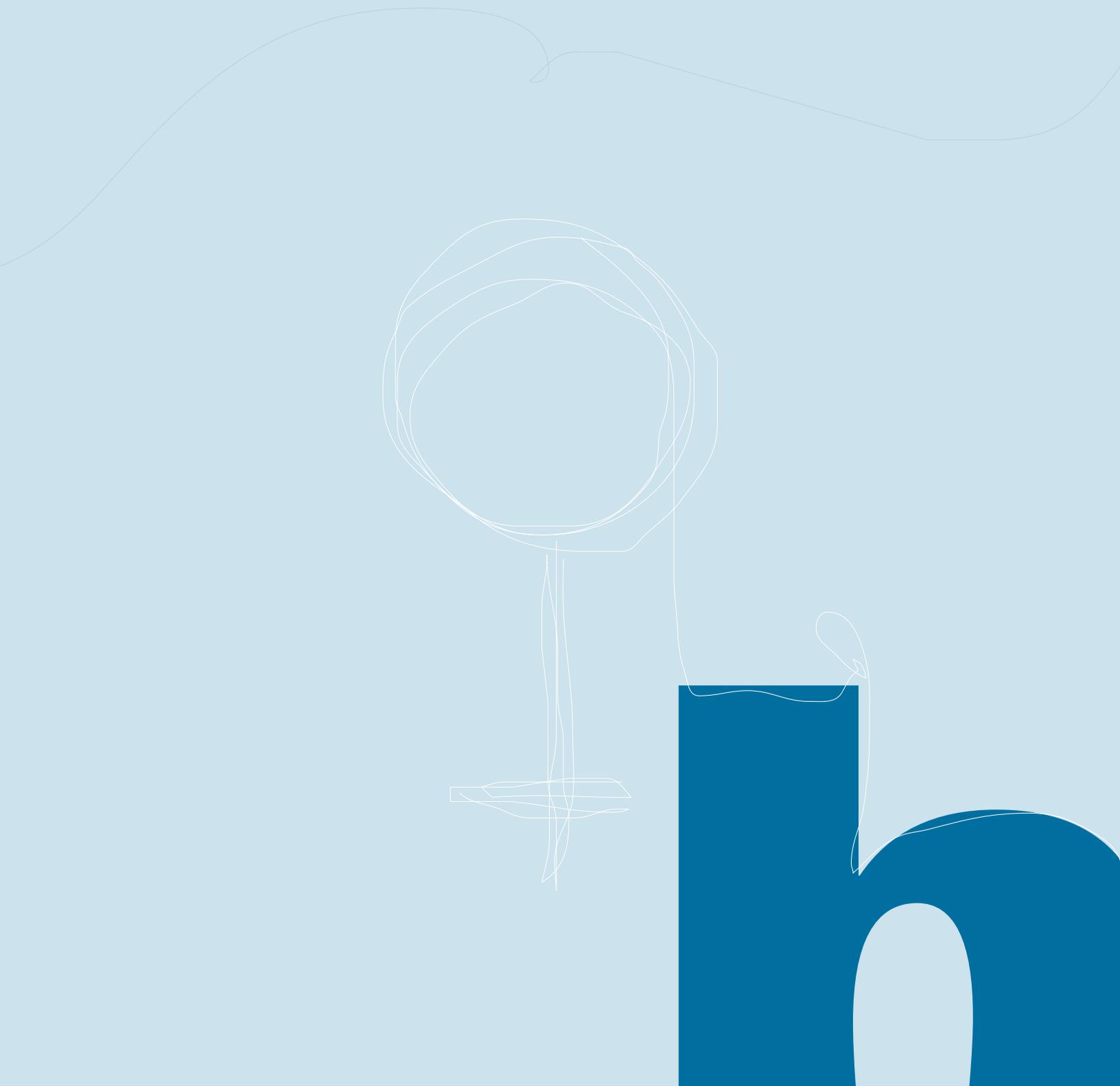
Modelos exitosos de mujer y de hombre en la organización



Esta herramienta permite dibujar el perfil o perfiles de mujer y de hombre que triunfan en la organización según la percepción del personal. Todas y todos tenemos una imagen de los rasgos que más se valoran en una organización y en muchas ocasiones estos son diferentes según sean mujeres u hombres. Se puede ampliar el listado todo lo que se quiera. Es un ejercicio que, por ejemplo, se puede hacer en el marco de un taller o con un grupo de personas, o bien rellenarlo a través de respuestas a preguntas que se hayan incluido en cuestionarios más amplios.

Características	Perfil hombre exitoso	Perfil mujer exitosa
Simpatía Dulzura Fuerza Asertividad Diplomacia Soltera/o Casada/o Madre/Padre Sin/con cargas familiares Más joven Menos joven Eficiencia Dedicación Compromiso Mística Manejo del discurso Nivel socioeconómico: bajo/medio/alto Grupo étnico Trabaja en equipo Individualista Colaborador/a Sincero/a Elegante Belleza Deportista Gordura/Delgadez		

1P2P3PIS1S2S3S4H



Herramienta 12

El juego de los valores



Se trata de elaborar una pequeña historia que nos permita identificar y profundizar en el conocimiento de algunos de los valores de las mujeres y los hombres de la oficina. Pongale creatividad e invente la historia que mejor se adapte a los valores que quiere sondear.

“En una ocasión me contaron que ...”

Objetivo: Explorar cuales son los valores del personal de la oficina en torno a relaciones entre hombres y mujeres, roles de género, modelos masculinos y femeninos, violencia sexual, etcétera.

Grupo: Ejercicio está dirigido a todo el personal. Se recomienda un grupo máximo de 12 personas.

Desarrollo:

1. Identificar a alguien que registre toda la sesión o hacerlo con una grabadora.
2. Leer el siguiente caso:

“Rebeca Benítez, Oficial del Área de Adquisiciones, era una mujer joven con carrera universitaria y dos maestrías, divorciada de su esposo desde hacía 3 años y sin responsabilidad familiar más allá de ella misma. Rebeca era una mujer muy hermosa, sensual y alegre. Entró a la oficina del PNUD hace 1 año, y la relación con sus compañeros era cordial y agradable, menos con uno de ellos: Javier. Javier comenzó a invitarla a salir fuera del horario de trabajo, a dejarle notas en su despacho, a “regalarle piropos” – una costumbre habitual en el país- o a prolongar reuniones de trabajo hasta última hora de la tarde, etcétera. Ella empezó a sentirse incómoda y al principio no respondió a sus invitaciones, pero a medida que el tiempo pasaba la presión fue mayor y habló con el responsable de Recursos Humanos. El Oficial de éste área consideró que siendo ella una mujer joven y divorciada y él un hombre también soltero no había caso, e invitó a Rebeca a que ella misma le expusiera las razones de su rechazo sin mayores líos. Rebeca Benitez estaba saliendo del PNUD y buscando otro trabajo tres meses después”.

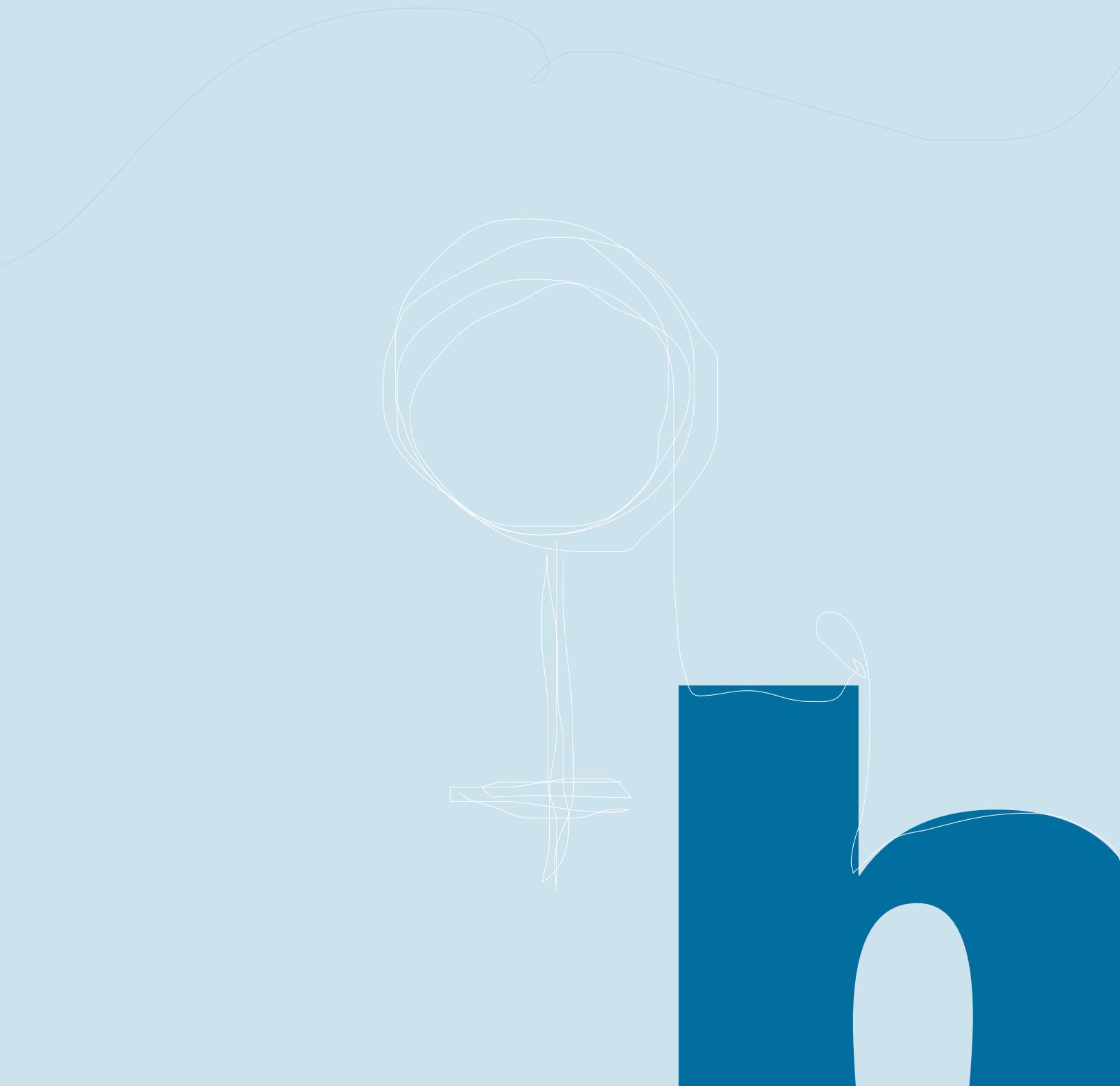
3. Lance al grupo las siguientes preguntas guía:

- ¿Qué les parece esta historia?
- ¿Cómo ven la actitud de Rebeca frente al problema que se le presenta?
- ¿Cómo ven la actitud de Javier?
- ¿Cómo ven la respuesta del responsable de Recursos Humanos?
- ¿Cómo perciben las relaciones entre hombres y mujeres en nuestra oficina? ¿Qué pasaría si esto sucediera en nuestra oficina?

Sugerencias prácticas: Una vez terminado el ejercicio con el grupo, se recomienda procesar toda la información recogida y analizarla a la luz de los valores que queremos explorar.

Tiempo: 90 minutos

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 13



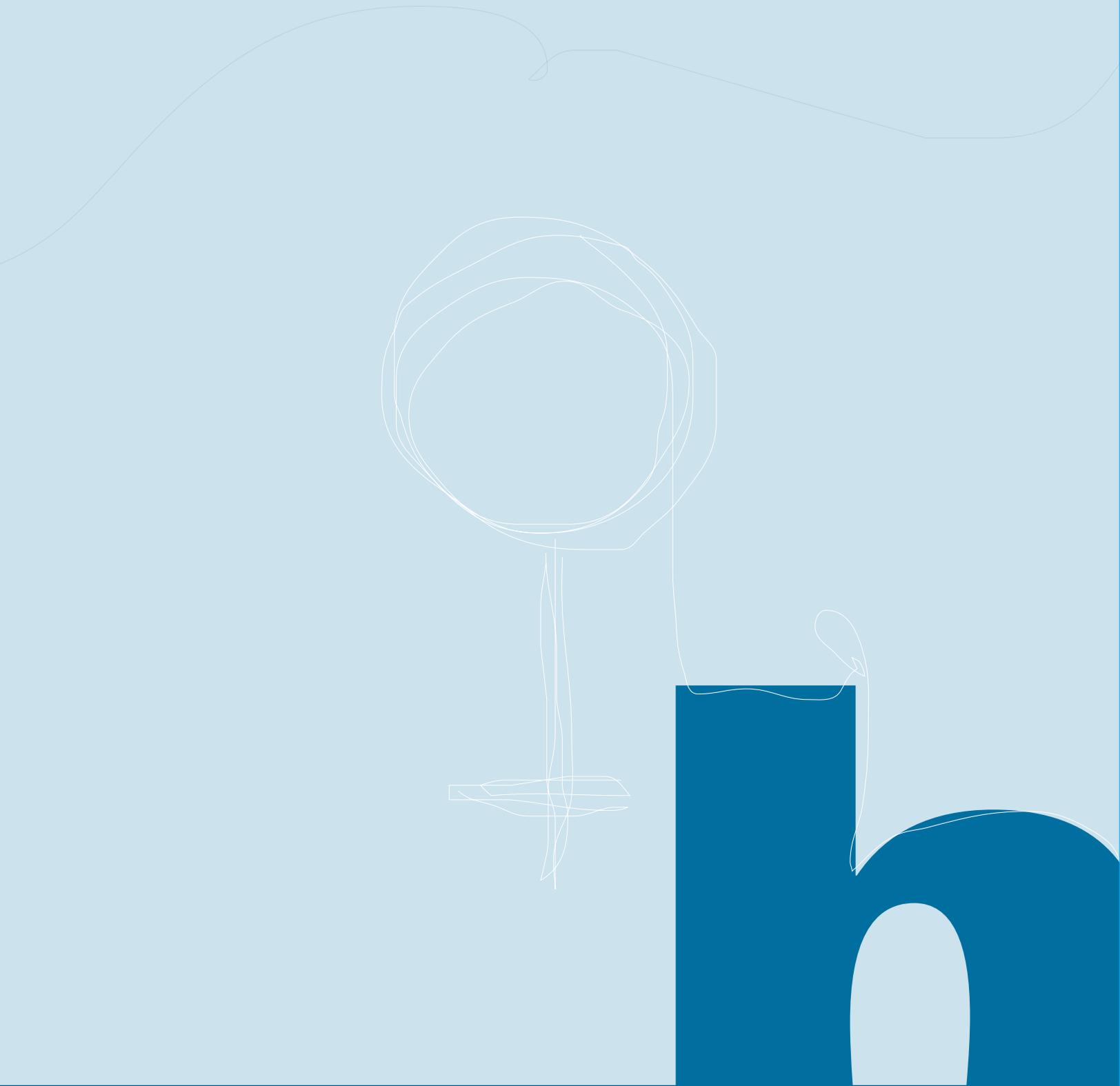
Nuestros socios y contrapartes tienen género

Es importante conocer también el estado de la situación, el nivel de sensibilidad y conocimiento entre nuestras contrapartes en cuanto a género se refiere, tanto si hay organizaciones de mujeres entre ellas, instituciones de género, organizaciones o instancias mixtas que trabajan el tema, etcétera.

1. Se trata de elaborar un primer mapa con todas nuestras contrapartes mediante la búsqueda documental y a través de entrevistas con nuestras/os compañeras/os de las diferentes áreas programáticas.
2. A partir de ese mapa, preguntar cuáles de estas contrapartes trabajan el tema de género.
3. Averiguar cuáles tienen unidades o áreas específicas que trabajan género e identificar esas áreas.
4. Identificar con cuáles se están llevando a cabo acciones de género en el programa o proyecto conjunto y qué tipo de actividades se realizan.
5. ¿Qué grado de sensibilidad y de conocimiento hacia el tema cree nuestro informante que tiene esta contraparte?.
6. Volcar toda esta información en una matriz.
7. Extraer porcentajes del conjunto de nuestras contrapartes al respecto de las respuestas: ¿Cuántas de nuestras contrapartes trabajan el tema de género?; ¿Cuántas organizaciones de mujeres o instancias de género son contrapartes?; ¿En qué porcentaje de proyectos se llevan a cabo acciones de género?, etcétera.

Nombre contraparte	¿Trabaja género?	¿Tiene área específica de género? Anote su nombre	Qué acciones / actividades de género se hacen en el proyecto	Grado de sensibilidad y conocimiento

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 14

Género en la fase de identificación del proyecto¹



Esta herramienta nos facilitará, en el diagnóstico, ver si se ha incorporado el enfoque de género o no, y de qué manera, en la fase de identificación del proyecto que estamos analizando. También nos marca una pauta de elementos a tomar en cuenta para incorporar el enfoque de género, de gran utilidad a la hora de implementar la estrategia de género. Para ello, es de gran utilidad poder realizar algunas preguntas a las personas responsables del proyecto:

- ¿Se llevó a cabo un diagnóstico con enfoque de género? ¿Fue participativo?
- ¿Se obtuvieron datos desagregados?
- ¿Participaron mujeres y hombres por igual en el proceso de identificación del proyecto (identificación de problemas, soluciones, alternativas...)?
- ¿Se hizo una lectura de las relaciones de género en la realidad que el proyecto está pretendiendo cambiar?
- ¿A la hora de estimar las necesidades, se tuvieron en cuenta los distintos y específicos problemas de las mujeres y de los hombres?
- ¿Se tuvo en cuenta qué diferencia de impacto sobre mujeres y hombres puede tener el proyecto?
- ¿Hubo evaluación de la posición de las mujeres en cuanto a su problemática específica, como por ejemplo, su carga de trabajo (la doble jornada), su falta de acceso a recursos y oportunidades y su escasa participación en los procesos de desarrollo?

El Marco Analítico de Harvard es un instrumento útil para recoger datos; además tabula y organiza información y puede ser adaptado a muchas situaciones. Esta herramienta es utilizada para desarrollar una descripción y un análisis de las relaciones de género en una determinada comunidad, institución o proyecto. La información recogida puede ser tan general o detallada y específica para un sector como sea requerida. A continuación, se adjunta un esquema que reúne los tres componentes principales del Marco Analítico de Harvard:

1. **EL PERFIL DE ACTIVIDADES.** Identifique todas las tareas productivas y reproductivas domésticas y conteste a la pregunta ¿QUIÉN HACE QUÉ?
2. **EL PERFIL DE ACCESO Y CONTROL:** Identifique y enumere los recursos empleados para ejecutar el trabajo identificado en el perfil de actividades. Indique QUIÉN TIENE ACCESO a los recursos y el control sobre su uso. Se pueden añadir categorías para los recursos económicos y políticos, y para el tiempo.
3. **EL PERFIL DE INFLUENCIAS:** Enumere los factores que afectan las diferencias de género identificadas en los perfiles. La identificación de influencias pasadas y presentes puede dar indicios sobre cambios y tendencias para el futuro.

¹ Elaborado a partir del material preparado por Ondina Castillo y Rosalía Jovel para la capacitación "Género en el ciclo del proyecto" en el PNUD El Salvador en octubre 2003.

Esquema del Marco Analítico de Harvard

1. Perfil de actividad						
	Mujeres	Niñas	Hombres	Niños		
Actividades productivas						
Autoempleo						
Generación de ingresos						
Empleo remunerado						
Otras						
Actividades reproductivas						
Preparación de alimentos						
Cuidados de hijas/os						
Relacionadas con la salud						
Limpieza						
Reparaciones						
Otras						
Actividades comunitarias						
Religiosas						
Reuniones/asambleas						
Comités Comunitarios						
Otras						
2. Perfil de acceso y control						
Recursos	Acceso		Control			
	Mujeres	Niñas	Hombres	Niños		
Económicos						
Políticos						
Tiempo						
Información, educación, capacitación						
Otras (contactos por ejemplo)						
Beneficios						
Ingresos						
Propiedad						
Poder, prestigio, etc.						
Potenciación de capacidades						
Necesidades básicas						
Otras						
3. Factores influyentes						
Factores	Impacto		Oportunidades		Limitaciones	
	H	M	H	M	H	M
Políticos						
Económicos						
Culturales						
Educacionales						
Ambientales						
Legales						
Internacionales						
Otros						

Fuente: UICN: Dos mitades forman una unidad.



Herramienta 15

Género en el diseño del proyecto¹



Esta herramienta sirve tanto para el diagnóstico como para la estrategia. Aunque una intervención de desarrollo no contenga ningún objetivo específico sobre igualdad de género, con la lectura del contenido del documento de proyecto se deben identificar sus probables efectos en las relaciones de género mediante el análisis de dos aspectos principales: los efectos probables sobre las mujeres en comparación con los hombres y la participación de hombres y mujeres en las diferentes fases del proyecto.

Aspectos generales a considerar en el análisis del diseño de las propuestas de proyectos:

- Al describir el contexto local y nacional, se menciona la existencia de condiciones que favorecen la igualdad de género, por ejemplo: políticas gubernamentales, estrategias, análisis sobre la situación social y sobre género, elaborados por las organizaciones involucradas u otras instituciones.
- Se mencionan si existen factores locales que estén apoyando o inhibiendo los esfuerzos hacia la igualdad de género (oportunidades y obstáculos).
- Existencia de vínculos formales e informales con convenios y/o redes, interesadas o especializadas en temas que propicien la igualdad de género, por ejemplo: ONGs, ONGs internacionales, grupos de mujeres...
- Hay interés de la organización o institución por sistematizar las lecciones aprendidas en la integración del tema de género en el proyecto, así como los obstáculos socioculturales encontrados y los mecanismos utilizados para mitigarlos y resolverlos.

La lectura del documento de proyecto, nos permitirá clasificar los proyectos bajo las siguientes categorías:

1. Género específico: Son aquellos proyectos cuyo objetivo principal es impactar un grupo identificable. Aquí debe asegurarse la coherencia de todo el quehacer del proyecto con la disminución o eliminación de las inequidades de género.
2. Género integrado: Son aquellos proyectos cuyo objetivo principal no impacta específicamente en las mujeres o a temas relacionados al género. Aquí, el propósito de un análisis de género es identificar, evaluar y superar factores que podrían impedir a las mujeres lograr un acceso igualitario a los beneficios del proyecto. se tiene que evidenciar cómo se lleva a cabo la TEG.

Para revisar si se ha integrado el enfoque de género en el diseño del proyecto o incluso en la ejecución de un proyecto o bien para incorporarlo, se recomienda seguir el siguiente guión:

¹ Elaborado a partir del material preparado por Ondina Castillo y Rosalía Jovel para la capacitación "Género en el ciclo del proyecto" en el PNUD El Salvador en octubre 2003.

1P2P3PIS1S2S3S4H

Secciones del proyecto	Preguntas claves
Participación en la planificación	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se encuentran evidencias de que se tomó en cuenta o se consultó a hombres y mujeres sobre sus necesidades y prioridades? · ¿Se ha hecho algún estudio específico de género? · ¿Se considera alguna flexibilidad en los tiempos para asegurar la participación de mujeres y hombres?
Objetivos generales y específicos	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Especifican los objetivos a QUIÉN va dirigido y a QUIÉN se espera que beneficie el proyecto, estableciendo una distinción entre mujeres y hombres? ¿El proyecto persigue beneficiar por igual a mujeres y hombres? · ¿A cuáles necesidades prácticas y estratégicas de hombres y mujeres responde el proyecto? · ¿Los objetivos atienden problemas relevantes y necesarios tanto para mujeres como para hombres? · ¿Proponen cambiar situaciones de inequidades de género? ¿La división sexual del trabajo, las tareas, oportunidades y responsabilidades son desafiados por alguno de los objetivos? · ¿Influye la selección de objetivos específicos en la división de funciones y responsabilidades entre hombres y mujeres?
Definición del grupo objetivo	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Están incluidas explícitamente las mujeres y los hombres? · ¿Están diferenciados los intereses de hombres y mujeres?
Resultados e impactos	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Los resultados están especificados por género? · ¿Los resultados son coherentes con las necesidades de los grupos seleccionados? · ¿Se han definido impactos para los hombres y las mujeres? · ¿Se han definido impactos y efectos para hombres y mujeres en aspectos tales como: posición económica, posición política, identidad de género, igualdad de oportunidades? · ¿Potencia el proyecto la igualdad de oportunidades en el control y acceso entre mujeres y hombres al crédito, capacitación, asistencia técnica, organización, tierra, herramientas y otros beneficios?
Estrategias de ejecución y actividades	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se identifican las necesidades de género del grupo beneficiario en relación con los objetivos del proyecto? · ¿Se han tomado en cuenta la manera diferenciada las tecnologías, tiempos, lugares y formas de comunicación que se usarán con las mujeres y los hombres en el hogar, la comunidad, etcétera? · ¿Se han diseñado estrategias que aseguren la participación de las mujeres? · ¿La estrategia se preocupa meramente de otorgar beneficios a las mujeres o también persigue su mayor participación y fortalecimiento de poder, ubicándolas en una mejor posición para superar situaciones de desigualdad?
Supuestos o factores externos	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué supuestos o factores externos inciden sobre hombres y mujeres para que el proyecto se realice exitosamente?
Personal y organización	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Hay una presencia igualitaria de mujeres y hombres en el equipo del proyecto y en las otras estructuras que el proyecto conforma (comités, etcétera)? · ¿La calificación solicitada al personal a contratar incluye conocimientos de género? · ¿La institución tiene experiencia en el tema de género? ¿Piensa contar con especialistas en el tema? · ¿Existe una necesidad de formar a la dirección en cuanto a conciencia y análisis de género?
Presupuesto y otros medios	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Existe tiempo y presupuesto para la participación y el análisis de género? · ¿Son los presupuestos flexibles y revisables? · ¿Tienen en cuenta los presupuestos la planificación de tiempo, las limitaciones y necesidades de los géneros? · ¿Se identifican en el presupuesto partidas para contratación de personal o realizar actividades de género si éstas se mencionan en el proyecto? · ¿Existe presupuesto para posibles actividades que fortalezcan la participación de las mujeres?
Sistema de monitoreo y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Consideran la recolección de datos sobre las relaciones de género o/y desagregada por sexo? · ¿Se involucra a las mujeres tanto como a los hombres en las actividades de seguimiento? · ¿Hay métodos para monitorear el avance logrado por mujeres y hombres de manera diferenciada? · ¿Se han definido indicadores sensibles al género?



Herramienta 16

Ficha de programación de actividades¹



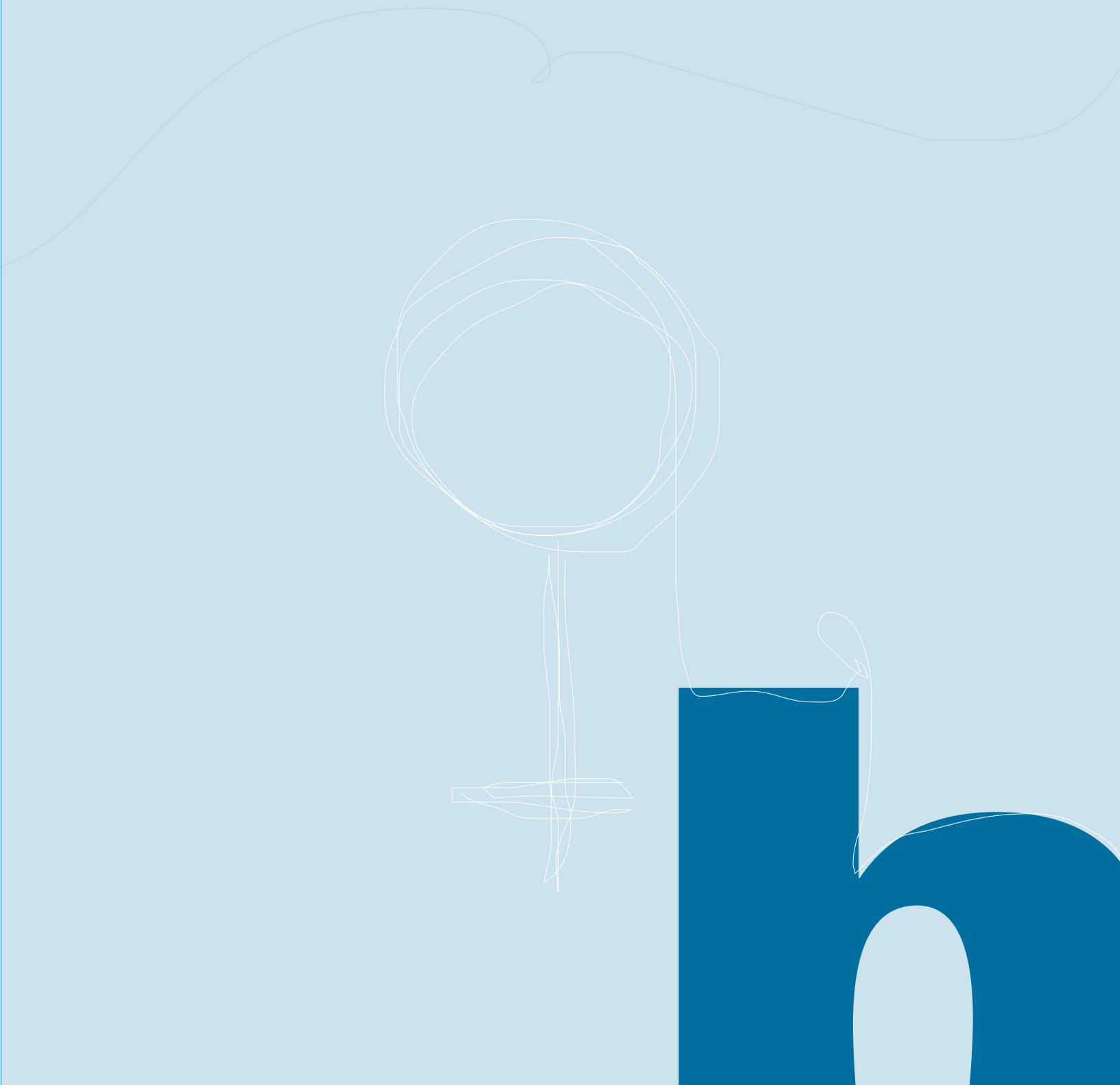
Esta herramienta nos permite registrar las actividades de género que se están llevando a cabo y evaluar la incorporación del enfoque de género en la fase de ejecución y seguimiento del proyecto. Nos sirve tanto para la elaboración del diagnóstico como para la operativización de la estrategia. Es sólo un modelo, puede variarlo según su conveniencia.

eliminar
cuadritos
blancos

1. Identificación				
<input type="checkbox"/> 1.1. Código de la actividad				
1.2. Título de la actividad				
1.3. Fecha de la actualización				
2. Contexto				
2.1. Problema a resolver				
2.2. Grupo beneficiario: mujeres hombres				
2.3. Partes implicadas:				
Institución ejecutora		(incluyendo instituciones especializadas en la ejecución de la actividad con enfoque de género)		
Instituciones de apoyo		(si la ejecutora no tiene experiencia en el enfoque de género, en cuál institución se apoyará)		
Instituciones normativas		(relaciones con el Mecanismo Nacional de Igualdad, por ejemplo)		
otros				
2.4. Otras intervenciones en la actividad (en especial las que desarrollan proyecto con equidad de género o de mujeres)				
3. Lógica de intervención				
3.1. Objetivo General			Indicadores	
3.2. Objetivo Específico			Indicadores	
3.3. Resultados			Indicadores	
3.4. Hipótesis y riesgos				
4. Actividades				
Código	Descripción	Forma de ejecución	Indicador proyectado	Indicador alcanzado
5. Medios				
Rubros	Calidad	Cantidad	Modo de adquisición	
6. Calendario				
Actividades			Tiempos	

¹ Elaborado a partir del material preparado por Ondina Castillo y Rosalía Jovel para la capacitación "Género en el ciclo del proyecto" en el PNUD El Salvador en octubre 2003.

1P2P3PIS1S2S3S4H



Herramienta 17

Checklist para una evaluación con perspectiva de género



Esta herramienta pretende ayudarnos a revisar los diferentes aspectos a tener en cuenta en la evaluación con perspectiva de género de un proyecto, tanto para ver si se llevó a cabo (diagnóstico) como para hacerla (estrategia).

Crterios a revisar en una evaluación, independientemente de su tipología:

- Viabilidad/ factibilidad
- Pertinencia
- Impacto
- Eficacia
- Eficiencia
- Sostenibilidad

¿Qué vamos a analizar en cada uno de estos aspectos? Algunas preguntas generadoras:

Viabilidad

Capacidad de las organizaciones ejecutoras para realizar el proyecto con enfoque de género.

Factores externos que influyen en la ejecución de acciones positivas que favorezcan la equidad de género.

Probabilidad de alcanzar los objetivos de manera eficiente.

¿Están comprometidos los grupos beneficiarios en el mejoramiento de las relaciones de género?

¿Las acciones de género tienen el apoyo político suficiente?

¿La organización tiene suficiente capacidad para continuar las acciones de género sin el apoyo externo?

¿Cómo afectan los aportes esenciales de la cultura a las relaciones de género y a las acciones para disminuir las inequidades?

Pertinencia

Correspondencia del proyecto con los lineamientos de género del PNUD y la Política Nacional de la Mujer en el ámbito de influencia del proyecto.

Relevancia del problema a resolver desde la perspectiva de las desigualdades o brechas existentes entre hombres y mujeres, al interior del grupo beneficiario o meta.

Oportunidad de la intervención para resolver el problema en un momento conveniente.

¿El proyecto da respuesta a las prioridades en términos de las brechas de género?

¿El proyecto responde a los lineamientos de género del PNUD y de la Política Nacional en el ámbito de influencia del proyecto?

¿El objetivo general responde al problema focal desde el punto de vista de las inequidades de género?

Eficiencia

Rendimiento del proceso de ejecución: Uso de los medios durante la ejecución y si esto conduce adecuadamente al logro del resultado esperado en el tema de género.

¿Los medios para las acciones de género están bien descritos y son suficientes? ¿Los costos previstos para las acciones de género se visibilizan y son "razonables" (relación actividades-costos: presupuesto con enfoque de género)?

¿Los tiempos de ejecución de las actividades son adecuados (oportunidad, actividades colaterales, combinación de actividades)? ¿Están claras las responsabilidades para las acciones de género?

¿Los factores externos a las actividades tienen probabilidades de contribuir en la ejecución de las acciones de género?

Eficacia

¿Tiene el proyecto un único objetivo específico y éste dispone de indicadores de género "género-sensitivos"?

¿Los resultados son suficientes para conseguir el objetivo específico?

¿El objetivo específico es alcanzable tal como se ha definido?

¿Los factores externos tienen probabilidades de contribuir a los resultados y al objetivo específico?

Impacto

¿El objetivo de desarrollo cuenta con indicadores "género-sensitivos" que permita valorar la contribución del proyecto?

¿Se han analizado y previsto los efectos positivos del proyecto en las relaciones de género?

¿Se han detectado algunos efectos negativos provocados por las acciones de género?

¿Cómo los hombres pueden verse afectados por las acciones de género del proyecto?

Sostenibilidad

un aspecto clave en la evaluación

¿En qué medida se puede esperar que los cambios positivos en las relaciones de género continúen una vez finalizado el programa/proyecto?

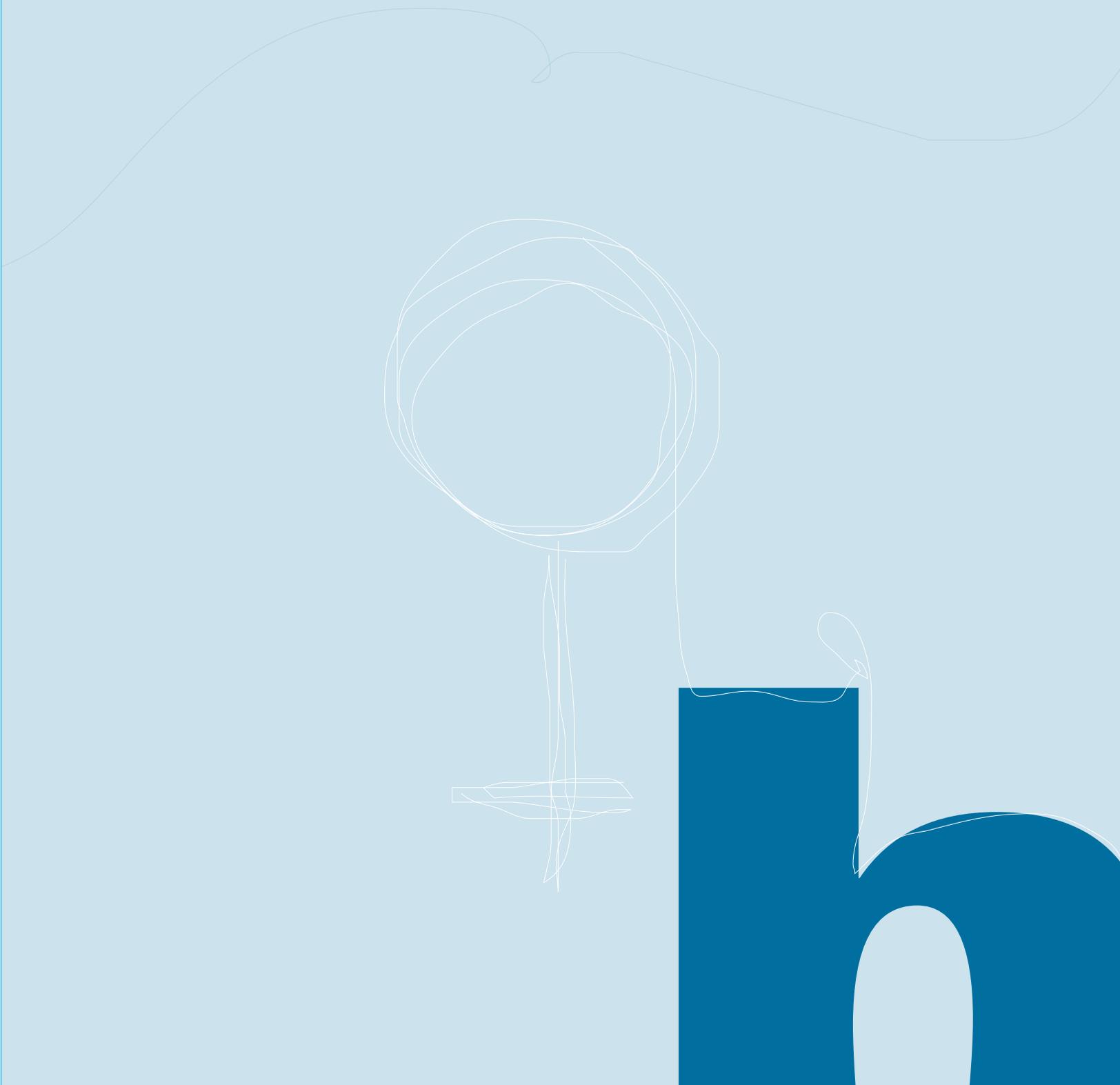
· ¿Las ejecutoras tienen capacidad de dar seguimiento y continuar con las políticas o acciones para incidir en las inequidades de género?

· ¿Los grupos beneficiarios cuentan con la capacidad de dar continuidad a las acciones y mantener los avances alcanzados en la disminución de las brechas de género?

· ¿El proyecto ha creado la suficiente organización local para que se siga avanzando hacia la equidad de género?

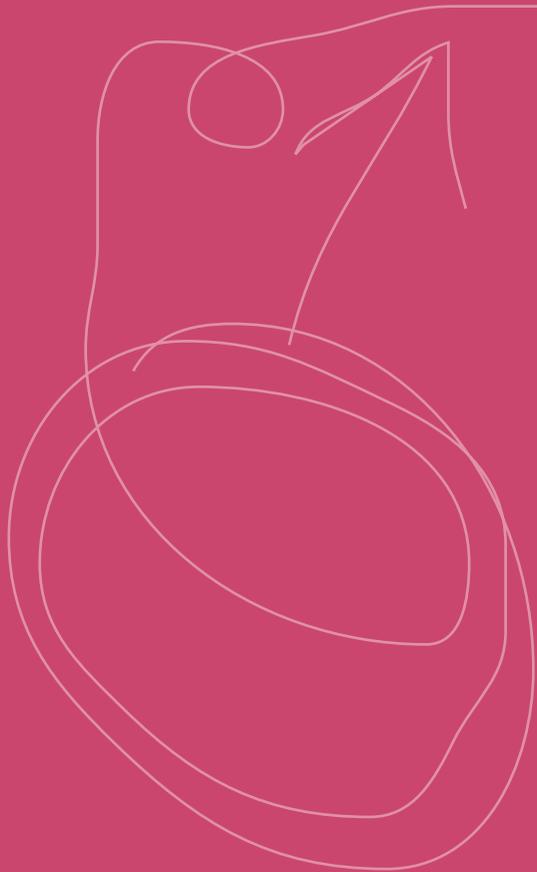
· ¿Se han transferido a las instituciones competentes las responsabilidades por los servicios prestados por el proyecto?

1P2P3PIS1S2S3S4H





Estrategia de Género



- Introducción
- Paso a paso
- Elementos inseparables
- Recomendaciones



Iconografía



Herramienta



Caja de concepto



Nota

Sección 1.

Introducción

¿Por qué una estrategia de género?

Una estrategia de género es un documento que permite una intervención coherente, integral, ordenada y fundamentada sobre problemas identificados. La estrategia proporciona una dirección y una visión, a la vez que permite monitorear y dar seguimiento a la intervención. Un documento de este tipo:

1. Permite avanzar en el compromiso político que el PNUD tiene en torno a la equidad de género, a través de la elaboración y adopción de una herramienta de planificación previamente trabajada y consensuada con todas las unidades de la oficina. Supone tener un documento formal e institucional, que se convierte en vinculante en el supuesto de ser aprobado, y que hace responsable de su ejecución a todo el personal de la Oficina de País.

2. Se nutre y se elabora a partir de las contribuciones y del análisis de los problemas detectados en el diagnóstico por todo el personal, y se construye con los aportes concretos para la búsqueda de soluciones con el personal de las diferentes áreas y del/la Punto Focal de Género.

3. Tiene que venir acompañada de un ejercicio exhaustivo de planificación, ya sea en la propia estrategia o en un documento aparte (Plan Operativo). Se trata de concretar actividades, tiempos, presupuestos y responsables de su ejecución.



¿Qué aporta una estrategia de género?

- Prioriza y articula las acciones en torno al Gender Mainstreaming, y, por lo tanto, evita la dispersión de recursos financieros, acciones e impacto de las mismas.
- Genera un documento oficial asumido por las oficinas.
- Facilita el diálogo con el Gobierno, la sociedad civil, los donantes y otros actores vinculados al tema.
- Visibiliza la necesidad de recursos para la Transversalidad del Enfoque de Género.
- Mide los avances y retrocesos en cuanto al Gender Mainstreaming.
- Da visibilidad al hecho de que la transversalización no es responsabilidad de la persona que ejerce como Punto Focal de Género, sino de toda la Oficina de País.
- Muestra que el Gender Mainstreaming es un proceso planificado y de largo plazo.
- Visibiliza el tema en las oficinas y reconoce su importancia.

¿Qué tipo de estrategia puede realizar?

Una estrategia es una herramienta flexible, para la que no existe un modelo único. En función del diagnóstico realizado, los recursos humanos con los que se cuente, o de otros aspectos como el tamaño de la oficina, las necesidades de la Punto Focal de Género o las prioridades de la Gerencia, variará nuestro objetivo y, por lo tanto, el tipo de estrategia a realizar.

En cuanto al alcance de la estrategia, podemos llevar a cabo los siguientes tipos:

- 1. Estrategia de género completa:** Abarca todos los ámbitos de una Oficina, es decir, desde el nivel programático a aspectos internos de la organización, como la gestión de los recursos humanos o la cultura organizacional, entre otros.
- 2. Estrategia de género focalizada:** Al igual que se mencionó en el diagnóstico, si las circunstancias impiden llevar a cabo una estrategia completa para la Oficina de País, la opción es elaborar una estrategia focalizada en uno o varios aspectos, por ejemplo, en un programa o un proyecto o en un área de la Oficina. En el caso de optar por este modelo, se recomienda mantener el espíritu de visión integral de la anterior e incluir, dentro de cada apartado, el análisis de temas internos, como puede ser la política de contrataciones al interior del área o del programa, o la cultura organizacional existente, etcétera.

Por otra parte, no hay una sola forma de estructurar una estrategia de género. Las experiencias desarrolladas por el PNUD en varios países, nos muestran diferentes formas de elaboración en torno a:

- Un objetivo grande en el que confluyen grandes líneas de acción, con sus correspondientes resultados, actividades y responsables (caso de Albania).
- Un conjunto de aspectos generales, con actividades sugeridas en cada aspecto, y como anexo un Plan Operativo que define con mayor precisión los resultados, actividades y responsables (caso de El Salvador).
- Varios objetivos generales, cada uno de ellos con una identificación de necesidades para alcanzar ese objetivo y las actividades que es necesario llevar a cabo para responder a las mismas (caso de la India).



La mayor parte de las estrategias de género desarrolladas por nuestras Oficinas de País tienen en común lo siguiente:

- Análisis de la situación del país.
- Análisis de la situación del gender mainstreaming en la oficina.
- Marco conceptual sobre la Transversalidad del Enfoque de Género.
- Marco institucional que recoge las políticas y mandatos del PNUD referidos al gender mainstreaming.
- Aspectos internos de la organización.
- Aspectos programáticos.

Algunas pautas metodológicas generales

Antes de comenzar a elaborar una estrategia, hay una serie de pautas metodológicas importantes que hay que observar para comprender el proceso que vamos a seguir. Son las siguientes:

- 1. El rol del/la Punto Focal de Género será más propositivo y directivo en este período:** El/la PFG o persona responsable de la elaboración de la estrategia de género es más activo que en el proceso de elaboración del diagnóstico. La manera más eficiente de construir una estrategia es que, a partir de los aportes del personal de cada área, el/la PFG elabore permanentemente borradores de propuestas a negociar con los responsables de cada área. Esta tarea implica un nivel técnico más especializado.
- 2. Defina y seleccione los ámbitos que la estrategia va a abordar:** El/la PFG es quien seleccionará el alcance de la estrategia, así como la estructura del documento, teniendo en cuenta la situación particular que se enfrenta en la oficina. Para ello, es importante hacer un análisis de las condiciones más viables para intervenir en un área o llevar a cabo determinadas acciones, incluso la conveniencia o no de emprender un determinado proceso.



- 3. Extraiga información del diagnóstico:** Si ha realizado un diagnóstico todo va resultar más fácil. La información del diagnóstico le permitirá realizar un análisis de los problemas y una priorización de las intervenciones. Es decir, una estrategia de género trata, entre otras cosas, de resolver o abordar los principales problemas u obstáculos encontrados por área para la Transversalidad del Enfoque de Género.
- 4. Identifique las grandes líneas de acción:** Tras señalar los principales problemas que se van a abordar, busque las soluciones y alternativas más apropiadas para darles respuesta. Para hacer este ejercicio cuente con los principales actores implicados, es decir, desarrolle este proceso de manera participativa a través de talleres, reuniones, etcétera.



5. **Valide todas las acciones:** Una vez que se han definido las grandes líneas de acción y las acciones concretas para cada área es crucial no romper el proceso de apropiación que se genera a través de la participación de los equipos y responsables. Por lo tanto, es importante validar a medida que se avance en el proceso de concreción del documento.
6. **Necesitamos buenos indicadores:** El sistema de monitoreo es el mecanismo que nos permitirá dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Es importante tomar en cuenta, por lo tanto, la necesidad de contar con indicadores que nos permitan realizar este ejercicio. Esta cuestión se desarrolla más ampliamente en las próximas páginas.
7. **Diálogo permanente con la Gerencia:** Por tener la Gerencia un rol clave a lo largo de todo el proceso, es importante mantenerla permanentemente informada de los avances en la elaboración del documento. Para que la estrategia se convierta en política de la institución, resulta fundamental que este documento reciba el visto bueno de todas las unidades de la Oficina y sea aprobado por la Gerencia.
8. **Difusión amplia al interior y al exterior:** Es importante presentar el documento final a todo el personal de la Oficina de País y también darle la mayor difusión posible tanto en nuestra organización, como hacia al exterior (instituciones gubernamentales, sociedad civil, Sistema de Naciones Unidas, cooperantes, etcétera), pues es una estupenda carta de presentación de la organización.



Elementos inseparables

A nuestro modo de ver, hay dos elementos que son indisolubles de una estrategia de género: el Sistema de Monitoreo y Evaluación y el Plan Operativo. El primero nos permitirá dar seguimiento a la implementación de nuestra estrategia. El segundo, el Plan Operativo, es la herramienta de planificación que nos permite entrar en el detalle de la ejecución, cómo vamos a llevar a cabo concretamente cada una de las líneas de acción previstas en la estrategia. Estos dos elementos se abordan en la Sección 3.



Sección 2.

Paso por paso

Esta sección desarrolla los aspectos que componen una estrategia de género completa, con el objetivo de que cada Oficina de País pueda seleccionar aquéllos que considere oportunos según su interés o situación. Cada uno de estos aspectos podría ser objeto también de una estrategia focalizada. Por ello, más que presentar un modelo de estrategia se ha optado por mostrar una lógica de construcción, con un gran abanico de posibilidades, para que usted seleccione las más idóneas para su Oficina o se inspire en ellas para desarrollar un ejercicio propio y único.

La estrategia de género completa se ha organizado en:

- Aspectos internos de la transversalidad de género.
- Aspectos externos de la transversalidad de género.

Nuestro guión¹

Para comprender mejor la siguiente parte del manual, cada aspecto que hemos abordado en la estrategia tiene la siguiente estructura:

- 1/ **¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico?** Se ofrecen algunos de los principales hallazgos que suelen encontrarse en un diagnóstico de género.
- 2/ **¿Qué líneas de acción podemos establecer?** Se muestran una serie de ejemplos de líneas de acción, desde el nivel más general al más concreto, relacionadas con los problemas identificados con anterioridad. No es un listado exhaustivo, sino inspirativo: esperamos que a partir de él pueda construir sus propias líneas de acción.
- 3/ **¿Qué posibles actividades se pueden llevar a cabo?** Se enumeran actividades relacionadas con las posibles líneas de acción, que puede retomar.
- 4/ **¿Qué indicadores podemos elaborar?** Se ofrecen algunos ejemplos de indicadores que se pueden construir para el seguimiento de cada aspecto.
- 5/ **¿Quiénes son los responsables?** Se identifican los posibles responsables para llevar a buen término estas acciones.

¹ Se ha tratado de simplificar este guión y por eso se salta de líneas de acciones a actividades, sin pasar por resultados. Tanto algunas líneas de acción más concretas como algunas actividades más generales pueden reconvertirse en resultados si así se prefiere. Por otro lado, aquí se enumeran algunos ejemplos de indicadores, pero la parte del Sistema de Monitoreo y Evaluación se aborda más ampliamente en la sección 3. Lo mismo ocurre con algunos elementos que forman parte del Plan Operativo (actividades, responsables...), herramienta que se aborda también en la Sección 3. Estos elementos se abordan parcialmente aquí para ligarlos a algunos ejemplos concretos de líneas de acción de la estrategia.

Aspectos internos de la transversalidad de género

Es preciso que las oficinas adopten de manera explícita un compromiso con la equidad de género y que se convierta este tema en una cuestión prioritaria, dándole reconocimiento al interior de la Oficina.

Este epígrafe comprende los siguientes ámbitos:

- El posicionamiento institucional: Incluye principalmente el compromiso político y financiero de una oficina.
- Una organización más humana y equitativa: Se abordan básicamente las políticas, la gestión de los recursos humanos y la cultura de una organización.
- Una organización más responsable y capaz: Contempla la política de capacitación y aprendizaje de nuestras oficinas.
- Una organización que se comunica mejor: Tiene que ver con las actividades de comunicación de nuestra oficina, y como éstas posicionan el tema de género.

Posicionamiento institucional

Posicionar el enfoque de equidad de género como tema prioritario en la Oficina significa abordar el tema del compromiso político y financiero de nuestras Oficinas.

El compromiso político

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Si ha llevado a cabo un análisis de la situación de este aspecto es probable que haya encontrado que el tema de género sí se aborda, aunque no es una prioridad para la oficina. En su análisis tal vez haya evidenciado que no se conocen lo suficiente los documentos de políticas relacionados con el gender mainstreaming; que se asignan recursos humanos pero no los suficientes; o que los documentos principales de planificación de la oficina (CCF, MYYF, etcétera) tampoco incorporan de forma regular el enfoque de género.

¿Qué líneas de acción podemos establecer? A continuación, se sugieren a modo de ejemplo una serie de líneas de acción. Como ya se ha mencionado, cada oficina seleccionará las líneas de acción en función del diagnóstico realizado y sus especificidades. Si bien no todas mantienen el mismo nivel de concreción, todas responden a la necesidad de abordar el compromiso político de nuestras oficinas.

- Adoptar compromiso político por parte de la Oficina para dar prioridad a la Transversalidad del Enfoque de Género.
- Asegurar en los procesos de planificación de la oficina la incorporación del enfoque de género.
- Fortalecer política y técnicamente al/la Punto Focal de Género o unidad de género.

Posibles actividades

- Elaboración de un documento político firmado por la Gerencia sobre el nivel de prioridad que le da al enfoque de equidad de género y manifestación de intenciones al respecto.
- Elaboración y aprobación de la Estrategia y del Plan Operativo.
- Destinar un outcome del MYFF a la TEG.
- Elaboración de un documento de diagnóstico de país que ofrezca herramientas para los ejercicios de planificación.
- Elaboración de un Check List para evaluar la incorporación de género en documentos de planificación de la Oficina.
- Incorporación del/la PFG en todos los espacios de planificación.
- Solicitud de financiación para contratar consultorías especializadas.
- Asignación de las tareas y responsabilidades en cuestión de género, tanto del/ la PFG como del resto del personal, y elaborar un documento de libre circulación a incorporar en un briefing kit.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Estrategia de género aprobada y dotada de presupuesto propio.
- El MYFF incorpora un outcome propio de la TEG.
- El CCF incluye el análisis de género y acciones vinculadas al tema.
- El/la Punto Focal de Género depende directamente del Representante Residente en el organigrama.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Representante Residente, Representante Adjunto/a, Oficiales de Programas, todo el personal.

El compromiso financiero

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Es probable haber hallado desde que no hay mecanismos formales de asignación de recursos financieros establecidos y no se conoce con detalle el Direct Line 11 (ver anexo 1) hasta que, si bien sí hay una serie de proyectos que incorporan el tema, no resulta tan fácil identificar el presupuesto que la propia oficina asigna al mismo. Este aspecto resulta especialmente difícil de diagnosticar, ya que las fuentes de financiación de las oficinas son diversas y el conocimiento suele estar disperso y, por otro lado, los mecanismos existentes no suelen dar visibilidad a la asignación de recursos en género.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Hay muchas posibles líneas de acción a construir relacionadas con este aspecto. A continuación se ofrecen ejemplos de líneas de acción que cada oficina seleccionará y adaptará en función del diagnóstico realizado.

- Adoptar un compromiso financiero por parte de la oficina para dar prioridad a la TEG.
- Establecer mecanismos formales de asignación de recursos en las diferentes fuentes de financiación.
- Elaborar mecanismos de monitoreo y seguimiento financiero de la asignación de recursos para la transversalidad de género (fondos Track, DSS, XB, etcétera) y a acciones de promoción de la mujer.

Posibles actividades

- Establecimiento de un acuerdo para aumentar progresivamente el porcentaje del presupuesto anual que la Oficina destinará a la transversalidad de género (proyectos, capacitaciones, actividades de sensibilización, recursos humanos...) y a acciones de promoción de la mujer.
- Selección de un porcentaje de acciones específicas para la promoción de la equidad de género y el avance de las mujeres del total de acciones realizadas por Programa y para las que se van a movilizar recursos.
- Incorporación del tema de género como un componente más en la estrategia de movilización de recursos de la oficina y/o actividades del centro de negocios.
- Estudio financiero de la asignación de recursos TRACK en la oficina (criterios, etc.) para 3 años.
- Aprobación del porcentaje mínimo que cada proyecto destinará a actividades de gender mainstreaming.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Aprobada una estrategia de aumento progresivo de los recursos destinados al gender mainstreaming.
- Aumento del porcentaje del presupuesto destinado a actividades de género en la Oficina.
- Incorporado un componente alusivo a género en los criterios de asignación de los fondos TRACK.
- Aumento del número de proyectos que destinan recursos para gender mainstreaming en la Oficina.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Representante Residente, Representante Adjunto/a, Oficiales de Programas y Responsable de finanzas.



Una organización más humana y equitativa

Nuestro diagnóstico probablemente nos señalará que existen algunos elementos que indican la necesidad de profundizar en la incorporación del enfoque de equidad de género en áreas como la política de recursos humanos y la cultura organizacional, lo cual se traducirá, sin duda, en relaciones más humanas, equitativas, horizontales y solidarias en nuestra oficina.

La política de recursos humanos

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Este ámbito es de los más amplios y podemos encontrar situaciones diversas: que las bases de datos sobre las contrataciones no nos permiten realizar un buen diagnóstico de la situación; que la persona responsable de recursos humanos no conoce la política de la institución en cuanto a género; que nuestra oficina es eminentemente femenina, pero las mujeres están ubicadas en las escalas salariales más bajas; que en los procedimientos de contrataciones se siguen instructivos que favorecen la equidad de la oficina de forma sistemática y regular, etcétera.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Dado el amplio espectro de escenarios posibles, se ofrecen algunos ejemplos de líneas de acción, para que cada oficina seleccione en función del diagnóstico realizado y sus prioridades.

- Incorporar el enfoque de equidad de género en la política de recursos humanos de la oficina.
- Asegurar el equilibrio de género en el personal de nuestra oficina.
- Elaborar de manera participativa una estrategia que contemple medidas conciliatorias de la vida laboral y personal.
- Crear mecanismos para controlar que se apliquen criterios de equidad de género en las contrataciones.
- Desarrollar una política salarial equitativa en la oficina.

Posibles actividades

- Sensibilización de las/los responsables del Área de Recursos Humanos.
- Elaboración de materiales de inducción que incluyan el tema de género en todos los procesos de “socialización” del personal nuevo.
- Incorporación del enfoque de género –puede ser a través de la presencia del/la Punto Focal de Género- a lo largo de todo el proceso de selección y contratación de nuevo personal.
- Realización de informes semestrales sobre el cumplimiento de las políticas de género.
- Elaboración de una guía para redactar Términos de Referencia sensibles a género.
- Contrataciones en nuevos puestos que rompan con la división de determinados trabajos por sexo (contratación de una mujer motorista y de un hombre como secretario, por ejemplo).
- Utilización en los anuncios de enunciados donde se manifieste el compromiso de la organización con la equidad de género.
- Difusión de la política sobre acoso sexual y desarrollo de actividades informativas al respecto.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Aumento en el porcentaje de Términos de Referencia que incorporan el tema de género.
- Porcentaje de mujeres y hombres en la organización.
- Disminución de las brechas de género a nivel salarial en los mismo puestos.
- Aumento de personas sensibles al género en las nuevas contrataciones.
- Porcentaje de hombres y de mujeres que utilizan las medidas conciliatorias.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Representante Residente, Representante Adjunto/a, Responsable de Recursos Humanos, Oficiales de Programas y responsables de proyectos.



La cultura organizacional

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? En el análisis de situación de la cultura organizacional seguramente ha realizado hallazgos diversos y a la vez sustantivos. Algunos de los elementos comunes que se pueden encontrar en nuestras oficinas son los siguientes:

- Las relaciones entre compañeros y compañeras son cordiales, pero se establecen de manera diferente entre hombres y mujeres.
- Por el contrario, se dan relaciones poco respetuosas entre compañeros y también entre jefes y subalternos que rayan incluso el maltrato.
- Se producen comentarios y chistes sexistas puntuales o continuos en algunos espacios informales.
- Si las relaciones están altamente jerarquizadas, el ejercicio del poder puede variar en función del género, de ser mujer u hombre.
- La organización cuenta con políticas de conciliación entre la vida laboral y personal, sin embargo las personas no las utilizan.
- Hay brechas entre los valores de la organización a nivel de discurso y de práctica.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? La cultura organizacional es un aspecto que se ha abordado poco en nuestra organización, por lo cual vamos encontrar diferencias entre países. Algunos ejemplos de líneas de acción generales:

- Construir una cultura organizacional más sensible al género.
- Acercar el discurso institucional a la práctica de las personas de la oficina.
- Crear espacios de confianza, de acercamiento y reflexión colectiva, donde se generen cambios en las relaciones y en las actitudes que contribuyan a la equidad de género en el espacio laboral cotidiano.
- Impulsar una democratización progresiva de los procesos organizacionales, transformando las relaciones verticales y competitivas, en relaciones más horizontales, de cooperación y de trabajo en equipo.
- Conocer y difundir los valores de nuestra organización, con especial atención a la equidad de género.

Posibles actividades

- Elaboración de manera participativa de una estrategia de cambio en la cultura organizacional.
- Creación de espacios formales e informales de reflexión y análisis para que el personal trabaje desde sus vivencias personales y profesionales todo el tema de género.
- Celebración de fechas señaladas (8 de Marzo, etcétera) con actividades alternativas que favorezcan la reflexión y el cambio (Ver herramienta 7).
- Creación de un grupo de cambio organizacional que dinamice el tema.
- Realización de un plan de capacitación para las mujeres de la oficina en habilidades de comunicación y liderazgo.
- Elaboración de un plan de trabajo de anual para la oficina que aborde los valores de nuestra organización en el marco de la declaración de los Derechos Humanos.
- Establecimiento del mes de la equidad y realización de actividades en torno al tema.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Personas que participan en la elaboración de un documento de estrategia de cambio organizacional.
- Análisis del cambio de actitudes relacionadas con los roles de los hombres y las mujeres.
- Porcentaje de personas que creen que mujeres y hombres tienen las mismas capacidades para realizar el mismo trabajo.
- Percepción de que existen relaciones poco respetuosas entre mujeres y hombres.
- Porcentaje de hombres de la organización que se responsabilizan del cuidado de las y los hijos.

Posibles responsables: PFG, Gerencia, responsable de Recursos Humanos y todo el personal.



Una organización más responsable y capaz

Para que el personal asuma la transversalidad de género como una tarea colectiva y no sólo del/la PFG es necesario, en primer lugar, apoyarle para que aumente sus capacidades al respecto, pero también crear mecanismos en la organización que promuevan esa responsabilidad colectiva.

Capacidad del personal

Es preciso fortalecer las capacidades del personal a través de formaciones en la temática que vayan desde la sensibilización sobre el tema a cuestiones más técnicas, teniendo en cuenta los diferentes niveles de conocimiento de la temática del personal y las diferentes tareas que cada persona desempeña.

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Si ha llevado a cabo un análisis de la situación de este aspecto puede encontrar lo siguiente:

- Desde una oficina que nunca ha recibido una capacitación, hasta oficinas en las que el personal sí ha recibido capacitaciones en género pero de forma irregular.
- Desde oficinas que cuentan con algunas herramientas que facilitan en el nivel técnico la incorporación del enfoque de género en proyectos y/o programas hasta otras oficinas en las que éstas no son suficientes.
- En general, nos encontraremos con lagunas conceptuales importantes tanto en el personal de nuestras oficinas como de los proyectos.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? El PNUD ofrece diversas posibilidades para fortalecer las capacidades de su personal, ya que cuenta con una política de aprendizaje y un grupo formalmente establecido en nuestras oficinas (el comité de aprendizaje) dotado de presupuesto. Podemos ofrecer los siguientes ejemplos de líneas de acción:

- Construir capacidades internas sobre temas de género y la TEG en el personal.
- Elaborar y aprobar un plan interno de capacitación en género para el personal de la Oficina.
- Definir un presupuesto anual para capacitaciones en género.

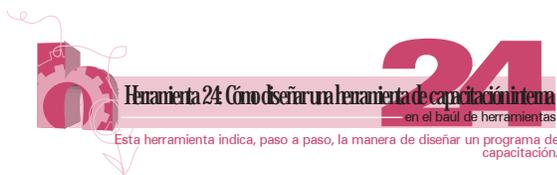
Posibles actividades

- Diseño de un Plan de Capacitación anual (con diferentes niveles y adaptado a las diversas necesidades).
- Elaboración de una encuesta para que el programa de capacitación y sensibilización en género se ajuste a las necesidades del personal.
- Elaboración de un listado de recursos virtuales y colocarlo en la Intranet y en Internet.
- Creación de mecanismos de sistematización de lecciones aprendidas como un ejercicio de construcción de capacidades internas.
- Creación de un polo de expertos/as en las diferentes temáticas y género en la oficina

Algunos ejemplos de indicadores:

- Herramientas diseñadas y en uso en la oficina.
- Capacitaciones llevadas a cabo en la oficina y con las contrapartes.
- Número de solicitudes de apoyo técnico en género recibido a través de los Oficiales de Programas y el equipo de proyectos o la PFG directamente.
- Número de proyectos o propuestas con enfoque de género formuladas sin apoyo del/la PFG.
- Percepción del personal sobre su propia capacidad para transversalizar el enfoque de género.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, responsable de Recursos Humanos, todo el personal.



La responsabilidad colectiva

Para empujar un proceso tan complejo como la transversalidad de género, además de capacidades, es necesario el compromiso personal y colectivo de toda la organización: Todas las personas tienen una responsabilidad individual y colectiva ante el gender mainstreaming.

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Lo más probable es que se encuentre que mayoritariamente las personas consideran que el tema de género no tiene que ver con sus tareas y responsabilidades, sino que es algo que compete al/la Punto Focal de Género. Quizás el problema estribe en que no se ha transmitido que el gender mainstreaming es una responsabilidad colectiva que requiere del esfuerzo de cada una de las personas que trabajan en la Oficina o en que no existen mecanismos para evaluar si las personas asumen o no esta tarea ni para evaluar su cumplimiento. En el mejor de los casos, encontraremos personas que lo hacen por voluntad propia.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Algunas líneas de acción que se pueden llevar a cabo para avanzar en este aspecto son:

- Crear mecanismos para potenciar la responsabilidad colectiva de todo el personal en el proceso de gender mainstreaming.
- Incorporar en los mecanismos de evaluación del personal su desempeño en la TEG.
- Construir de manera participativa la asignación de responsabilidades individuales y colectivas respecto al gender mainstreaming en la organización (ver Guía sobre mainstreaming de género, anexo 1).

Posibles actividades

- Designación de Puntos Focales de Género descentralizados en la Oficina, que se pueden agrupar en un grupo de discusión permanente (think tank) sobre género, y conformar como estructura permanente de apoyo al/la PFG (mecanismos de responsabilidad colectiva).
- Incorporación en el RCA del tema de género o en otros mecanismos de evaluación del personal.
- Difusión de las funciones individuales y colectivas por puesto para el gender mainstreaming.
- Diseño de herramientas para hacer operativa la TEG en cada puesto.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Herramientas diseñadas y en uso en la oficina.
- Número de hombres y de mujeres que participan en el Think Tank de género.
- Aumento de la presencia del tema de género en reuniones, actividades, etcétera, que organizan las diferentes personas de la organización.
- Porcentaje de RCA del personal que contiene metas relacionadas con la TEG.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, responsable de Recursos Humanos, todo el personal.



Una organización que se comunica mejor

Las actividades de comunicación que lleva a cabo nuestra oficina pueden ser una gran oportunidad para posicionar el tema de la equidad de género a nivel nacional.

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? El diagnóstico nos habrá ofrecido con seguridad el abanico de limitaciones con las que cuenta nuestra oficina para comunicar con enfoque de género. Podemos haber encontrado que nuestra oficina transmite mensajes claros sobre el tema o bien que no aparece mencionado nunca en ninguna de sus actividades de comunicación; o incluso que se hace un uso utilitarista de la mujer en fotografías, discursos, mensajes y notas de prensa.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? A continuación, detallamos algunas líneas de acción que tienen que ver con la comunicación institucional:

- Incorporar en la Estrategia de Comunicación de la oficina el enfoque de género.
- Planificar actividades mediáticas para fechas claves (8 de marzo, 25 de noviembre, etcétera).
- Elaborar colectivamente los mensajes que la oficina quiere transmitir y posicionar en los medios el tema de la equidad de género durante un plazo de tiempo determinado.
- Monitorear los impactos mediáticos en temas de género y avance de las mujeres.

Posibles actividades

- Elaboración de un manual de lenguaje no sexista para la oficina.
- Diseño de una estrategia de comunicación para el tema de género.
- Creación de un portal de género de la oficina.
- Diseño de campañas informativas sobre la situación de la equidad de género en el país.
- Nombramiento como portavoces de la organización de mujeres y hombres en las actividades y actos públicos organizados por la oficina.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Manual de lenguaje no sexista elaborado.
- Estrategia de comunicación con enfoque de género elaborada.
- Número de visitas al portal de género.
- Número de impactos mediáticos sobre el tema a lo largo de un año y calidad de estos impactos.

Posibles responsables: PFG, Gerencia, responsable de comunicaciones y Oficiales de Programas.



Aspectos externos de la transversalidad de género

Al igual que en el diagnóstico, esta parte alude a todas esas acciones que la oficina lleva a cabo para promover el desarrollo humano en el país, incluyendo programas y proyectos pero también otro tipo de actividades que permiten cumplir con los mandatos institucionales y promover el avance en las áreas consideradas prioritarias.

Este epígrafe comprende los siguientes ámbitos:

- El enfoque de género en los programas y proyectos que se ejecutan en una Oficina de País: Se abordarán: **A)** Las Áreas de Práctica y las oportunidades que ofrecen para la TEG en nuestros programas, **B)** los aspectos generales del gender mainstreaming en un programa o área programática, y **C)** el enfoque de género en el ciclo de los proyectos.
- El enfoque de género en otras actividades sustantivas del PNUD. Son actividades que se encuentran estrechamente relacionadas con el cumplimiento del mandato de la equidad de género, que pueden estar o no incorporados en los programas de la oficina, pero que, sin embargo, son de gran relevancia para el avance del tema en nuestra oficina y en el país. Profundizaremos en las siguientes cuestiones: **A)** apoyo en el cumplimiento de mandatos internacionales, **B)** coordinación interagencial, **C)** facilitación de espacios de diálogo, **D)** ampliación y gestión del conocimiento, **E)** acciones regionales.

El enfoque de género en los programas y proyectos

Al ser la carta de presentación del PNUD en el país, los programas y proyectos constituyen una gran oportunidad para colocar la equidad de género en el centro de las políticas de desarrollo de los gobiernos, fortalecer capacidades e incidir en las agendas nacionales.

A) Las Áreas de Práctica en los programas²

Los programas que se desarrollan están vinculados a las Áreas de Práctica del PNUD, que ofrecen un amplio abanico de puertas de entrada para trabajar el tema de género. Las Áreas de Práctica son cinco:

1. Reducción de la pobreza y las desigualdades
2. Gobernabilidad democrática
3. Medio ambiente
4. Prevención de crisis y reconstrucción
5. Lucha contra el VIH/SIDA

² Elaboración propia a partir del borrador Marco Estratégico Regional de género del PNUD para América Latina 2004-2006 y la Estrategia de Género del PNUD El Salvador.

1. Reducción de la pobreza y las desigualdades

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Algunas posibilidades: se incorpora o no el enfoque de género en las Metas del Milenio; se han desarrollado o no indicadores de género del Informe Nacional de Desarrollo Humano; se promueve o no una participación activa de las mujeres en los programas de asistencia técnica y crediticia que tiene el PNUD en marcha en la región, etcétera.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Hay muchas posibles líneas de acción a construir relacionadas con este aspecto. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:

- Incorporar la perspectiva de género en los informes nacionales sobre los ODM y en los INDH
- Formular Estrategias y Planes de Reducción de la Pobreza con enfoque de género.
- Desarrollar las estadísticas nacionales con enfoque de género.
- Favorecer el empoderamiento económico de las mujeres con programas de generación de ingresos no tradicionales.

Posibles actividades

- Asesoría y capacitación a instancias nacionales que participan en la elaboración de los informes de las ODM en incorporación del enfoque de género y en indicadores de género.
- Contratación de personal especializado en género dentro del equipo que elabora el INDH o proveerlo de formación especializada y sistemática en género.
- Impulsar la elaboración de nuevos indicadores de género y desagregar los ya existentes, en función de distintas variables: rural/urbano, edad, minoría o grupo específico.
- Capacitación en incorporación del enfoque de género a los responsables de la formulación de las Estrategias y Planes Nacionales de Reducción de la Pobreza, e integración de indicadores de género en sus sistemas de monitoreo y evaluación.
- Favorecer la creación/ fortalecimiento de un sistema nacional de indicadores de género.
- Realización de programas de Asistencia Técnica y Crediticia para la generación de microempresas y Asociaciones Cooperativas gestionadas por mujeres.

Algunos ejemplos de indicadores

- El informe nacional incluye el enfoque de género de manera sistemática en todos los objetivos del milenio.
- Porcentaje de recursos financieros que se destinan a la incorporación del enfoque de género en el INDH.
- La oficina ha calculado el IPG y el IDG.
- Documento de análisis sobre la feminización de la pobreza vinculado a Estrategias y Planes de Reducción de la Pobreza.
- Porcentaje de iniciativas productivas no tradicionales lideradas por mujeres en los proyectos.

Posibles responsables: PFG, Gerencia, responsable del área de pobreza, coordinador/a del INDH y ODM.

Ver recursos en Anexo 3



2. Gobernabilidad democrática

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Las oficinas de campo del PNUD se encuentran en una posición privilegiada para convocar a diversos actores y para promover consensos nacionales. Tomando en cuenta esto, nos hemos podido encontrar con que nuestras oficinas, en mayor o menor medida, cuentan con un análisis articulado y explícito que vincule el tema de género al de gobernabilidad; existe algún proyecto sobre participación política de las mujeres; se trabaja o se ha trabajado en algún momento con el mecanismo de igualdad; y se ha abordado el tema de la violencia contra las mujeres. Pero también nos podemos encontrar, por ejemplo, con que la cartera relacionada con gobernabilidad tiene un buen abordaje de los procesos de reforma judicial pero no se ha incorporado en los mismos el enfoque de género de forma regular.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Hay una diversidad de posibles líneas de acción a construir relacionadas con este aspecto. Lo idóneo es definir con la persona responsable del área cuales van a ser las líneas prioritarias a llevar a cabo. A continuación se ofrecen ejemplos que cada oficina seleccionará y adaptará en función del diagnóstico realizado:

- Fortalecer las capacidades de las instancias del Estado, en especial al Mecanismo Nacional de Igualdad, en la puesta en marcha de políticas públicas con equidad de género.
- Fomentar el establecimiento de cuotas en partidos políticos y en cargos elegibles y el seguimiento de su cumplimiento.
- Favorecer la elaboración de presupuestos sensibles al género a nivel nacional y local.

Posibles actividades

- Dotación de herramientas metodológicas y de capacidades a los Institutos de la Mujer (u oficinas de igualdad) para liderar el diálogo político con los gobiernos nacionales.
- Elaboración de una estrategia de Transversalidad del Enfoque de Género en todas las políticas públicas, liderada por los Institutos de la Mujer (y/o las oficinas de igualdad sectoriales o locales) en estrecha colaboración con otros actores nacionales.
- Puesta en marcha con instituciones y organizaciones de programas cívicos y de educación de votantes para ampliar la participación democrática, particularmente de las mujeres.
- Diseño de mecanismos efectivos para el cumplimiento de las cuotas que permitan un monitoreo social por parte de organizaciones de mujeres.
- Capacitaciones en liderazgo político para mujeres en el nivel nacional y local.
- Creación y funcionamiento de observatorios locales de equidad de género.
- Asesoría a municipios en la elaboración de presupuestos sensibles al género.
- Creación de mecanismos locales de contraloría /veeduría social, donde participen las organizaciones locales de mujeres.

Algunos ejemplos de indicadores

- Plan de fortalecimiento del Mecanismo Nacional de Igualdad (u oficinas de igualdad nacionales, sectoriales o locales) aprobado y con apoyo financiero.
- Percepción del aumento de liderazgo político del Mecanismo Nacional tras recibir apoyo.
- Número de proyectos que incorporan el componente de la participación política local y nacional de la mujer.
- Número de eventos de debate político organizados por el PNUD donde se incorpora el enfoque de género.
- Aumento del porcentaje de mujeres en la Asamblea Nacional tras la aprobación del sistema de cuotas.
- Iniciativas de contraloría/veeduría social con enfoque de género en marcha, apoyadas por el PNUD.
- Número de campañas sobre los derechos de las mujeres apoyadas por el PNUD.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, responsable del Área de Gobernabilidad, personal de programas y proyectos de gobernabilidad.

Ver recursos en Anexo 3



3. Medio ambiente

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Éste es un área que suele tener una gran debilidad en el abordaje de género en cuanto a desarrollo conceptual y metodológico. En nuestro análisis hemos podido encontrar que los Ministerios de Medio Ambiente de nuestros países, aunque hayan realizado esfuerzos, no cuentan con equipos de género fuertes que favorezcan la inclusión del enfoque; que las estadísticas no siempre cuentan con indicadores sensibles al género; y, seguramente, que existen algunos proyectos (GEF o Small Grant Programme) dirigidos a mujeres, pero cuyo enfoque (MED o GED) se tiene que revisar.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? El compromiso con la equidad de género y el medio ambiente significa que cualquier acción de desarrollo que pretenda fortalecer los beneficios ambientales de una comunidad debe contribuir a la equidad, por lo que debe promover la participación activa de las mujeres, la mejora de su condición, un mayor acceso y control de los recursos y un reparto equitativo de los beneficios del desarrollo. También en este campo hay muchas posibles líneas de acción a construir. Al igual que en las otras Áreas de Práctica, lo idóneo es definir con la persona responsable del área cuáles van a ser las líneas prioritarias a llevar a cabo. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:

- Apoyar el diseño de políticas, planes, programas y proyectos ambientales con enfoque de equidad de género, en base a las Políticas Nacionales de la Mujer y a los compromisos internacionales.
- Fortalecer las capacidades de los organismos públicos para producir estadísticas medioambientales con enfoque de género.
- Facilitar el desarrollo de planes participativos de conservación y gestión medioambiental con enfoque de género a nivel local.
- Elaborar y difundir estudios sobre el acceso, uso y beneficio de los recursos ambientales de mujeres y hombres y del impacto diferencial en el medio ambiente de mujeres y hombres.

Posibles actividades

- Creación de equipos interinstitucionales de género y medioambiente en las instancias de decisión sobre las políticas medioambientales.
- Capacitación al personal de los órganos estadísticos en la elaboración de estadísticas e indicadores medioambientales con enfoque de género.
- Elaboración de propuestas sobre nuevos indicadores.
- Realización de estudios sobre medio ambiente y género.
- Capacitación y asesoría a instituciones y organizaciones locales (municipalidades, gobiernos departamentales, grupos de mujeres, ONG, organizaciones comunitarias) en gestión ambiental con enfoque de género.
- Utilización de herramientas de diagnóstico rural y urbano participativo con equidad de género para el diseño de planes de conservación y gestión ambiental.
- Puesta en marcha de modelos de gestión de estos planes que aseguren la participación ordenada y efectiva de hombres y mujeres, así como organizaciones de mujeres de la zona, especialmente de mujeres indígenas o pertenecientes a minorías que habitan en dichas zonas.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Actividades de fortalecimiento de los equipos interinstitucionales de género y medioambiente realizadas.
- Número de estudios realizados por estos equipos.
- Porcentaje de recursos invertidos en órganos estadísticos para fortalecer la producción de datos sobre género y medioambiente.
- Número de planes de conservación y gestión medioambiental elaborados con metodologías participativas y enfoque de género.
- Tanto por ciento de estos planes de conservación y gestión medioambiental que han aumentado efectivamente la participación de mujeres en la conservación y gestión del medio ambiente.
- Porcentaje de aumento de la participación equitativa de hombres y mujeres en los modelos de gestión de recursos hídricos puestos en marcha.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, responsable del Área de Medio Ambiente y personal de programa y proyectos de este área.

Ver recursos en Anexo 3



4. Prevención de crisis y reconstrucción

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Este Área de Práctica es otra de las que más variedad de escenarios presenta, dependiendo del país y la región. Podemos encontrar que nuestra oficina cuenta con un programa fuerte de prevención de crisis –convivencia ciudadana, prevención de conflictos, etcétera- y éste cuenta con un análisis diferenciado por género del impacto de la violencia o que, por el contrario, no toma en cuenta el enfoque de género. Asimismo, podemos encontrar oficinas muy fuertes en favorecer planes locales de alerta temprana, pero que no incorporan la participación de las mujeres, etcétera.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Hay muchas posibles líneas de acción a construir. Al igual que en las otras Áreas de Práctica, lo idóneo es definir con la persona responsable del área cuales van a ser las líneas prioritarias a llevar a cabo.

- Desarrollar el componente de la violencia de género en las intervenciones y políticas públicas dirigidas a prevenir, controlar y erradicar la violencia social.
- Incorporar en los programas y proyectos de prevención de riesgos y desastres naturales el enfoque de género, a nivel local.
- Incluir el enfoque de género en proyectos relacionados con fortalecimiento institucional en países en transición.

Posibles actividades

- Realización de estudios cualitativos y cuantitativos sobre el vínculo entre la violencia de género y la violencia social.
- Fortalecimiento de los sistemas de indicadores sobre violencia con enfoque de género.
- Diseño de estrategias participativas de prevención de riesgos y estimación de daños con enfoque de género.
- Capacitación a organizaciones locales en procesos de planificación local participativa con enfoque de género (Análisis Social con Enfoque de Género -ASEG-, etcétera).
- Inclusión de ONGs locales de mujeres en la planificación de prevención de riesgos.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Porcentaje de recursos destinados a abordar el tema de la violencia de género.
- Número de municipios capacitados y asesorados en prevención de riesgos con enfoque de género.
- Número de planes locales de prevención de riesgos elaborados con enfoque de género.
- Tipo de organizaciones de la sociedad civil que participan en las consultas de los proyectos.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, responsable del área de prevención de crisis y reconstrucción, personal de proyectos relacionados con este área.

Ver recursos en Anexo 3



5. Lucha contra el VIH/SIDA

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Dependiendo siempre del país y región, podemos encontrar que el vínculo entre el VIH/SIDA y género está desarrollado, se cuentan con estudios, estadísticas, intervenciones más o menos integrales, u organizaciones de mujeres activas; pero también podemos hallar que apenas se ha abordado la temática, o que sólo se participa del grupo interagencial ONUSIDA y se administran fondos relacionados (FAPP, Fondo Global) en los que no se incorpora el enfoque de género.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Algunos ejemplos:

- Fortalecer la integración del enfoque de género en los marcos legales y programáticos nacionales referentes al VIH/SIDA.
- Colocar el enfoque de género en el centro del abordaje de la sexualidad y el control y la prevención del VIH/SIDA.
- Llevar a cabo acciones positivas para mujeres viviendo con el VIH/SIDA.
- Fortalecer en las comunidades la prevención y tratamiento del VIH/SIDA, con enfoque de género.

Posibles actividades

- Iniciar/fortalecer/mantener un debate nacional sobre la vinculación entre el VIH/SIDA y género.
- Producción de publicaciones especializadas en marcos legales nacionales e internacionales y en relación al binomio VIH/SIDA-Género.
- Organización de conferencias nacionales o subregionales sobre el tema.
- Elaboración conjunta con los actores sociales de un borrador de agenda nacional para la integración del enfoque de género en las políticas que afectan al VIH/SIDA.
- Elaboración de proyectos de generación de ingresos para mujeres viviendo con VIH/SIDA en el programa de Fondo Global.
- Organización de capacitaciones de líderes haciendo énfasis en mujeres que viven con VIH/SIDA utilizando la metodología de Liderazgo por Resultados.
- Conformación de grupos de mujeres que viven con VIH/SIDA y fortalecimiento de los grupos de mujeres que ya forman parte de organizaciones de Personas Viviendo con VIH/SIDA (PVVS).

Algunos ejemplos de indicadores

- Número de publicaciones relacionadas con el tema de VIH/SIDA y Género.
- Número de conferencias nacionales organizadas.
- Número de mujeres viviendo con VIH/SIDA organizadas y activas dentro del colectivo de PVVS.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, responsable del área de prevención y control del VIH/SIDA y personal de proyectos vinculados al tema.

Ver recursos en Anexo 3



B) Aspectos generales del gender mainstreaming en un Programa o Área Programática

Los programas de nuestra oficina deben incorporar el enfoque de equidad de género con el fin de avanzar en las metas a largo plazo de equidad de género y progreso de las mujeres. Más allá de que género sea un programa o esté dentro de un programa, debemos identificar cuáles son las líneas de acción que van a favorecer la TEG en todas las áreas programáticas o programas de nuestra oficina. Cada una de estas áreas o programas es un universo en sí, con una determinada cultura organizacional, unas capacidades concretas y una gestión de sus recursos humanos diferente, por ejemplo. Por eso se recomienda revisar a la hora de plantear las líneas de acción orientadas a programas o áreas programáticas, los aspectos internos de la transversalidad de género (ver páginas 80-89).

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Si hemos explorado el estado de la situación de los programas de nuestra oficina, seguro que hemos encontrado múltiples escenarios: los documentos de planificación de los programas incorporan en mayor o menor medida de forma explícita el enfoque de género; los recursos humanos y financieros que se asignan al tema suelen ser, por lo general, insuficientes; hay programas con una presencia mayoritariamente femenina o masculina; existen equipos con mayor o menor grado de resistencia a la temática, lo que implica una mayor o menor coordinación con el punto focal de género; tenemos programas que nunca incorporan a las organizaciones de mujeres o al mecanismo de igualdad nacional como contrapartes, etcétera.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Dada la diversidad de escenarios, también es variada la posibilidad de construir líneas de acción. Lo idóneo es definir con las personas responsables de cada programa cuáles van a ser las líneas prioritarias a llevar a cabo. A continuación, se ofrecen ejemplos de líneas de acción que cada oficina seleccionará y adaptará en función del diagnóstico realizado.

- Crear las condiciones institucionales para incorporar el enfoque de equidad de género en los programas y proyectos y otras acciones del PNUD.
- Construir el proceso de planificación del Programa o Área Programática desde el enfoque de equidad de género.
- Garantizar el aumento progresivo de los recursos destinados por el/los programas a la equidad de género y al avance de las mujeres.
- Favorecer el fortalecimiento de las capacidades y la gestión del conocimiento en torno al tema con todo el personal del equipo y con las contrapartes del Programa.
- Elaborar una política de recursos humanos sensible al género interna del programa.
- Favorecer la presencia de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que promueven la equidad de género entre los socios del programa y sus contrapartes.

Posibles actividades

- Incorporación de manera explícita del enfoque de género en los documentos de planificación del programa.
- Participación del/la PFG en las reuniones de coordinación de los programas.
- Elaboración de un dossier temático de datos y análisis de género para cada uno de los programas.
- Acuerdo para destinar un porcentaje del presupuesto de cada nuevo proyecto a género.
- Elaboración de una estrategia de movilización de recursos para el tema de género con los Oficiales de Programas responsables.
- Elaboración de propuestas de proyectos de acciones positivas para el/los programas.
- Puesta en marcha de un plan de capacitación de género para el/los programas.
- Elaboración de un listado de recursos virtuales y de centros de documentación en la temática y principales contenidos (universidades, organizaciones...).
- Evaluación del uso de los instrumentos de contratación (anuncios, TORs, contratos) y el balance de género del /los programas.
- Compartir con los Oficiales de Programas un listado de organizaciones involucradas en el tema de género y su área para garantizar su convocatoria en sus actividades.
- Diseño de un modelo de ficha básica para recoger lecciones aprendidas en cada programa.
- Elaboración de una lista de comprobación sobre la TEG en los programas para uso del personal del programa y del/la PFG.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Porcentaje de presupuesto del programa asignado a actividades, recursos humanos y/o proyectos género.
- Número de reuniones con donantes con el objetivo de movilizar recursos para proyectos específicos de género en el marco del programa.
- Porcentaje de mujeres y de hombres que trabajan en el programa.
- Número y tipo de capacitaciones o asistencia a cursos, seminarios, eventos, relacionados con género por parte del Oficial y el equipo del programa.
- Número de contrapartes que incorporan el tema de género en sus proyectos con el PNUD.
- Número de organizaciones de mujeres que son socias o contrapartes de los programas de el PNUD.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, Oficiales de Programas y personal técnico de los Programas.



c) El enfoque de género en los proyectos

Los proyectos también deben incorporar el enfoque de equidad de género en todas sus fases, así como destinar recursos para gender mainstreaming. Dada la existencia de un buen número de manuales y otros documentos especializados en la incorporación de género en el ciclo de proyecto, no se va a ahondar en profundidad en este punto, sino que se van a incluir algunas recomendaciones muy generales. Además, hay que tener en cuenta que aunque se comparten algunos elementos, cada proyecto es particular y supone un esfuerzo nuevo, creativo y único si se quiere llevar a cabo un buen ejercicio de transversalidad de género.

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Si hemos analizado la incorporación del enfoque de género en los proyectos, probablemente habremos encontrado que son pocos los ejemplos de proyecto donde se haya incorporado el enfoque de género más allá de una inclusión general en la estrategia del proyecto de que se tendrá en cuenta este elemento. En muchos casos, no se habrá tenido en cuenta en ninguna de las fases del ciclo del proyecto; en otros, se incorpora alguna actividad de género pero sin presupuesto. También hallaremos ejemplos de esfuerzos relevantes para incluir algunas acciones enfocadas a mujeres. En el mejor de los casos, habremos encontrado algunos proyectos específicos de género. Esa suele ser la situación más habitual, aunque puede haber honrosas excepciones al respecto.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Cada una de las fases del ciclo del proyecto supone una oportunidad para incorporar el enfoque de género. En ese sentido, es de gran utilidad retomar lo apuntado en cada fase en la parte del diagnóstico (ver páginas 65-68) porque cada uno de los elementos citados, además de permitirnos ver el estado de la situación, nos ayudan a identificar posibles líneas de acción y acciones a llevar a cabo a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

A continuación se apuntan una serie de líneas de acción generales relacionadas con el proceso que sigue un proyecto para entrar en la cartera de proyectos del PNUD. Evidentemente, cada proyecto tiene que hacer la lectura de estas recomendaciones desde su especificidad.

- Incorporar de manera permanente el tema de género en las discusiones con las instancias nacionales a la hora de identificar posibles proyectos.
- Diseñar mecanismos internos de filtro para garantizar la incorporación del enfoque de género en todos los proyectos (documento de proyecto, en el delivery, participación del/ la PFG en el pre PAC y PAC, etcétera).
- Fortalecer las capacidades del personal de proyectos (propios y contrapartes) en género.
- Acordar institucionalmente un porcentaje de recursos mínimos por proyecto para género.
- Diseñar herramientas básicas que faciliten la incorporación del enfoque de género al ciclo del proyecto.
- Promover la contratación de personas especialistas en género en los proyectos (preferiblemente con doble expertise).
- Establecer criterios de equidad de género en las contrataciones de los equipos de proyecto.

Posibles actividades

- Elaboración de la estrategia de incorporación del enfoque de género en el proyecto.
- Inclusión de un apartado específico que dé visibilidad al tema de género en el formato de documento de proyecto, y preguntas generadoras para que se incorpore de manera transversal.
- Incorporación de un apartado específico dónde se visibilicen los recursos asignados a género en el presupuesto del documento de proyecto.
- Realización de talleres específicos de capacitación práctica sobre género con el personal de proyecto utilizando el propio proyecto.
- Construcción de indicadores de género en cada proyecto.
- Identificación de expertas/os en género como aliadas/os entre las contrapartes, socios y posibles aliados.
- Utilización de herramientas género sensitivas en la identificación de proyectos.
- Uso de datos desagregados y realización de un análisis de género.
- Realización de estudios de impacto de género en los proyectos.
- Incorporación en la matriz de planificación del proyecto el enfoque de género.
- Inclusión de manera visible de las actividades de género en el plan de ejecución.
- Introducción de un epígrafe visibilizando el tema de género en el formato de informe de seguimiento de proyecto.
- Elaboración de una guía básica para incorporar género en el ciclo del proyecto.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Porcentaje de presupuesto del proyecto asignado a actividades, recursos humanos y/o actividades género.
- Número de mujeres y hombres que se benefician del proyecto.
- Incrementado el número de proyectos que incorporan el enfoque de género.
- Tanto por ciento de mujeres y hombres que participan en la identificación y en el diseño del proyecto.
- Aumentadas las personas que tienen capacidad para incorporar el enfoque de género en el personal del proyecto .

Posibles responsables: Punto Focal de Género, personal de los proyectos, y contrapartes.



Ver herramientas 14 a 17

Estas herramientas sirven tanto para el diagnóstico como para la estrategia, pues con su uso podemos identificar acciones para incorporar el enfoque de género en el ciclo de proyecto



El enfoque de género en otras actividades sustantivas del PNUD

En este apartado, al igual que en el diagnóstico, se tratan aquellas otras actividades y/o proyectos que se encuentran estrechamente relacionados con el cumplimiento del mandato de la equidad de género, y que pueden estar o no incorporados en los programas o áreas programáticas de la oficina. Por ser de gran relevancia para el avance del tema en nuestra oficina y en el país, interesa darles una visibilidad específica.

A) Apoyo a los países en el cumplimiento de los mandatos internacionales

El PNUD lleva años apoyando a los países en el seguimiento y cumplimiento de los compromisos internacionales adoptados en cuanto a equidad de género y avance de las mujeres a través de los diferentes proyectos que implementan las Oficinas y/o a través del apoyo técnico o económico. Es clave seguir haciéndolo.

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Si hemos explorado este aspecto habremos encontrado que a veces las y los responsables de los programas y proyectos tienen en general un conocimiento parcial de los compromisos internacionales adoptados por el país en materia de equidad de género, de igual manera sucede con el conocimiento acerca de los Mecanismos Nacionales de Igualdad y sus respectivas Políticas Nacionales de Igualdad o de las Mujeres. Por lo tanto, y tomando en cuenta también los diversos escenarios, es posible que no hallemos una agenda explícita de la Oficina en torno al tema. Tal vez comprobemos que la cartera de proyectos de los programas, y en especial la cartera de gobernabilidad, no cuenta con acciones directas, o que sea difícil que el tema quede reflejado en nuestros documentos de planificación de la oficina (MYYF,CCF). También podemos encontrar que la oficina, si bien no tiene proyectos específicos, sí tiene tradición en apoyar a la sociedad civil en eventos internacionales, informes sombra, etcétera.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Dada la diversidad de escenarios también es variada la posibilidad de construir líneas de acción. Lo idóneo es definir en este caso con el/la PFG y con las personas responsables de cada programa así como con la Gerencia cuáles van a ser las líneas prioritarias. En este apartado, es de especial importancia promover una amplia alianza con UNIFEM. A continuación se ofrecen ejemplos de líneas de acción que cada oficina seleccionará y adaptará en función del diagnóstico realizado y sus intereses.

- Favorecer la definición de una agenda de equidad de género de la Oficina, en la cual queden reflejadas las áreas de trabajo prioritarias en esta temática para el PNUD y, por lo tanto, sus principales puntos de negociación para entablar el diálogo político en el país.
- Fortalecer las capacidades nacionales para el avance en la equidad de género en el país y el seguimiento del cumplimiento de los compromisos internacionales adoptados.
- Apoyar a las instancias nacionales gubernamentales -sobre todo a través del Mecanismo Nacional de Igualdad- y no gubernamentales para avanzar en esos compromisos.

- Fomentar la creación de mecanismos de contraloría /veeduría social para la aplicación de los compromisos internacionales y legislaciones nacionales en favor de los derechos de las mujeres.
- Fomentar la ratificación de aquellas convenciones relacionadas con la equidad de género que todavía no han sido ratificadas por los países.

Posibles actividades

- Apoyar al Mecanismo Nacional de Igualdad en el cumplimiento y seguimiento de los Mandatos y Convenciones Internacionales.
- Elaboración de un diagnóstico de las estadísticas e información disponible a nivel nacional desde una perspectiva de género.
- Establecimiento de colaboraciones con instituciones gubernamentales nacionales (Ministerio Economía, y Asamblea Legislativa) y locales para promover la equidad de género.
- Formular e implementar proyectos de incidencia política a favor de la ratificación de Convenciones y Tratados, como el Protocolo de la CEDAW.
- Realización y difusión de estudios sobre el estado del arte del cumplimiento de las Metas del Milenio, CEDAW, Beijing 5, etcétera.
- Asistencia a reuniones, foros nacionales y locales relacionados con estos temas.
- Financiación de actividades de incidencia política de la sociedad civil en estos temas.
- Difusión amplia de los compromisos en materia de equidad de género en el país.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Investigaciones realizadas y difundidas sobre el seguimiento y cumplimiento de acuerdos internacionales.
- Número de asistencias técnicas facilitadas a los mecanismos de igualdad y/o institutos de derechos humanos y ONGs sobre el seguimiento y cumplimiento de acuerdos internacionales.
- Documento interno con definición de prioridades de la agenda del PNUD relacionada con género.
- Número de iniciativas y/o proyectos de incidencia política realizadas o apoyadas por el PNUD.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, Oficiales de Programas, especialmente de Gobernabilidad.

Ver recursos en Anexo 2



B) Coordinación interagencial

En el marco de la reforma realizada por el Administrador, el PNUD tiene un rol preeminente a la hora de potenciar los mecanismos de coordinación interagencial en los países. Estos espacios de programación conjunta son claves para evitar la dispersión de los recursos y aumentar el impacto de nuestras intervenciones en el tema de género.

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Lo idóneo es haber explorado los dos aspectos siguientes:

a) En el Sistema de Naciones Unidas: Los Grupos Interagenciales de Género (GIG) son el espacio que se ha definido en muchos países como lugar de coordinación interagencial del sistema en género. No obstante, no todas las oficinas cuentan con GIG activos. A veces, el PNUD es la agencia que coordina el GIG, y, si es otra, no coordina pero participa. La mayoría de las veces estos grupos trabajan desde un alto compromiso con el tema; sin embargo, no siempre cuentan con el apoyo político del UNCT. Asimismo, pueden tener mayor o menor presencia e incidencia al interior del Sistema, o llevar a cabo proyectos interagenciales, aunque es menos frecuente, y su rol es preeminente a la hora de incorporar género en el UNDAF. También es importante analizar el tipo de colaboración que se establece con UNIFEM en este grupo.

b) Con otras agencias de desarrollo: Existen otros espacios de coordinación en el tema de género, como por ejemplo con donantes. Hay oficinas que tienen un fuerte rol de coordinación de mesas de donantes en las que está presente género, y otras en las que las mesas son sectoriales. También hay lugares donde el tema está presente en otros espacios de coordinación interagencial relativos a otras cuestiones (desarrollo local, medio ambiente, etcétera).

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Más allá de la situación en la que se encuentra nuestra oficina, es importante apostar a los espacios de coordinación interagenciales. Estos nos ofrecen una variedad de líneas de trabajo y actividades a llevar a cabo como las siguientes:

- Fortalecer las relaciones entre el personal de NNUU que trabaja las cuestiones de género a nivel nacional.
- Posicionar al GIG como referente nacional en temas de género.
- Incorporar el enfoque de género en el CCA y UNDAF.
- Facilitar espacios de coordinación entre donantes que operan en el país y en la región.
- Diseñar una estrategia de colaboración con UNIFEM.

Posibles actividades

- Apoyo y fortalecimiento al GIG para una mayor eficiencia y coordinación del Sistema en el tema de género.
- Coordinación con otras agencias y otros actores locales (gobierno, organizaciones de mujeres, universidades, empresas...) para la realización de cursos de especialización de género.
- Participación activa del GIG en el proceso de elaboración del CCA y UNDAF.
- Capacitación al GIG en todos los aspectos relativos a la TEG.
- Impulso de procesos de planificación y evaluación anual del trabajo del GIG.
- Creación de una página web interagencial de género.
- Creación de una Mesa de Género de Agencias Internacionales con el objetivo estratégico de facilitar la inclusión del enfoque de género en la políticas.
- Participación activa en las mesas sectoriales de donantes del país.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Porcentaje de presupuesto asignado a la elaboración de UNDAF que se destina a incorporar género.
- Presupuesto anual del Coordinador Residente asignado para actividades del GIG o de género.
- Número y tipo de actividades conjuntas realizadas entre las agencias con el objetivo de favorecer el avance del gender mainstreaming en el Sistema.
- Número de asistencias técnicas/apoyos/reuniones estratégicas realizadas de forma conjunta al Mecanismo de Igualdad por parte de la mesa de donantes.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, Oficiales de Programas, GIG.

C) Facilitación de espacios de diálogo y consenso

La contribución del PNUD al diálogo político es uno de los principales roles que las Oficinas de País deben jugar, por lo tanto, también en género.

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Enfrentamos posibles escenarios: Oficinas en las que apenas existe una agenda de género para dialogar con el gobierno o bien las iniciativas en este campo han sido discontinuas y puntuales; otras oficinas que tienen mayor avance e incluyen dentro de sus alianzas estratégicas con el gobierno iniciativas vinculadas a género, etcétera. En términos generales, la capacidad de incidencia que tiene el PNUD en la promoción de la equidad de género a través de políticas públicas o de la acción de la sociedad civil va a depender de la apuesta política y los proyectos que se desarrollen.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? El PNUD posee una amplia experiencia y una posición privilegiada para convocar a diversos actores y para promover consensos nacionales que permitan coordinar los esfuerzos dispersos y, en ocasiones, enfrentados que existen en muchos países. Algunos ejemplos de líneas de trabajo que apuntan en esta dirección son:

- Potenciar el papel del PNUD como facilitador de espacios de diálogo en equidad de género en el país e impulsor del tema en reuniones nacionales y regionales a través de sus programas.
- Impulsar la creación de un Foro de Concertación Nacional para la Equidad de Género compuesto por el gobierno y organizaciones de la sociedad civil, con la participación de las agencias de cooperación.

Posibles actividades

- Mantenimiento de reuniones periódicas con el movimiento de mujeres.
- Reuniones de intercambio periódicas con el Mecanismo Nacional de Igualdad y otras instancias de gobierno sobre el tema de género.
- Organización de jornadas (diálogos) estratégicas de alto nivel sobre la equidad de género.
- Creación de mesas de coordinación y concertación con actores nacionales y con las agencias internacionales para la promoción de alianzas en el tema de género.
- Realización y difusión de investigaciones y estudios que favorezcan debates sobre el tema.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Número de diálogos sobre temas emergentes relacionados con el avance del gender mainstreaming.
- Número de reuniones de negociación con diversos actores con el objetivo de empujar la creación de un Foro Nacional de Concertación.
- El Mecanismo de Igualdad asume la coordinación de foros de debate y diálogo nacionales.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, Oficiales de Programas e instancias nacionales.

D) Ampliación y gestión del conocimiento

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? Podemos encontrar mayor o menor producción de publicaciones, de herramientas metodológicas, o una amplia participación en redes temáticas, etcétera.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? A continuación se muestran una serie de líneas de acción por si se quiere ampliar la gestión del conocimiento en torno al gender mainstreaming:

- Visibilizar el trabajo que se realiza en torno al gender mainstreaming en el país.
- Favorecer el intercambio de experiencias, de recursos humanos y de conocimiento entre organizaciones e instituciones a nivel nacional y regional.
- Promocionar las buenas prácticas existentes en el país en cuanto a la TEG se refiere.
- Proveer asesoría técnica virtual sobre la TEG a aquellas instituciones que así lo requieran.

Posibles actividades

- Realización de un mapa de buenas prácticas en torno a la TEG en el país.
- Mapeo de los recursos nacionales existentes relacionados con la equidad de género.
- Coordinación con BDP (Gender Adviser) y RBLAC (Gender Focal Point) para obtener y canalizar información directa y actualizada sobre temáticas de interés.
- Envío de información periódica a redes nacionales de organizaciones de mujeres, donantes e instancias del Estado cuyos contenidos estarán relacionados con: convocatorias de formación, envío de documentos de la sede, publicaciones e investigaciones, celebraciones de fechas significativas, noticias de otras Oficinas de País.
- Apertura de listas de discusión sobre temás emergentes y realización de los consolidados.
- Elaboración de un boletín virtual sobre equidad de género.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Mapa nacional de buenas prácticas realizado y difundido.
- Número de productos sobre gestión de conocimiento resultado de encuentros nacionales y regionales.
- Número de asesorías y reuniones solicitadas por organizaciones nacionales para el mejoramiento técnico de actividades relacionadas con la equidad de género.

Posibles responsables: Punto Focal de Género, Gerencia, y todo el personal.



VISITA:

La página de Buenas Prácticas del PNUD:
<http://www.sdn.org/gender/practices>

E) Acciones regionales

Nos referimos a todas esas acciones que se desarrollan en uno o varios de los países de la región y que normalmente dependen del RBLAC.

¿Qué hemos encontrado en el diagnóstico? En general se puede afirmar que muchos de los programas y acciones regionales en la práctica no incorporan el enfoque de género de forma sistemática, y, a veces, estos programas son grandes desconocidos para las oficinas nacionales.

¿Qué ejemplos de líneas de acción podemos establecer? Nuestras líneas de acción estarán en función de la capacidad de incidencia que tengamos en este tipo de programas y acciones, ya que a veces las Oficinas de País entran a participar en estas iniciativas cuando ya están formuladas. Por lo tanto, y a modo de ejemplo, daremos las siguientes líneas de acción tomando en cuenta esta particularidad del nivel regional.

- Fortalecer la coordinación entre el personal responsable de género a nivel regional.
- Incorporar del enfoque de género en sus programas e instrumentos regionales.
- Potenciar el funcionamiento en red de los PFG y utilizar todos los servicios y redes que ya están funcionando tanto en el PNUD como fuera de la institución.
- Fortalecer las capacidades de las oficinas y nuestras contrapartes en la operativización de la TEG.

Posibles actividades

- Participación en las redes temáticas regionales internas.
- Favorecer el intercambio de experiencias, de recursos humanos y de conocimiento con otras Oficinas de País.
- Promoción de las buenas prácticas existentes sobre gender mainstreaming.
- Favorecer liderazgos temáticos en género de las Oficinas de País.
- Elaboración y aprobación de marcos estratégicos regionales que orienten la incorporación del enfoque de género en los proyectos regionales.
- Elaboración y difusión de herramientas a través del SURF que faciliten la incorporación del enfoque de género en los proyectos regionales.
- Participación en las iniciativas regionales relacionadas con el tema, a través de un compromiso técnico y financiero por parte de las Oficinas de País.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Número de reuniones regionales convocadas a las que asiste la/el PFG.
- Programas y/o proyectos regionales con enfoque de género en los que participa la Oficina de País.
- Número de peticiones relacionadas con gender mainstreaming solicitadas o canalizadas a través del SURF.

Posibles responsables: PFG, Gerencia, Oficiales de Programas, BDP, RBLAC y SURF.

1P2P3PIS1S2S3S4H



Sección 3.

Elementos inseparables

En esta sección encontraremos dos de los elementos que tienen que acompañar siempre una estrategia de género: el sistema de monitoreo y evaluación y el plan operativo. Ambos son indispensables para garantizar una buena ejecución de la estrategia y para medir de manera efectiva los avances que vamos logrando.

El sistema de monitoreo y evaluación

El monitoreo, paso a paso

El monitoreo es un mecanismo para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Nos da información sobre el nivel de eficiencia alcanzado, pero también se identifican los errores en la ejecución y las razones que los han provocado con el objetivo de encontrar soluciones. También nos proporciona elementos sobre los logros que se pueden replicar.

Podemos encontrarnos con que nuestra oficina ya ha desarrollado un sistema de monitoreo y evaluación. En ese caso, tendremos que ver cómo la elaboración de la estrategia de género se traduce en la incorporación transversal del enfoque de género en este sistema o bien se incorpora en éste un componente que tenga que ver con el monitoreo de la estrategia. En el caso de que no se haya desarrollado un sistema de monitoreo y evaluación en su oficina, será conveniente diseñar el sistema de monitoreo y evaluación específico para la estrategia.

Sea como fuere, para introducir un sistema de monitoreo y evaluación sensible al género deben tomarse en cuenta los siguientes pasos básicos, que pueden ser adaptados según sus necesidades concretas.

Paso 1 Tomar la decisión implica:

- Definir si vamos a incorporar el enfoque de género en el Sistema de Monitoreo, un componente o apartado específico en este sistema o a diseñar un sistema de monitoreo específico para la estrategia.
- Seleccionar quién va a llevarlo a cabo. Definir si va a ser un ejercicio técnico externo (o del/la PFG o el área de monitoreo y evaluación) o bien participativo: todo el personal, algunas/os compañeras/os (por área o unidad), contrapartes, etcétera. De ello dependerán implicaciones metodológicas, de contenidos y también presupuestarias.
- Desarrollar destrezas entre las y los personas que van a construir el sistema.
- Asignar recursos para hacerlo.

Paso 2 Elaborar variables e indicadores supone:

- Concentrarse en lo prioritario. Para que el monitoreo funcione debe ser global, preciso y limitarse a lo esencial. Es necesario priorizar y mantener un número manejable de variables a monitorear.
- Combinar indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Enfocarlos sobre todo al logro de los objetivos.
- Decidir si va a ser un sistema escalonado (indicadores diferentes según semestre/año) o no.

Paso 3 Fijar escalas de desempeño significa: Definir grados para evitar valoraciones subjetivas y teniendo en cuenta las realidades del entorno para cada indicador, es decir, significa definir el mejor y el peor valor.

Paso 4 Revisar herramientas para la recolección de información:

- Es preciso revisar instrumentos que ya existen, como formatos de planes, memorias, bases de datos, informes en la organización y otros, que permitan recoger información útil para medir los avances (o incorporar criterios o variables que nos arrojen información útil para ello).
- Determinar los procedimientos seguidos para la captación, procesamiento, sistematización y redacción de informes en general en la organización, para capitalizar la experiencia existente y aprovecharla para la incorporación de la perspectiva de género.
- La selección de estas herramientas dependerá de los indicadores seleccionados, del tiempo y los recursos disponibles. Si no se pueden obtener a un costo razonable, es mejor cambiar el indicador.
- Identificar cuáles son los mejores momentos para recoger esa información.

Paso 5 Procesar la información y elaborar los informes:

- Estos informes tienen la función de brindar información para la toma de decisiones y establecer los cambios y correcciones necesarios. No son documentos evaluativos del estado de la situación.
- No deben presentar juicios y valoraciones, sino mostrar los cambios analizados y las tendencias respecto al cumplimiento de metas.
- Es importante elaborar un modelo de informe simple y breve.



¿Cómo sabe si las cosas están mejorando o empeorando?

Preguntas claves para la recolección de información

En la fase de planificación de la acción es cuando las/os técnicas/os apoyan la construcción de indicadores. Las preguntas relacionadas son:

- ¿De dónde obtendrá la información?
- ¿Quién tiene la información?
- ¿Qué necesitaría observar para obtener la información?
- ¿Qué necesitaría medir o contar para obtener la información?
- ¿Cómo se recogerán los datos?
- ¿Con qué frecuencia y quién recolectará los datos?
- ¿Cómo y dónde se anotarán los datos?
- ¿De qué forma se fortalecerá la participación y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿El mecanismo promueve ese empoderamiento?

Fuente: Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles al género. Módulo 4. Serie hacia la Equidad. HIVOS y UICN.





Sobre los indicadores

La clave de un buen seguimiento son los indicadores y es en el momento de la programación cuando se debe determinar los buenos indicadores que permitirán un seguimiento efectivo.

¿Qué son los indicadores?

Por indicadores entendemos esos datos que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores son, por lo tanto, como señales que nos permiten evaluar en el tiempo los impactos o cambios cualitativos y cuantitativos que producen los proyectos o acciones directamente en los grupos metas o beneficiarios.

Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores sirven para...

- Medir cambios en una situación a través del tiempo.
- Revisar los resultados de acciones.
- Orientar nuestras acciones futuras para lograr mejores resultados.



Los indicadores de género

Cuando hablamos de indicadores de género nos referimos a la medición de aspectos de las relaciones de (in) equidad de género, que son susceptibles de ser medidos, cuantificados o sistematizados a lo largo del tiempo. Mientras que, por ejemplo, las estadísticas de género dan información objetiva sobre el estatus/actividades/situación de las mujeres, un indicador de género proporciona esta misma información en relación con algún estándar, lo que permite comparar (hombres, otro grupo de mujeres, etcétera). Es difícil medir las dimensiones cualitativas o más subjetivas de las relaciones de poder entre los géneros; sin embargo, se han diseñado metodologías que permiten construir indicadores cualitativos tan importantes en esta temática.

Características:

- Señalan los cambios en las relaciones entre hombres y mujeres a través del tiempo.
- Señalan los cambios progresivos en las condiciones de vida y los roles de mujeres y hombres.
- Miden el avance hacia la equidad de género.

En conclusión, son señales o signos que “toman el pulso” a la equidad entre mujeres y hombres en un lugar y momento determinados.

Tipología de indicadores

Por su naturaleza:

- **Cuantitativos y cualitativos.**

Ejemplo: número de hijos nacidos vivos por cada mujer (cuantitativo) / percepción de que existen relaciones poco respetuosas entre mujeres y hombres (cualitativo).

- **Directos** (mediación directa de los fenómenos) o **indirectos** (a través de señales sustitutas).
Ejemplo: ingresos económicos de las mujeres jefas de hogar (directo) / calidad de la vivienda de mujeres jefas de hogar (indirecto).

- **Positivos** (si aumentan, indican avance a la equidad) o **negativos** (si aumentan, indican retroceso en equidad).
Ejemplo: Porcentaje de personas que creen que mujeres y hombres tienen las mismas capacidades (positivo) / desigualdad salarial entre hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo (negativo).

Por el nivel de la lógica de intervención:

- **Operativos o de eficiencia:** Vinculados a las actividades. Miden la relación entre costos/plazo y calidad.
- **De eficacia:** Vinculado a los resultados esperados. Miden el rendimiento de las actividades para alcanzar los resultados. Deben expresar el grado de acceso, uso y satisfacción del grupo beneficiario, diferenciando entre mujeres y hombres.
- **De efecto:** Vinculados al objetivo específico: ¿En qué medida los resultados del programa han contribuido a lograr el objetivo específico? Deben reflejar los beneficios obtenidos por la población meta del proyecto de manera diferenciada.
- **De impacto:** Vinculados al objetivo de desarrollo. Miden el grado de contribución al objetivo general.

Por el momento de la ejecución:

- **Inicial:** Porcentaje de hombres en ocupaciones no tradicionales para hombres.
- **Intermedio:** Aumento del porcentaje de hombres en ocupaciones no tradicionales para hombres.
- **Final:** Porcentaje equitativo de mujeres y hombres en ocupaciones o profesiones no tradicionales de hombres.

Si queremos construir buenos indicadores de género, tenemos que partir de un conocimiento de la realidad que nos permita recopilar la información pertinente para la construcción de los indicadores idóneos. Para ello, el diagnóstico nos será de gran utilidad porque en él habremos recogido todas esas variables de contexto que afectan las relaciones de poder entre mujeres y hombres en el área, programa o proyecto en el que estamos accionando, y todas esas acciones y recursos que se están orientando a lograr la equidad de género (presupuesto, políticas, toma de decisiones, etcétera).

El diagnóstico y la definición de líneas de acción de la estrategia nos permitirá acotar qué indicadores precisamos para medir los avances y los logros. A continuación, tenemos que ordenarlos según importancia y darles una jerarquía al interior de cada área o aspecto. En cada apartado de la estrategia de género se hizo un esfuerzo por definir algunos indicadores relacionados con posibles líneas de acción (ver Sección 2).

Después, es importante identificar cuáles son las fuentes de información necesarias para construirlos y quiénes deben dar esa información. Si no se pueden identificar medios de verificación, hay que sustituir el indicador por otro que sea posible obtener. Es preciso revisar también los costos y la fiabilidad de estos medios de verificación para escoger los más idóneos.

Se pueden elaborar diferentes tipos de instrumentos de recopilación de la información: análisis de datos ya existentes, sondeos, grupos focales, etcétera. Lo importante es utilizar estos instrumentos en diferentes momentos y con distancia temporal, y almacenar toda esa información recogida a lo largo del tiempo en un banco de datos. Esta información nos será de gran utilidad para planificar futuras acciones.

Por último, hay que procesar la información que arrojan estos indicadores, analizarla y elaborar informes periódicos que evidencien los avances y retrocesos en la implementación de nuestra estrategia de género y darle la mayor difusión posible en el interior y el exterior de nuestra Oficina, pues es una manera de evidenciar también el aumento o descenso del compromiso hacia la Transversalidad del Enfoque de Género.



Ver www.eclac.cl

CEPAL ha elaborado un Sistema de Indicadores de Género que es una interesante fuente de consulta para quienes trabajan en la planificación de políticas públicas que promueven la equidad de género.



La evaluación

Como ya vimos por ejemplo en el ciclo del proyecto, se trata de una etapa crucial, sobre todo de cara al proceso de aprendizaje, que hay que incorporar desde la fase de elaboración de la estrategia. Entendemos la evaluación como una etapa de reflexión sobre la acción que estamos llevando a cabo, basada en procedimientos sistemáticos de recopilación y análisis de la información, con juicios valorativos fundamentados sobre cómo se está ejecutando lo programado y sobre si nuestras acciones están teniendo los resultados buscados. La evaluación debe incorporar recomendaciones para tomar decisiones que permitan reorientar mejor las acciones.

Es por tanto una actividad más que debe ser programada y aparecer en el presupuesto financiero y en el cronograma de implementación de la estrategia de género. A continuación se detallan algunos elementos que nos ayudan a ver la diferencia entre el monitoreo y la evaluación:

Seguimiento y monitoreo	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> · Es permanente. · Afecta decisiones operativas. · Mide tendencias en el logro de las metas. · Su nivel de acción es la eficiencia. · Se analiza la ejecución y la oferta técnica (qué y cómo). 	<ul style="list-style-type: none"> · Intermedia y/o final. · Afecta decisiones estratégicas o para futuros proyectos. · Mide grado en que la situación se ha modificado. · Su nivel de acción es la eficacia, los efectos y el impacto. · Se analiza la visión, misión, objetivos (por qué y para qué).
<p>Material entregado en la capacitación "Género en el ciclo del proyecto" desarrollada por el PNUD El Salvador.</p>	

Tipos de evaluación

Las evaluaciones pueden ser de diferente tipo, según quién las lleva a cabo, el momento en qué se realizan, su naturaleza, etcétera. A continuación, sólo detallamos dos de las formas más comunes de clasificarlas:

1. Según sus protagonistas:

- **Internas:** Son las que realiza el propio equipo técnico con el conjunto de actores involucrados y con recursos humanos propios. Normalmente, son más económicas y permiten una mayor participación y aprendizaje. Su mayor debilidad es que pueda utilizarse para justificar el desempeño, por ejemplo.
- **Externas:** Son las efectuadas por personas expertas que no pertenecen a la organización para que desde fuera puedan dar una visión más imparcial del proceso. A favor: Personas especializadas en metodologías de evaluación con enfoque de género. En contra: Son misiones de corto tiempo y esto dificulta que puedan tener una comprensión profunda de la realidad que evalúan, además de ser bastante costosa.
- **Mixtas:** Son las realizadas conjuntamente por el equipo técnico y por expertas/os ajenos al mismo. Su objetivo es lograr integrar las dos visiones, maximizando las ventajas y disminuyendo los inconvenientes.

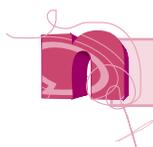
2. Según el momento en que se realiza:

- **Evaluación previa:** Tiene por finalidad proporcionar elementos para decidir si un proyecto o una acción debe o no ser ejecutado (también se le llama estudio de viabilidad).
- **Evaluación simultánea o intermedia:** Se realizan mientras se está ejecutando un proyecto, una acción, una estrategia. Su objetivo: Ver si las acciones permitirán alcanzar los objetivos y los avances. Este tipo de evaluación está muy vinculada a la actividad de seguimiento y puede ser incluso confundida.
- **Evaluación final:** Se realiza generalmente al final del proceso. Se evalúan los efectos e impactos, la sostenibilidad de las acciones, etcétera. Suele coincidir con el cierre de la etapa de implementación.
- **Evaluación expost o retrospectiva:** Suele realizarse después de haber transcurrido un tiempo desde la conclusión de la ejecución con el objetivo de conocer la dimensión verdadera de los impactos.

Por último, es importante hacer referencia a la última generación de evaluaciones... **la evaluación participativa**. Son los propios implicados quienes recopilan la información y la interpretan, e incluso elaboran las recomendaciones y conclusiones. El/la PFG es aquí solamente el/la animador/a que debe estimular la participación de los actores involucrados en la estrategia. Este tipo de evaluación es una consecuencia lógica de la concepción participativa de un proceso como el que en este manual se ha mostrado.

Las herramientas de la evaluación

La evaluación recurre al uso de técnicas diversas para la recopilación de información, que permiten describir y explicar la realidad y predecir cuáles serán las tendencias de futuro. Muchas de estas técnicas se encuentran en la primera parte del baúl de herramientas y las hemos usado de manera recurrente en la elaboración del diagnóstico y de la estrategia: observación participante, encuestas, entrevistas, grupos focales, etcétera.



Ver técnicas en el Baúl de Herramientas

El plan operativo

Una estrategia de género tiene que ir acompañada de un ejercicio de planificación exhaustiva, el Plan Operativo, que tiene como función principal aterrizar las líneas de acción y las macroactividades que forman parte de la estrategia. El plan operativo debe responder a preguntas tan básicas como: qué, cómo, quién, cuándo, con qué.

La finalidad del plan es detallar al máximo el conjunto y la secuencia de actividades necesarias para implementar esa estrategia de manera eficiente y eficaz, e identifica:

- Responsables: Quién lleva a cabo esas actividades.
- Tiempos de ejecución: cronograma de las diferentes actividades.
- Insumos necesarios: a nivel de recursos humanos, económicos, materiales, etcétera.
- Planificación presupuestaria: montos asignados por actividad y procedencia.

Muchos de estos elementos los hemos visto desarrollados en cada uno de los aspectos de la estrategia de género (Sección 2) y ligados a acciones específicas, que no vamos a repetir ni a desarrollar en este apartado. Sólo decir que una programación rigurosa evita desfases de tiempo, agotamiento de recursos, duplicación de esfuerzos, etcétera, pero sobre todo nos señala el camino a seguir de manera clara. Sin embargo, no hay que perder de vista que la planificación también tiene que ser flexible, pues afortunadamente la realidad cambia, aparecen nuevas oportunidades y obstáculos que hay que tomar en cuenta en las acciones que llevamos a cabo. Por eso, es tan importante revisar de manera periódica nuestro plan operativo y readaptarlo a estos cambios. Se recomienda una revisión del plan operativo cada tres meses. Normalmente, si se ha hecho un buen ejercicio de planificación con los diferentes responsables de cada área, no se producen grandes cambios.

Al mismo tiempo que se elabora la estrategia de género, se recomienda desarrollar un Plan Operativo Plurianual, y al inicio de cada año, después de haber llevado a cabo una evaluación de los logros del año anterior, se elabore el Plan Operativo Anual.



Sección 4.

Recomendaciones

Una estrategia es más que un conjunto de líneas de acción:

Se recomienda que el documento cuente como mínimo con un análisis de contexto tanto nacional como interno de la organización, incorpore un marco conceptual, y contextualice sus líneas de acción en las políticas del PNUD.

- **Sobre el análisis de contexto:** Previo a entrar en las acciones concretas a desarrollar a nivel interno, resulta de gran utilidad realizar un breve análisis de contexto de la situación de la equidad de género en el país que permita conocer, aunque sea de manera superficial, cual es el panorama nacional en el que se debe trabajar este tema.
- **Sobre el análisis de situación o diagnóstico:** Independientemente del tipo de diagnóstico que se haya llevado a cabo, es importante mostrar una reflexión sobre la situación de nuestras oficinas, de tal manera que permita sustentar las acciones de la estrategia y, a la vez, ofrecer una información básica a la persona que utilice la estrategia.
- **Sobre el marco conceptual:** Es recomendable incorporar un marco conceptual sencillo y breve que facilite a las personas comprender el análisis teórico desde el que la estrategia ha sido construida, y clarifique y unifique conceptos. Puede comprender un marco conceptual general relacionado con la estrategia del gender mainstreaming, así como breves referencias conceptuales sobre género y los programas/áreas. Recuerde: no se trata de mostrar erudición sino de aportar claridad.
- **Sobre el marco institucional:** Es altamente recomendable ofrecer una síntesis de los documentos claves donde queda recogida la política del PNUD respecto a la Transversalidad del Enfoque de Género. Al igual que el análisis de contexto y el marco conceptual, este marco institucional contribuye a orientar y sustentar las líneas de acción que posteriormente vamos a desarrollar.

Sobre la elaboración de la estrategia:

- Es preferible que lleve a cabo un **proceso interno y participativo:** Recomendamos que comparta permanentemente la información sobre la evolución del trabajo, y que para identificar las líneas estratégicas de acción y sus correspondientes actividades principales realice talleres de trabajo con los equipos de los programas y de otras áreas.
- Una estrategia que recoja **líneas englobadoras** es preferible a que el documento contenga muchas líneas de acción. El nivel más concreto siempre se puede plasmar en el plan operativo.
- Se requiere de **rigor técnico:** Para construir una estrategia de género y un buen plan operativo se debe realizar un buen ejercicio de planificación.

- Es importante **validar las líneas de acción** con los responsables de cada área, ya que estos son la puerta de entrada a la aprobación de la propuesta en el nivel político más alto: La Gerencia.
- Respecto al lenguaje del documento será necesario utilizar un **lenguaje técnico y preciso**. A diferencia del diagnóstico que contiene información de carácter cualitativo, una estrategia de género, por ser un documento de planificación, precisa de un lenguaje siempre claro, preciso y técnico.

Sobre la difusión de la estrategia:

- Un **documento bien presentado**, con una edición y diagramación vistosa ayuda en su lectura.
- Además de la versión íntegra, es recomendable hacer una **presentación en power point**.
- Es importante presentar la estrategia a los **principales actores del país** relacionados con la equidad de género (gobierno, organizaciones de mujeres, donantes, etcétera) con el objetivo de recibir insumos sobre la misma y explorar posibilidades de colaboraciones conjuntas, etcétera.
- Es importante presentar la estrategia de género **a todo el personal** de la oficina como un ejercicio de validación y apropiación.
- La **accesibilidad al documento** también es importante. Facilitar la consulta del documento, por ejemplo, colocándolo en la Intranet o en la web, permite una mayor difusión de sus contenidos.
- Su distribución entre los **Oficiales de Programa y la Gerencia** facilita su conocimiento y apropiación.

Sobre el uso de la estrategia:

- **No es un documento muerto**: Una estrategia permite no perderse en la inmensidad del gender mainstreaming, orienta y articula las acciones en torno a la TEG, y, por lo tanto, es un documento de uso cotidiano.
- Sirve fundamentalmente para la/el **Punto Focal de Género y/o área de género**: Es la brújula y el timón de nuestro trabajo, y además da visibilidad a la cantidad de acciones que se realizan en torno al tema, que de otra manera quedan sin recoger.
- **Facilita el diálogo** con el Gobierno, la sociedad civil, las organizaciones, los donantes y otros actores vinculados al tema.
- Es una **puerta de entrada con los donantes**, y mejora la imagen de la oficina frente a contrapartes, socios y clientes.

Por último, es importante que **la Gerencia** apruebe formalmente el documento de la Estrategia de Género para que éste se convierta en política de la oficina. Esto se puede realizar a través de un memorando firmado por la Gerencia, dirigido a todo el personal, donde se comunica la aprobación del documento y se solicita a todo el personal su compromiso con el cumplimiento de la Transversalidad del Enfoque de Género.



Herramienta 18

El famoso FODA



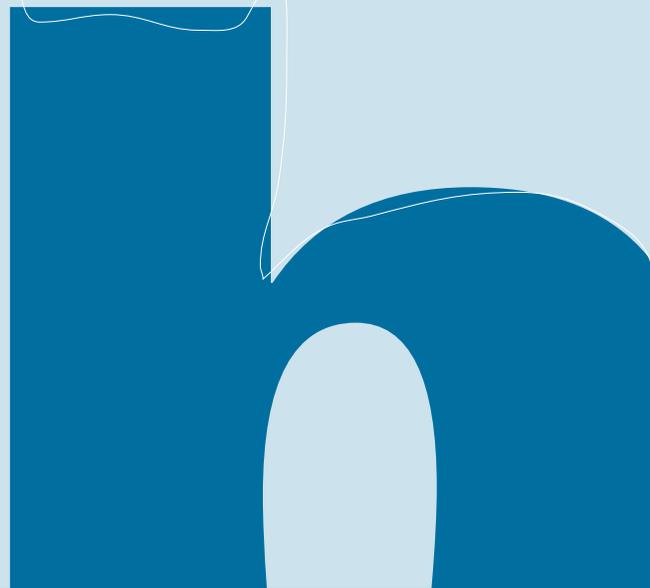
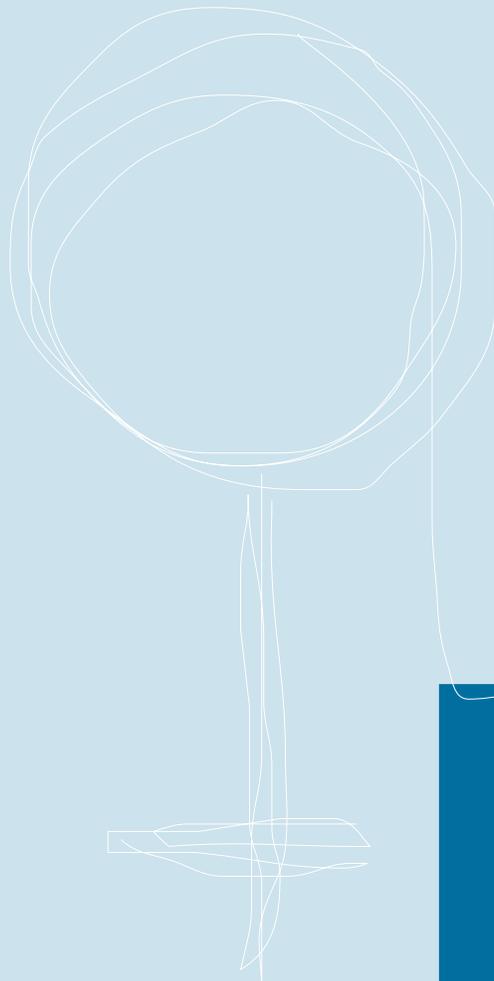
El análisis FODA es una técnica que nos permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afrontamos a la hora de transversalizar el enfoque de género, y nos permite identificar estrategias para aprovechar esas fortalezas y oportunidades y para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades. Este ejercicio es mucho más rico si se hace de manera participativa, pero también puede ser un instrumento útil para que el/la PFG reflexione y ordene con esta lógica el proceso al que se enfrenta. Puede servirnos para analizar incluso algunas posibles acciones concretas en algunos de los aspectos de la TEG identificados en el proceso de elaboración y operativización de la estrategia de género.

El FODA consiste en:

- Intentar contestar a las siguientes preguntas, acotándolas a la situación que queramos analizar (la transversalidad de género, la idoneidad de una estrategia de acción identificada, etcétera):
 - ¿Cuáles son nuestras principales fortalezas?
 - ¿Cuáles son nuestras principales debilidades?
 - ¿Cuáles son las oportunidades más importantes que tenemos (internas, externas)?
 - ¿Cuáles son las amenazas más importantes que debemos afrontar (internas, externas)?
- Rellenar la siguiente matriz con las respuestas:

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 19

Priorizando líneas estratégicas



El panorama es tan amplio que nos puede llevar a perdernos en su inmensidad. Todo nos parece tan importante que ¿por dónde empezamos? Por eso, es importante sentarse unos instantes a reflexionar colectivamente sobre qué cosas nos parecen más prioritarias para avanzar en la transversalidad de género en nuestra organización. Este ejercicio es recomendable hacerlo con varias personas de la organización (que representen diferentes áreas e intereses), aunque también lo puede hacer como un simple ejercicio técnico con el equipo que esté liderando la realización de la estrategia.

El diagnóstico ha permitido identificar los principales problemas que afronta la oficina para transversalizar el enfoque de género e incluso se han ido sugiriendo posibles acciones para superar esos problemas que usted habrá ido recogiendo.

1. Se trata de que convierta esos problemas identificados en acciones para solucionarlos y que escriba cada uno de ellos en una tarjeta. Si su opción es elaborar una estrategia focalizada, puede pensar únicamente en acciones que tengan que ver con los problemas identificados en esa área sobre la que se va a incidir. Si su opción es una estrategia integral, sus tarjetas abordarán todos los aspectos sugeridos.

Superar las inequidades de género en la gestión de los recursos

Sensibilizar al personal en equidad de género

Asignar recursos económicos a la TEG

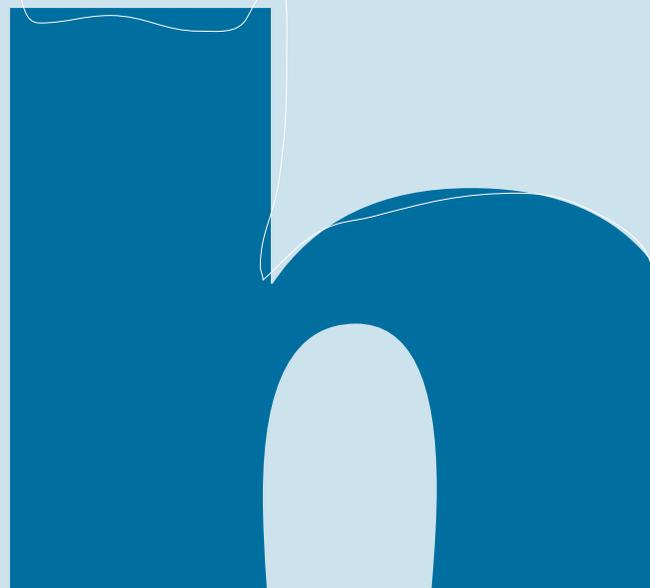
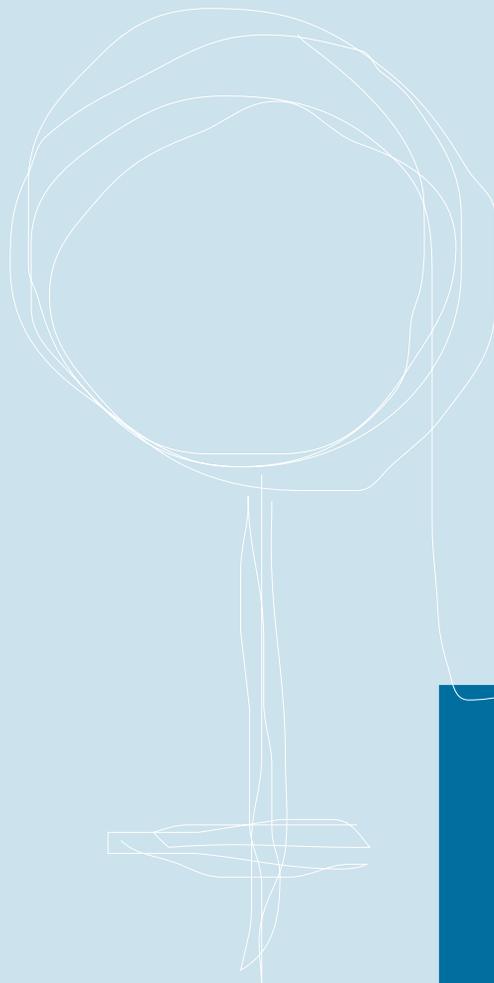
Cambiar los valores

2. Una vez leídas todas las tarjetas, se trata de intentar darles un orden agrupándolas en:

Muy relevante	Relevante	Poco relevante	No relevante

Este ejercicio nos permitirá una primera priorización de acciones que nos será útil para ir elaborando nuestra estrategia y plan operativo.

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 20

¿Qué vamos a hacer?



Es el momento de pasar a identificar qué es lo que concretamente se va a llevar a cabo en cada área seleccionada para transversalizar el enfoque de género. Se propone realizar un taller. Dependiendo de si es una estrategia focalizada o completa, se necesitará hacer más talleres por grupos para realizar esta consulta. En este caso, consideramos un taller para una estrategia completa.

Objetivo:

- Las personas participantes identifican sus objetivos generales y específicos.
- Las personas participantes formulan planes de acción.

Metodología:

1. Formar grupos por área.
2. Entregar a cada grupo un resumen de los resultados del diagnóstico por área para su lectura.
3. El grupo intentará contestar a lo siguiente:
 - ¿Cuál es el objetivo general y los objetivos específicos para lograr transversalizar el enfoque de género en su área de trabajo?
 - ¿Cuáles son los obstáculos y las fortalezas para llevarlos a cabo? Si se dispone del tiempo suficiente, se puede llevar a cabo un análisis FODA (Herramienta 19).
4. A la luz del diagnóstico de la situación y de los objetivos planteados, se les pedirá a los grupos que formulen sus planes de acción, insistiendo en que sean realistas. Para ello, tendrán que responder a la pregunta: ¿qué acciones tendría que llevar a cabo para lograr esos objetivos? Completarán la siguiente matriz:

Listado de acciones	Quién las realizará	Tiempo

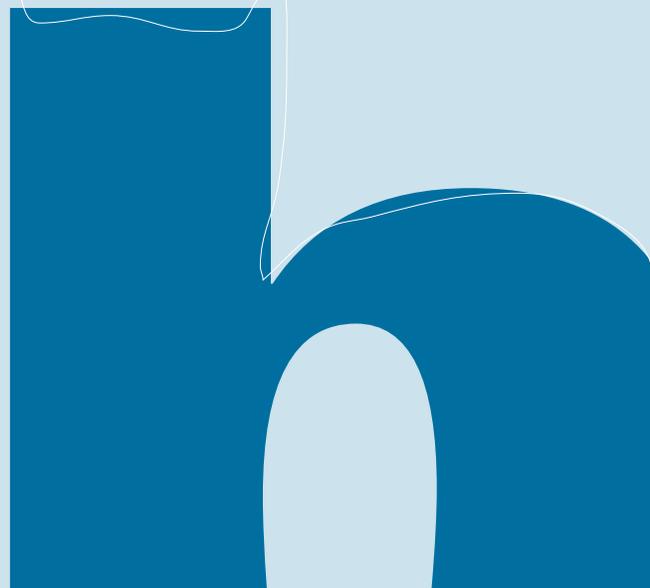
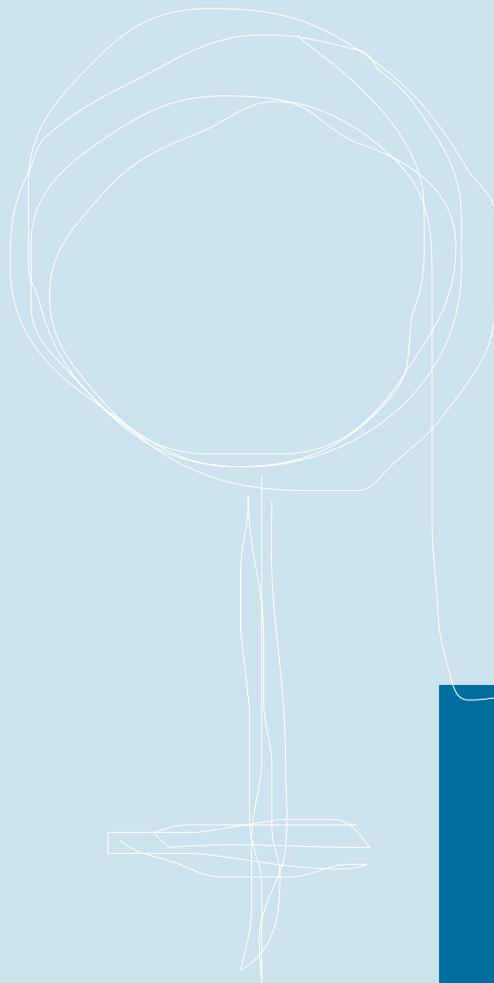
5. Cada grupo expondrá en la plenaria su plan de acción y, por lo tanto, su compromiso inicial en cuanto a la TEG.

Materiales:

Papelógrafos, marcadores, resumen del diagnóstico por área.

Estas matrices son un estupendo insumo para el/la PFG en la elaboración del Plan de Acción. Se trata de retomarlas, darles coherencia y generar algunas discusiones con los equipos por áreas para concretarlas y, posteriormente, para integrarlas en el Plan Operativo.

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 21

Guía para la gestión de Recursos Humanos con equidad¹



Recomendaciones a tomar en cuenta para equilibrar el balance entre mujeres y hombres a través de las políticas de contratación del personal:

1. Establecimiento de criterios:

- **Medidas de trato preferencial:** Se refieren a prácticas tendientes a garantizar algún tipo de preferencia a una categoría de personas. Ejemplo: equipo de promotores comunitarios compuesto por un hombre y una mujer. Si dimite la mujer, se contrataría a otra mujer.
- **Sistema de cuotas:** La organización se plantea la necesidad de alcanzar un porcentaje definido de mujeres que trabajen en la organización en puestos directivos en determinadas áreas y en un tiempo determinado. Es una medida temporal.

2. Promoción:

Antes de iniciar la selección de la persona para llenar la vacante es importante revisar:

- Los requerimientos del puesto y la forma de anunciarlo, para que sea igual de atractivo para mujeres que para hombres.
- El perfil del puesto: que no sea ni masculino ni femenino.
- La modalidad de contratación compatible con esa plaza (tipo de contrato).
- Las condiciones laborales y ambientes que se ofrecen a la persona.
- Las condiciones para que puedan tener un igual acceso al puesto mujeres y hombres.
- Alentar en los anuncios la postulación de mujeres al puesto.
- Si existe un formato de solicitud de empleo, revisarlo para asegurar que no incluya preguntas sobre el estado civil y el número de hijos (suelen ser preguntas cuya respuesta se valora de manera diferente para mujeres y para hombres).

3. Entrevistas:

- Crear un ambiente cordial para hacer la entrevista.
- Procurar que el equipo entrevistador sea mixto.
- Revisar el cuestionario para que no haya preguntas que puedan resultar discriminatorias (estado civil, cargas familiares, etc.)

4. El proceso de inducción:

Sirve para orientar al personal nuevo, informarle sobre los principios, políticas, normas y procedimientos. Busca garantizar la integración de la persona al ambiente laboral en el menor tiempo posible y de la manera más eficaz. Es el momento ideal para introducir al nuevo personal en las políticas de género.

¹ Elaboración propia a partir de "Candil en la calle... y luz en la casa. Hacia una gestión y gerencia con equidad". Lara Blanca y Giuselle Rodríguez, Serie Hacia la Equidad módulo 7. HIVOS y UICN.

1P2P3PIS1S2S3S4H

- Entrega de información y material sobre las políticas de género (acoso, maternidad, etc.)
- Charla con responsable de recursos humanos sobre la importancia que se da al tema de la equidad de género en la organización.
- Charla con PFG para mostrarle el trabajo que se está haciendo en género en la organización.
- Proceso de sensibilización y capacitación (primer nivel de capacitación, ver herramienta 24).

5. Política salarial:

La equidad de género debe constatarse también en los salarios que recibe el personal. Es una parte bien compleja porque no suele hacerse pública y es habitual no conocer los montos exactos que cobra uno u otra, aunque suele tenerse una idea y eso puede generar malestar sobre todo cuando las diferencias salariales pueden deberse a discriminación por razón de género (u otras) o bien que pueden no estar en correspondencia con la asignación de responsabilidades y tareas. Además, no suele haber un monto previamente asignado sino que suelen fijarse en base a las negociaciones personales que se lleven a cabo. Por eso recomendamos:

- Llevar a cabo un esfuerzo institucional dirigido a dar a conocer los salarios y la política salarial.
- Elaborar una política salarial en la que las diferencias salariales estén reguladas de manera que se eviten brechas salariales por desempeñar el mismo puesto.
- Establecimiento de baremos salariales por tipo de puesto.
- Creación de un equipo institucional que investigue la aplicación de la política salarial y haga recomendaciones para su mejor aplicabilidad.
- Realización de un monitoreo continuo de la aplicación de estas medidas.

6. Ambiente laboral sensible:

La organización debe tener condiciones que favorezcan la realización satisfactoria del trabajo. Es decir, hablamos de la cultura organizacional, pero también de otros elementos que tienen que ver más con el espacio, por ejemplo:

- Materiales desplegados en la Oficina son respetuoso hacia las mujeres y los hombres.
- El número de baños es adecuado para mujeres y hombres.
- Existen procedimientos para combatir el acoso sexual.

7. Políticas de desarrollo personal:

Se incluye tanto la sensibilización y capacitación sobre género al personal como el apoyo que se da a mujeres y hombres para elevar su capacidad técnica a través de formaciones especializadas. En ese sentido, es necesario tener una política de flexibilidad de horario que permita seguir esta formación durante la jornada laboral.

8. Crecimiento personal de las y los trabajadores:

Resulta importante en la gestión de recursos humanos considerar estrategias que ayuden en el crecimiento personal, en especial de las trabajadoras (tradicionalmente las mujeres afrontan más problemas de autoestima e inseguridad).

5. Evaluación del personal:

- Poner en marcha ejercicios más participativos y democráticos de evaluación del trabajo (participación de compañeras/os y no sólo de supervisores).
- Incorporar aspectos relacionados con el rendimiento del trabajo (cualitativa y cuantitativamente), así como el trato hacia compañeras/os, contrapartes, etcétera.
- Incorporar como aspecto evaluativo su aporte individual y colectivo al logro de la transversalidad de género, y que, por lo tanto, tiene que estar en consonancia a las acciones programadas por área y a su cumplimiento.



Herramienta 22

Hacia un cambio organizacional



En el diagnóstico, se han identificado algunos aspectos, valores, comportamientos y modelos mentales que se considera necesario trabajar para construir una organización más humana y equitativa. Pero, ¿por dónde empezar? A continuación, se presenta la propuesta de cambio organizacional que elaboró el Área de Género del PNUD El Salvador para trabajar la cultura organizacional de la Oficina.

Propuesta Cambio Organizacional

Área de Género PNUD- El Salvador

Octubre 2003

Justificación

Dentro del marco de la elaboración de la estrategia de género del PNUD El Salvador, en el año 2002 se observó la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico institucional que permitiera retratar la situación actual de la transversalización del enfoque de equidad de género en todas los ámbitos de trabajo de la oficina y a la vez identificar los principales retos y desafíos que afronta el PNUD-ES, en cuanto a la equidad de género se refiere.

Uno de los aspectos que se abordó fue el de la cultura organizacional, esto es, aquellos aspectos menos visibles de una institución: valores, normas y pautas personales y comunes, formas de entender el poder, el trabajo, el ser humano, distintas relaciones entre las personas, etc. En el diagnóstico se abordaron: las relaciones entre hombres y mujeres al interior de la institución, el lenguaje sexista (chistes...), el equilibrio entre la vida profesional y la personal, la comunicación, o las relaciones de poder, entre otros aspectos.

Los resultados pusieron en evidencia la necesidad de crear espacios de reflexión y de debate en la organización para analizar temas de relaciones (entre ellas las de género), creencias, modelos mentales, percepciones, valores... y como estos construyen la cultura organizacional, dialogar en ellos sobre esos temas tabúes o difíciles, y elaborar una estrategia de cambio organizacional sensible al género de manera participativa.

Por lo tanto, para impulsar estas acciones se propone la creación de un espacio informal de reflexión y análisis para que el personal trabaje desde sus vivencias personales y profesionales todo el tema de género principalmente, sin excluir aquellos otros que sean de interés para la oficina, intentando dar continuidad a una experiencia exitosa como han sido los grupos focales organizados en septiembre y octubre de 2002.

Objetivos

- Construir una cultura organizacional más humana y equitativa, en cuanto a temas de género se refiere.
- Favorecer relaciones más horizontales, de cooperación y de trabajo en equipo al interior de la oficina
- Acercar el discurso institucional a la práctica de las personas de la institución

Resultados

Se espera como resultados:

1. Creado un espacio de confianza, de acercamiento y reflexión colectiva, donde se generen cambios en las relaciones internas de las personas que componen el grupo, cambios en sus actitudes, y que esto tenga el efecto de correa de transmisión en el espacio laboral cotidiano.
2. Elaborada una propuesta de Estrategia de Cambio Organizacional, en el plazo de 5 meses, y ponerla en ejecución a través del grupo, entendido éste como un espacio motor de la Estrategia de Cambio organizacional del PNUD.

Metodología

Cambiar la cultura de una organización para que incorpore el enfoque de equidad de género, es decir, cambiar la combinación de opiniones personales, valores, normas y pautas comunes que conviven en una organización, requiere trabajar desde lo personal y desde lo colectivo.

Por lo tanto, hay que involucrar a cada una de las personas de la oficina para elaborar de manera participativa una estrategia de cambio, pues en ellas radica el mayor potencial de cambio organizacional, más que cualquier norma impuesta desde arriba.

A la vez, en este tipo de procesos organizacionales, es importante tomar en cuenta y respetar los ritmos internos de la institución, ya que cuando se introducen asuntos de equidad de género u otros, esto puede causar preocupación e incomodidad, y el personal generalmente no está muy seguro de lo que significarán estos cambios.

En este sentido la propuesta metodológica es formar un pequeño grupo piloto, conformado de forma voluntaria y cuya selección final tomará en cuenta criterios representativos (según unidades, áreas, tareas, sexos, edades, etc.). En este grupo piloto, las personas podrán conversar abierta y de forma franca de su organización, podrán discutir tranquilamente sus dudas e inquietudes, y proponer que cambios serán necesarios para promover la equidad de género, y relaciones de mayor confianza y cooperación al interior de la organización.

Se trabajarán diferentes temas en las sesiones, y se formulará una propuesta de cambio por bloque temático. Se calcula una duración de 12 meses para abordar los contenidos planteados (un bloque temático por trimestre).

El grupo podrá hacer sondeos y medición de valores de la oficina, y a la vez decidirá la duración de los temas por sesión. El área de Género asumirá el rol de facilitador de este espacio favoreciendo, para ello, los principios tres principios éticos pertinentes: confidencialidad, confianza y respeto (CCR)

Se utilizarán técnicas que combinen la reflexión con el cambio en actitudes, incorporando progresivamente estas últimas con el objetivo de no violentar a las personas que integren el grupo. Así mismo se establecerá una estrecha coordinación con el grupo de Gestión y la Gerencia de PNUD, siendo estos los espacios idóneos para validar los avances del grupo.

Contenidos

La mayor parte de los contenidos abordar en este grupo los definirá el grupo mismo, no obstante y siguiendo los insumos del diagnóstico, el menú de temas es el siguiente:

1.El Poder

Hacia dentro:

- Relaciones Gerencia-Personal
- Relaciones entre el personal:
 - hombres y mujeres
 - piso arriba y abajo
 - personal proyectos y personal oficina
 - Diferencias por contratos/personas

Hacia Fuera:

- Relaciones familiares (pareja, hijos...)
- Otras

2. Valores

- Género (modelos de ser hombres y ser mujer, violencia, etc)
- Naciones Unidas (niveles de reflexión y coherencia entre lo que decimos, pensamos, sentimos, trabajamos, etc.)
- De clase (tendencia a juzgar por la manera de vestir, hablar, por la procedencia de cada persona, por el trabajo que cada persona desempeña...). Brecha sociológica, entre los que son los objetivos del PNUD por ejemplo en torno a la erradicación de la pobreza y la gente que conforma PNUD

3. Comunicación y confianza

4. Equilibrio vida personal y laboral

Herramienta 23



¿Cómo es una sesión de cambio organizacional?



Esta herramienta se basa en una sesión de trabajo del grupo de cambio organizacional de la Oficina del PNUD El Salvador. El objetivo es mostrarles una forma de trabajar temas tan delicados pero claves, como es el ejercicio de poder con el objetivo de avanzar en la transversalidad de género en nuestra oficina y, concretamente, en nuestra cultura organizacional.

Participantes: Grupo de cambio organizacional

Objetivo:

1. Reflexionar sobre el poder y las relaciones de poder en las que estamos inmersos, así como en los diferentes ejercicios que se hacen del poder.
2. Analizar las relaciones de poder que existen entre la Gerencia y el personal de la Oficina.

Metodología:

1. Iniciar con una dinámica de relajación y contacto que permita generar un ambiente de confianza en el grupo.

Dinámica: Cada participante cuenta cuál es la historia de su nombre:

- ¿Quién decidió ponerle el nombre?
- ¿Por qué se lo pusieron?
- ¿Qué significa?
- ¿Se sienten a gusto con él?, etcétera.

2. Reflexionar sobre el poder y las relaciones de poder: Se trata de que las personas participantes reflexionen sobre qué es el poder para ellos/as; cómo lo ejercen o cómo sienten que otras personas lo ejercen sobre ellos/as; cómo se sienten ante estas situaciones de poder...
3. Cada participante da un ejemplo de una vivencia propia y personal del poder en su vida laboral en la Oficina.
4. Analizar las relaciones entre la Gerencia y el personal. Se les pide a las personas participantes que analicen cómo son estas relaciones tomando en consideración: si llevan tiempo en la organización; cómo eran antes; cómo son ahora y cómo les gustaría que fueran en el futuro... Se recomienda hacer una lluvia de ideas. Los comentarios se apuntan en la siguiente matriz:

Antes	Ahora	En el futuro
<ul style="list-style-type: none"> · Cuando le llamaban pensaba: "¿Qué hice mal?" · Eran más accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> · Hay un clima de mayor confianza y de menos miedo · Dan mayor autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> · Institucionalizar mecanismos de reunión continuos y abiertos. · No personalizar las reacciones que tengan

1P2P3PIS1S2S3S4H

5. A la luz de lo anterior, señalar cuáles son los principales problemas que se afrontan en las relaciones entre el personal y la Gerencia, y qué se puede hacer para solucionarlos.

Problemas	Soluciones

Material:

Papelógrafos y plumones

Tiempo:

2 horas y media



Herramienta 24

Cómo diseñar un programa de capacitación



Una de las debilidades que se suele identificar para transversalizar el enfoque de género es la falta de conocimiento del personal en general sobre el tema. Para mejorar esta situación, se identifica normalmente la necesidad de llevar a cabo un programa de capacitación de género. Pero ¿cómo hacerlo? ¿Por dónde empezar? Esta herramienta le indica paso a paso como diseñar un programa de capacitación.

Paso a paso

1. Como paso previo es importante negociar que este programa por diseñar forme parte del Plan Anual de Capacitación de nuestra Oficina. Eso garantizará en buena medida la participación del personal, el reconocimiento de su tiempo en la capacitación como formación interna, la disponibilidad de recursos, etcétera.
2. Antes de iniciar el diseño del programa es conveniente responder a las siguientes preguntas, que permitirán tomar decisiones claves a la hora de su diseñar:
 - ¿A quién va dirigido?
 - ¿Cuál es su alcance? ¿cómo se relaciona con los objetivos de TEG?
¿y con otras actividades enfocadas a la TEG?
 - ¿Existen las condiciones adecuadas para llevarlo a cabo? ¿es el momento de hacerlo?
¿se cuenta con recursos?, ¿el tiempo de las personas para hacerlo?
 - ¿Se precisa de contratación externa para llevar a cabo este programa?
 - ¿Cuánto tiempo va a durar?
 - ¿Qué proceso debe generarse?
 - ¿Qué contenidos?
 - ¿Cómo se va a hacer?
3. El diagnóstico nos habrá arrojado información sobre el nivel de sensibilidad y conocimiento que tiene el personal de nuestra Oficina sobre género. Es importante retomar esto como referencia a la hora de diseñar el programa de capacitación.
4. Elaboración de la propuesta de capacitación: no se trata de hacer el diseño de un taller sino de pensar en algo más amplio, teniendo en cuenta los diferentes niveles de sensibilidad y conocimiento que existen entre el personal y también las diversas tareas que desempeñan. Ver cuadro con posible guión de la propuesta. En este sentido presentamos a continuación un posible guión de la propuesta inspirado en el programa de capacitación del PNUD de El Salvador.
5. Negociación, aprobación e implementación del programa de capacitación.

Posible guión para la propuesta¹:

Justificación:

- Incluir el origen y el marco de la iniciativa: resultados del diagnóstico, estrategia de género...

Objetivo General del Programa

Objetivos específicos del Programa

Niveles de capacitación:

- Nivel 1 / Curso Introductorio: “El enfoque de género y la política institucional del PNUD”.
 Grupo destinatario: Todo el personal. De carácter obligatorio. Requisito previo para el nivel 2.
 Duración: 1 jornada completa (8h).
- Nivel 2 / Curso especializado: “El enfoque de género en el ciclo de proyectos”.
 Grupo destinatario: Personal técnico de programas y proyectos/contrapartes. Requisito nivel 1.
 Duración total: 20h. distribuidas en módulos de media jornada (4h).
- Nivel 3 / Tutorías temáticas
 Participantes: personas seleccionadas por su interés en el tema o por áreas estratégicas.

Metodología:

Nivel 1 y 2

- Participativa, vivencial, creativa...
- Práctica
- Capacitador/a: facilita el proceso de aprendizaje y promover la participación
- Acción-reflexión-acción
- Adaptable a los intereses, expectativas y ritmo del grupo

Nivel 3:

- Aprendizaje guiado a través de tutorías
- Entrega de material y lecturas
- Generación de espacios de discusión sobre el tema
- Favorecer su participación en formaciones especializadas en el país y a distancia

Contenidos:

Nivel 1

Parte 1: Qué es género: el género en nuestra vida, nuestro trabajo y nuestra organización

- 1.1. Sexo-género: diferencias biológicas y sociales
- 1.2. Socialización: ¿cómo aprendemos a ser mujeres y a ser hombres?
- 1.3. Identidad de género: ¿quién soy yo?
- 1.4. Roles de género: ¿qué hago? -implicaciones de la asignación social de género
- 1.5. Aclaraciones sobre algunos conceptos clave:
 - Acceso y control de recursos, beneficios y oportunidades
 - Condición y posición
 - Necesidades prácticas y estratégicas
 - División del trabajo por género
 - Triple rol
 - Patriarcado
 - Poder y empoderamiento
 - Invisibilización de la mujer

Parte 2: Género en el PNUD: Introducción a la política institucional

- 2.1. Beijing y compromisos internacionales
- 2.2. Mandato PNUD
- 2.3. Política de género del PNUD
- 2.4. Nuestra Oficina:
 - Nuestras herramientas: diagnóstico, estrategia, plan operativo
 - Nuestras responsabilidades

Nivel 2

Parte 1: Elaboración de propuestas con enfoque de género (4 horas).

- 1.1. Consideraciones básicas para la transversalidad del enfoque de género en una propuesta de proyecto.
- 1.2. Recomendaciones para incorporar la perspectiva de género en la formulación de un proyecto

Parte 2: Elaboración de diagnósticos participativos con enfoque de género (4 horas).

- 2.1. Bases teóricas sobre el proceso de diagnóstico.
- 2.2. Pasos o etapas del diagnóstico participativo con enfoque de género.

Parte 3: Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género (4 horas).

- 3.1. El monitoreo y la evaluación en el ciclo de proyectos.
- 3.2. Elementos claves para el monitoreo y la evaluación de proyectos con perspectiva de género.

Parte 4: Los indicadores de equidad de género (8 horas: en un día o en dos).

- 4.1. El uso de los indicadores de equidad de género.
- 4.2. Propuesta metodológica para la construcción de indicadores de equidad de género.

Presupuesto:

Posible calendarización:

¹ En base a la propuesta de capacitación del PNUD El Salvador.



Herramienta 25

¿Aumentaron nuestras capacidades?¹



Esta herramienta es un cuestionario de evaluación que es conveniente pasar antes y después de llevar a cabo las sensibilizaciones y capacitaciones de género en la oficina. Nos permitirá evaluar en qué medida la formación logró aumentar la capacidad de nuestro personal en el tema. Evidentemente, las preguntas variarán según el tipo de capacitación que se haya desarrollado (capacitación general, género en el ciclo del proyecto, género y desarrollo local, etcétera).

Los cuestionarios serán anónimos y sólo indicarán el sexo de la persona y un número de referencia que asignará la persona facilitadora para identificar el cuestionario de antes y el de después. El ejemplo es de una capacitación general sobre género. Se sugieren algunas preguntas pero el listado no es exhaustivo. En todo caso, se recomienda no superar las 10 cuestiones:

- ¿Cuál es la diferencia entre sexo y género?
- ¿Qué son los estereotipos de género? Ponga un ejemplo.
- ¿Por qué es importante considerar el enfoque de género?
- ¿Qué son los roles de género?
- ¿Por qué necesitamos información desagregada por sexo?
- ¿Qué diferencia hay entre igualdad y equidad?
- ¿Cuál es la diferencia entre necesidades prácticas y estratégicas de género?
- Cite al menos 2 instrumentos jurídicos internacionales para el avance de la mujer.
- ¿Cómo se llama el instrumento de política nacional para la promoción de la equidad de género?

De la misma forma, se puede optar por evaluar si ha habido un cambio de actitudes y de conducta después de un proceso de sensibilización en nuestra oficina. Igualmente, pasaríamos un cuestionario antes y después de llevar a cabo ese proceso.

¹ Elaboración propia a partir de herramientas del Manual 2 de Oxfam.

1P2P3PIS1S2S3S4H

Número de referencia _____ (asignado para identificar el antes y el después)

Sexo: Femenino Masculino

Este cuestionario es confidencial. No escriba su nombre, pero recuerde el número de referencia que se le asigna.

Responda al cuestionario señalando la respuesta que refleje el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación.

¿Qué opina de...?	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo
Mujeres y hombres se comportan de forma diferente por sus diferencias biológicas.			
Las mujeres tienen facultades naturales para desarrollar actividades de servicio.			
Los hombres saben mandar mejor al personal.			
Sólo se puede avanzar en la equidad de género a través de la guerra entre los sexos.			
Género no tiene nada que ver con mi trabajo.			
Cuando una persona cuenta un chiste sexista, me molesta y lo cuestiono.			
Me siento cómoda para hablar de género con mis compañeras y compañeros.			
Es mejor que los motoristas sean hombres porque las mujeres son un desastre al volante.			



Herramienta 26

Comunicando... con sensibilidad de género ¹



Esta herramienta ha sido desarrollada sobre todo para ser utilizada en la estrategia para definir líneas de acción a llevar a cabo en el Área de Comunicación. Sin embargo, la primera parte también es útil para la fase del diagnóstico.

Técnica: Taller

Participantes: responsables del Área de Comunicación, Oficiales de Programa y Gerencia, equipos de proyectos, contrapartes, etcétera.

Duración: 8 horas (puede partirse en dos bloques de 4 horas).

Objetivo:

1. Revisar los materiales producidos por la organización.
2. Formular algunos lineamientos para el trabajo práctico en el uso de las imágenes y del lenguaje en nuestras actividades de comunicación.

Metodología:

PRIMERA PARTE: Diagnóstico

1. Repartir algunos de los materiales producidos y analizar sus aspectos:
 - Visual: tipo de población que aparece (por sexo, edad, etnia...) y tipo de actividad que realizan. ¿Cómo están representados?
 - Texto: Menciones que se hacen por tipo de población (por sexo, edad, etnia) ¿Cuál es el mensaje que se está transmitiendo sobre esa población? ¿Es positivo o negativo?
 - Impresión en conjunto: ¿Qué impresión general produce la información? ¿hay asociación entre la imagen y el texto: se refuerzan, se contradicen...? ¿aparecen por igual los diferentes grupos de población? ¿es una referencia utilitarista de ese grupo? ¿se presenta una imagen estereotipada de mujeres y hombres? ¿cómo se sentiría usted si fuera representado por esas imágenes o ese texto? ¿cree que se podría haber transmitido otro mensaje mejor?
2. A la vista de lo anterior, analizar si estos materiales son o no sensibles al género.
3. Pensar sobre cuáles son las limitaciones prácticas que tenemos para producir materiales con sensibilidad de género: materiales, fuentes de información, falta de capacitación, etc.

¹ Elaboración propia a partir de varias actividades sugeridas en el Manual 3 de Oxfam América en la sección "Género y comunicaciones".

SEGUNDA PARTE: Estrategia

1. En la parte del diagnóstico, hemos analizado cuáles son las principales limitaciones de nuestra oficina para comunicar con enfoque de género. Esos problemas identificados podemos ponerlos en positivo, convertirlos en soluciones y, por lo tanto, traducirlos en acciones en el marco de nuestra estrategia.
2. Al mismo tiempo, es imprescindible construir colectivamente qué es lo que queremos transmitir sobre la equidad de género (podemos hacerlo a partir de una lluvia de ideas). Se trata de señalar puntos clave para formular lineamientos, es decir, cuál es el/los mensajes que queremos transmitir sobre el tema.

Algunos ejemplos:

- No hay desarrollo humano sin equidad de género.
 - Las mujeres no son un grupo homogéneo: sus roles y necesidades difieren de una cultura y de una sociedad a otra.
 - Las mujeres continúan sin ser consultadas en la toma de decisiones.
 - El reparto igualitario entre hombres y mujeres de las tareas domésticas y del cuidado de la familia es imprescindible para superar situaciones de inequidad de género.
3. Identificar qué es lo que precisamos para transmitir esos mensajes: qué tipo de imágenes, qué fuentes de información, a quiénes vamos a consultar.
 4. Reflexionar sobre qué tipo de lenguaje vamos a utilizar: un LENGUAJE NO SEXISTA. Definir conjuntamente algunos principios generales a nivel de lenguaje que pueden desarrollarse más ampliamente luego en un Manual de Lenguaje no Sexista.

Algunos ejemplos:

- No utilizar el genérico masculino como englobador de los dos sexos, sino usar otro tipo de recursos, preferiblemente el uso de palabras colectivas (ciudadanía en lugar de ciudadanos, etcétera).
- Optar por desdoblamiento en femenino o masculino, etcétera.
- No hacer alusión al estado civil de las mujeres en la correspondencia o en las referencias (señora/señorita) igual que no se hace en los hombres.

Materiales:

Código de conducta o de ética en comunicación, si existe a nivel de la organización, la oficina, el país....
Materiales publicados por la oficina.



Herramienta 27

Trabajar género con nuestras contrapartes¹



Esta herramienta está muy relacionada con la herramienta 13 “Nuestros socios y contrapartes tienen género”, por lo que se recomienda su lectura.

Discutir los temas de género con las contrapartes puede fortalecer o debilitar nuestra relación con ellas dependiendo de cómo hagamos esta interlocución. Si se plantea como un trabajo permanente, mutuo y en base a un diálogo conjunto puede enriquecer a ambas partes; si se plantea como algo puntual puede vivirse como una imposición y, por lo tanto, generar una mayor resistencia al tema.

Estos son los pasos que deberíamos llevar a cabo para hacerlo:

Paso 1:

Definir cuál va a ser nuestra propuesta de trabajo con las contrapartes.

Es imprescindible sentarse con nuestro propio equipo para definir cómo se va a producir el acercamiento y cuáles pueden ser las vías de entrada más exitosas, según su conocimiento particular. Para ello, recomendamos generar una discusión en base al siguiente guión:

1. Identificar cuáles son los principales problemas que se enfrentan para trabajar género con las contrapartes.
2. ¿Qué estrategias podemos llevar a cabo para superar esos problemas?

A continuación, se presentan algunas posibles acciones que se podrían realizar para fortalecer esta relación:

- Talleres de capacitación conjuntos del personal de nuestra Oficina y nuestras contrapartes.
- Fortalecer la relación con organizaciones/instituciones comprometidas con la equidad de género.
- Conformar una red de intercambio entre especialistas de género.
- Elaborar investigaciones conjuntas sobre el tema.
- Proponer nombres de personal especializado en género (si es posible doble expertise, tema del proyecto y género) para incorporarse al equipo.
- Proporcionar asistencia técnica a la contraparte en el tema.· Invitarlas a participar en otras actividades de nuestra organización en este tema.

¹ Elaboración propia a partir de actividades 62-64 de Manual 2 Oxfam.

1P2P3PIS1S2S3S4H

Paso 2:

Construir con nuestras contrapartes la estrategia de trabajo.

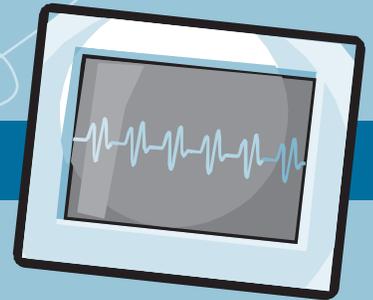
¿Cómo vamos a llevar a cabo este ejercicio y cuál va a ser su alcance? Se trata de convocar a todas ellas (o por área, si son muchas) para:

1. Presentar la política de género del PNUD y sus lineamientos de acción.
2. Plantearles que eso no puede llevarse a cabo sin la colaboración con las contrapartes.
3. Solicitar que manifiesten su interés en participar en este ejercicio.
4. Plantear las posibles acciones que se han identificado por parte del personal del PNUD y ampliarlas.
En este punto, tal vez algunas contrapartes puedan manifestar interés en unas y no en otras -o tal vez por su naturaleza puedan involucrarse en unas y no en otras- y es importante recoger esas particularidades para tenerlas en cuenta en nuestra Estrategia y Plan Operativo.
5. Establecer conjuntamente con ellas los mecanismos para monitorear los avances.



Herramienta 28

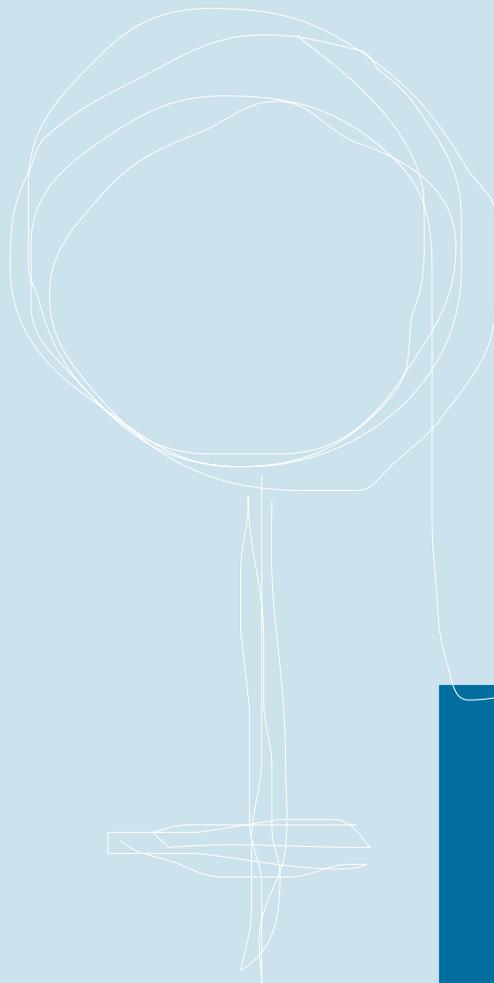
Para monitorear



Esta herramienta permite registrar en esta matriz los avances que se van obteniendo en cada una de las líneas de acción de la estrategia. Es importante rellenar de manera permanente las columnas para ir monitoreando la implementación de las acciones.

Línea de acción:			
Resultado	Actividades realizadas	Progreso del indicador	Principales problemas
Línea de acción:			
Resultado	Actividades realizadas	Progreso del indicador	Principales problemas

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 29

Modelo de Plan Operativo



Esta matriz es la utilizada en la oficina del PNUD de El Salvador, pero hay diferentes modelos que le pueden ser útiles. Lo importante es que recojan información concreta sobre las actividades, quién las hace, cuándo y con qué.

1. Acciones hacia el interior del PNUD

Línea de Acción 1: Adoptar compromiso político y económico por parte de la Oficina para dar prioridad a la transversalidad del enfoque de género

Resultado esperado 1.1.: Posicionado el enfoque de equidad de género como tema prioritario en la Oficina del PNUD El Salvador

Actividades 2004	Subactividades (cómo)	Quién	Cuándo	Presupuesto
A 1.1.2: Incorporar género en documentos claves y procesos de planificación de PNUD-ES	1. CCA/UNDAF	AG- Gerencia ¹	Último trimestre del año	5,000
	2. SRF/ROAR	AG- Gerencia	junio	0
	3. Otros documentos	AG- Gerencia	todo el año	0

Resultado esperado 1.2: Asignados recursos humanos y económicos para impulsar el gender mainstreaming

Actividades 2004	Subactividades (cómo)	Quién	Cuándo	Presupuesto
A 1.2.1: Establecer acuerdo en el PNUD El Salvador sobre asignación de recursos internos a gender mainstreaming	1. Hacer propuesta de asignación de recursos	AG	Abr-04	0
	2. Presentar propuesta a Gerencia	AG	Abr-04	0
	3. Aprobación de mecanismos de asignación	Gerencia	May-04	0
	4. Participación en pre-PACs y PACs	PFG	todo el año	0
	5. Estrategia de sostenibilidad del área (venta servicios, proyectos, recursos internos...)	AG	Abr-04	0
	6. Consolidar equipo del área (sueldos 2 personas)	AG - Gerencia	todo el año	55,000
	7. Actualizar listado de especialistas	AG	trimestralmente	0
A. 1.2.2: Ejecutar estrategia de movilización de recursos	1. Elaboración de propuestas de proyectos para financiadores: presupuestos, VIH/SIDA, Sonsonate II, participación política, PRO-MUJER (ACDI)	AG	abril 04/ todo el año	Fondos semilla (consultoría): 6.000\$
	2. Dinamización de fondos con recursos propios para las propuestas siguientes: Presupuestos con enfoque de género, Sonsonate II	AG/ Gerencia	todo el año	Fondos TRACK: 90.000\$
	3. Gestiones movilización de recursos para las propuestas elaboradas: ACDI, GTZ; UE; AECl y Japón.	AG/Gerencia	todo el año	0
	4. Hacer mapa de donantes/calendario convocat.	AG/Resp. Coord. Donantes	abril- septiembre 2004	0
Total de fondos para línea de acción 1				\$151,000

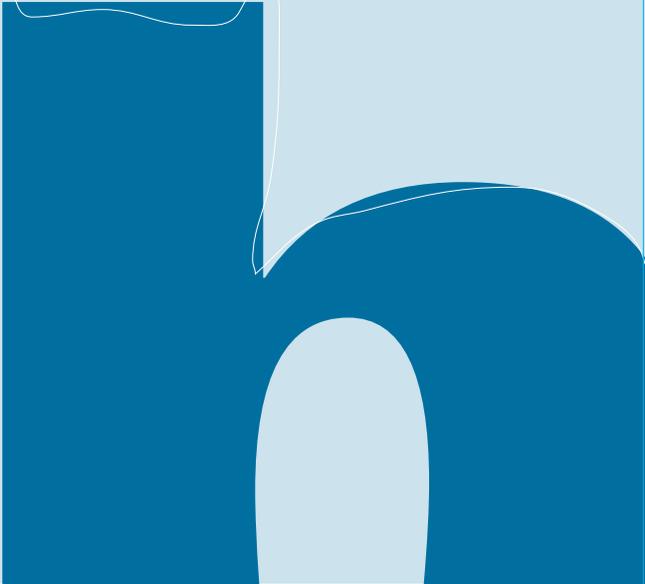
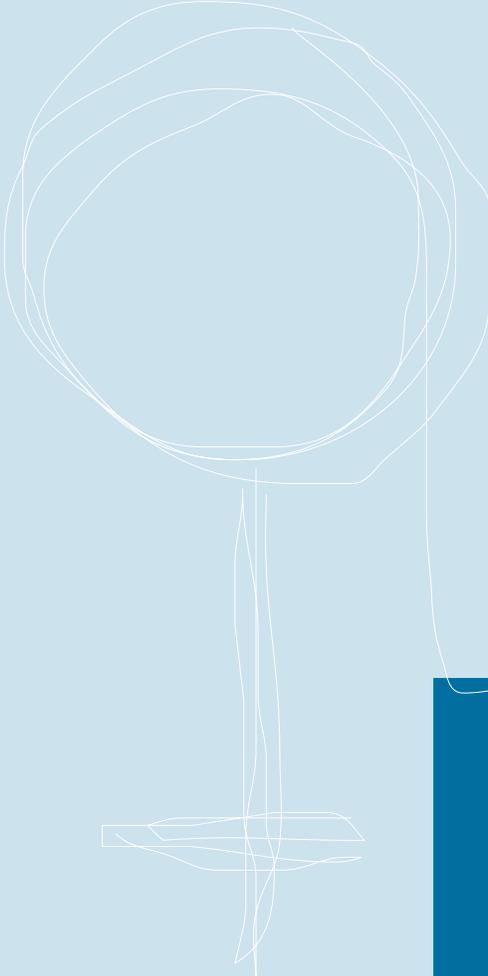
Línea de Acción 2: El personal de PNUD El Salvador contribuye activamente en el proceso de gender mainstreaming

Resultado esperado 2.1.: Construidas capacidades internas sobre temas de género y mainstreaming en el personal

Actividades 2004	Subactividades (cómo)	Quién	Cuándo	Presupuesto
A.2.1.1. Poner en marcha un Programa de Capacitación de género que se integre en el Plan de Capacitación Anual	1. Evaluación de jornadas de capacitación	AG/Gerencia	Mar-04	0
	2. 1 Taller de liderazgo y negociación (Comité de Learning)	AG/Recursos Humanos	Jun-04	
Total de fondos para línea de acción 2				\$1,500

¹ Por AG se entiende el Área de Género.

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 30

Guía para los grupos focales



Esta herramienta es un ejemplo de aplicación de la técnica de los grupos focales (er Sección 1).

Ejemplo 1: Grupo focal de mujeres

PARTICIPANTES: De 6 a 8 mujeres

TIEMPO: 2 horas

ASPECTO A EXPLORAR: La cultura organizacional

Agenda de la sesión

1. Explicar el contexto de la iniciativa.
2. Poner en conocimiento del grupo el objetivo de la sesión.
3. Dar una serie de pautas sobre la metodología.
4. Llevar a cabo la sesión.

Menu de preguntas guía

Se recomienda escoger 4 ó 5 preguntas generadoras:

1. ¿Cómo es su relación de trabajo con los compañeros varones de la institución?
2. ¿Cómo es su relación con sus jefes respectivos? ¿Sienten alguna diferencia de cuando el jefe es hombre a cuando es mujer?
3. ¿Cómo tienen de fácil compatibilizar su vida personal con la laboral: creen que la institución facilita este equilibrio? ¿Sienten alguna diferencia respecto a sus compañeros hombres?
4. ¿Creen ustedes que las mujeres tienen que demostrar el doble que sus compañeros hombres en el trabajo?
5. ¿Creen que tienen las mismas facilidades de ascenso?
6. ¿Cuál es el modelo de mujer que ustedes creen triunfa en la organización? ¿Cuál es el que más predomina?
7. ¿Si usted viviera una situación personal delicada: un divorcio, una relación de violencia, etc. Cree que la institución le respaldaría? ¿Y sus compañeras/os?
8. ¿Por qué creen ustedes que hay más mujeres en el PNUD: porque son más validas, por casualidad, etc.?
9. ¿Qué tipo de machismo ustedes han vivido en la institución?

Ejemplo 2: Para la gerencia

PARTICIPANTES: RR, RRA, otros cargos gerenciales.

TIEMPO: 2 horas

ASPECTO A EXPLORAR: la cultura organizacional

Agenda de la sesión

1. Explicar el contexto de la iniciativa.
2. Poner en conocimiento del grupo el objetivo de la sesión.
3. Dar una serie de pautas sobre la metodología.
4. Llevar a cabo la sesión.

Menu de preguntas guía

BLOQUE 1. El ejercicio del poder y el género

- 1 - Desde su posición, ¿Cómo es su relación, como gerente mujer y como gerente hombre, con las personas que trabajan en la institución? ¿Creen que hay alguna diferencia por ser mujer u hombre?
- 2 - ¿Encuentran diferencias o rasgos específicos en estas relaciones cuando sus subalternos son hombres a cuando son mujeres?
- 3 - ¿Creen que es diferente el ejercicio de poder por parte de mujeres y de hombres? De ser así, ¿qué rasgos tendría?

BLOQUE 2. Formas de discriminación

- 1- ¿Se han sentido discriminadas/os por razón de su sexo durante el ejercicio de sus funciones en esta oficina? ¿Qué formas de discriminación han vivido?
- 2- En caso afirmativo, ¿Cuál ha sido su respuesta?
- 3- ¿Qué otras formas de discriminación creen que existe en la organización aunque no las hayan vivido ustedes directamente?

BLOQUE 3. Compatibilidad de la vida personal y laboral

- 1- ¿Cómo viven ustedes la compatibilidad entre la vida profesional y la privada o personal? ¿Cuál es su experiencia?
- 2- ¿Creen que la institución favorece este equilibrio entre lo personal y lo laboral?

BLOQUE 4. Qué opinan de las siguientes afirmaciones...

- 1- Las mujeres en PNUD tiene que demostrar más que los hombres para obtener lo mismo.
- 2- Los hombres viven como una amenaza el acceso de las mujeres a puesto de poder altos.
- 3- Los hombres mandan mejor, porque están más acostumbrados que las mujeres.

BLOQUE 6. Modelos y valores

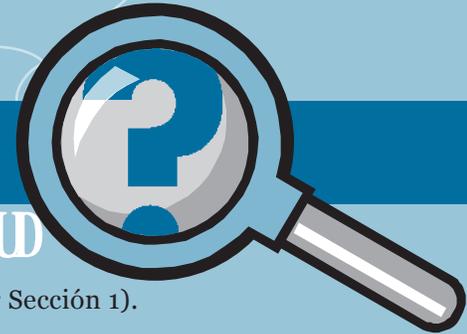
- 1- Como gerentes, ¿qué rasgos y cualidades valoran más en el personal? ¿Varían entre mujeres y hombres?
- 2- ¿Qué modelo de mujer y de hombre creen que tiene más éxito en la organización?



Herramienta 31

Ejemplo de cuestionario

Para todo el personal de PNUD

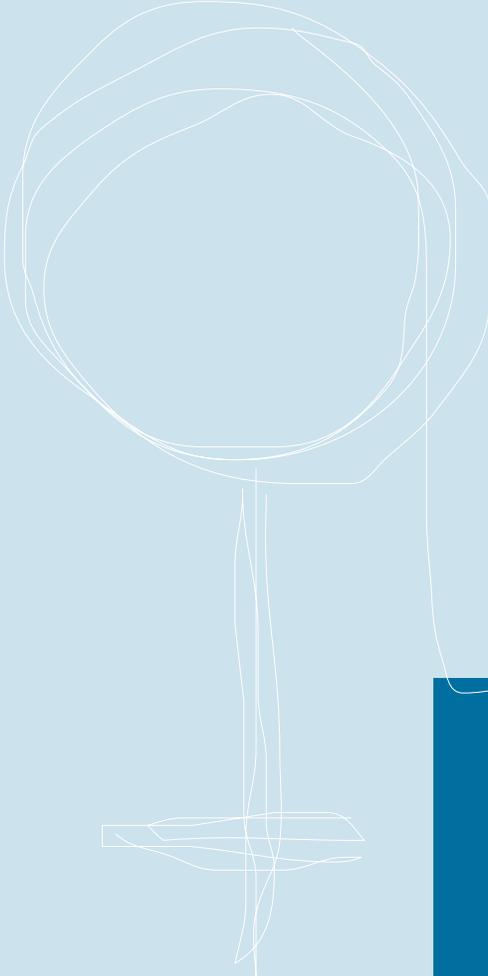


Esta herramienta es un ejemplo de aplicación de la técnica Cuestionario (Ver Sección 1).

Hombre Mujer

1. ¿Conoce cuál es la política de género del PNUD?
2. ¿Qué quiere decir el gender mainstreaming según usted?
3. Desde su trabajo : ¿Se siente involucrada/o en el tema de género?
4. ¿Opina que en su área de trabajo están suficientemente incorporadas las cuestiones de género?
5. ¿Cómo se podría mejorar esa incorporación?
6. ¿Qué actividades relacionadas con Género conoce que haya llevado a cabo el PNUD en un período de 3 años?
7. ¿Cuál es su interés por las cuestiones de género? Valórelo del 1 al 10.
8. ¿Qué grado de interés cree que tiene en general el resto del personal en cuestiones de género? Valórelo del 1 al 10.
9. En caso de ser hombre, ¿cómo se siente respecto a los temas de género?
10. En caso de ser mujer, ¿cómo se siente respecto a los temas de género?
11. ¿Se toman los temas relacionados con género seriamente y se discute abiertamente entre hombres y mujeres?
12. En su opinión, ¿tienen las mismas oportunidades para ascender y promocionarse dentro del PNUD las mujeres que los hombres?
13. ¿Cree que en el PNUD hay cargos y/o tareas femeninas y masculinas? ¿Cuáles?
14. ¿La infraestructura del PNUD (espacio, horario de trabajo, ambiente, infraestructuras, baja maternidad/paternidad, permisos, etc) es adecuada para cubrir las necesidades tanto de su personal femenino como masculino y permitirles desarrollar bien su trabajo?
15. ¿La organización tiene una conducta sensible a género, por ejemplo en términos del lenguaje usado, bromas y comentarios hechos, imágenes y materiales distribuidos y procedimientos respecto al acoso sexual?
16. ¿Qué piensa de las afirmaciones “los hombres son ciegos al género” y las mujeres involucradas en cuestiones de género o en la promoción de las mujeres “son unas feministas”?

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 32

Guión de entrevista

Tipo de entrevista: *Seniestructurada*

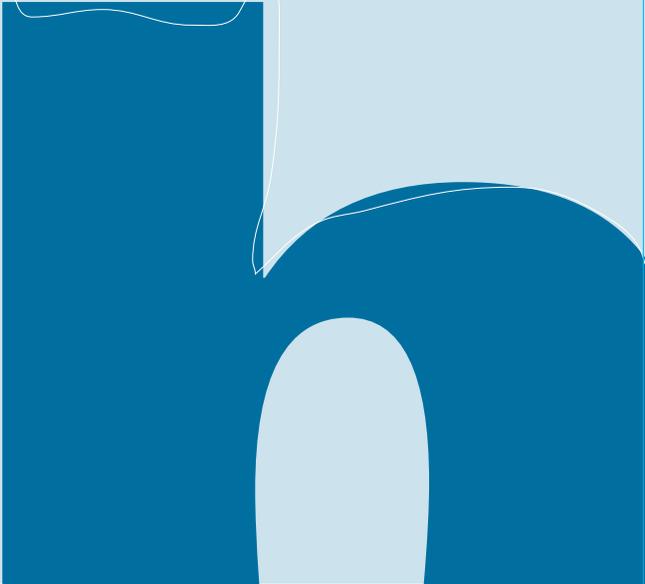
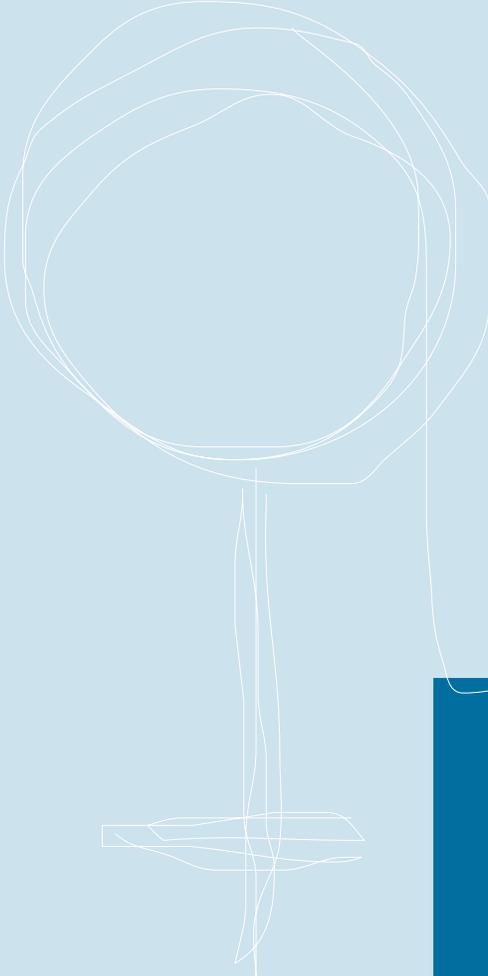


Esta herramienta es un ejemplo de aplicación de la técnica Entrevista (Ver Sección 1).

Con el responsable de recursos humanos

1. ¿Conoce el documento Gender Balance del PNUD? ¿Qué apunta este documento?
2. Según su opinión, ¿se aplica ese documento en la política de personal del PNUD El Salvador? ¿En qué concretamente?
3. ¿Cuál es la composición por género de las estructuras de dirección, unidades técnicas y operativas?
4. ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres trabajan en la organización?
5. ¿En qué sectores/áreas están ubicadas/os?
6. ¿Está la Gerencia comprometida con la promoción de la representación de mujeres a todos los niveles de la organización? ¿Y el área de recursos humanos?
7. ¿En qué cosas concretas se traduce este compromiso?
8. Según su opinión y experiencia, ¿tienen las mismas oportunidades para ascender y promocionarse dentro del PNUD las mujeres que los hombres?
9. ¿Cómo se inserta la equidad de género en las políticas y criterios de contratación, incentivos, ascensos y desarrollo del personal?
10. ¿Cuál es el tratamiento de los casos de acoso sexual, las licencias de maternidad y paternidad, los horarios de trabajo y los servicios con relación a los roles reproductivos?
11. ¿Se selecciona al nuevo personal en base a la sensibilidad de género y capacidad de tratar temas de género?
12. ¿Los anuncios de demanda de personal indican que el PNUD es un empleador comprometido con la igualdad de oportunidades?
13. ¿Existe algún documento (kit -libro/documento/folleto- de instrucciones) que se entrega al personal de reciente incorporación sobre el trabajo del PNUD y la propia organización? ¿Está incorporado en este documento el enfoque de género?
14. ¿Se valora en la organización los diferentes estilos de trabajar, por ejemplo, hombres y mujeres en trabajos no tradicionales, trabajos en ambiente más o menos formal, estilos de liderazgo, maneras de reuniones? ¿Cómo se valora?
15. ¿Se observa un aumento gradual de la “expertise” de género entre los miembros del personal, por ejemplo, como resultado de la capacitación?

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 33

Memoria de Taller



Esta herramienta es un ejemplo de aplicación de la técnica Taller (Ver Sección 1).

PARTICIPANTES: equipo del programa de Desarrollo Local (6 personas)

TIEMPO: 3 horas

ASPECTO A EXPLORAR: programático

1. Presentación (10 minutos)

En primer lugar, cada uno de los asistentes se presentó y habló de sus funciones. Se presentaron los objetivos, la agenda y la metodología prevista para la sesión. Todos los asistentes mostraron su acuerdo con las tres.

2. Género y desarrollo local

Objetivo: discutir y llegar a un primer acercamiento común sobre lo que entendemos por desarrollo local y por género.

La metodología: lluvia de ideas

Tiempo: 40 minutos

Conclusiones sobre desarrollo local y género:

- **Desarrollo Local:** modalidad de desarrollo humano basado en hacer realidad una visión compartida de desarrollo que una comunidad tiene en un determinado territorio, entendiendo territorio como más que un espacio geofísico como un conjunto de redes sociales, culturales, antropológicas en un espacio temporal y cultural determinado
- **Género:** muestran una realidad inobjetable que ha sido invisibilizada, a partir de lo que se construye una teoría y luego se traduce en instrumentos para transformar la realidad.
- **Preocupación:** llevarlo a la práctica. Los instrumentos no sirven.
- Es la toma de conciencia no sólo de que se está excluyendo a una parte de la población (las mujeres) sino también de que no es posible el desarrollo sin esa parte de la población y por tanto esa exclusión es una de las causas del NO desarrollo.
- La discusión y confrontación durante años mujer/hombre ha pasado a la discusión de género, que es incluyente
- Poca incorporación transversal del género, poca claridad de actividades
- Equidad

3. Necesidades del equipo y propuesta

Objetivos:

- Identificar las necesidades personales que cada técnico/a y Oficial de Programa tiene en el tema de género
- Identificar las necesidades de cada uno de ellos veían en el programa respecto al tema de género
- Proponer y analizar soluciones o posibles formas de respuesta para satisfacer esas necesidades tanto personales como del programa.

Metodología: Reflexión individual y el uso de tarjetas para identificar las necesidades personales de programa y las propuestas, éstas fueron pegadas en la pared sobre una matriz ya elaborada en papelógrafo, y presentadas al resto de asistentes.

Tiempo: 90 minutos

Conclusiones

Necesidades del Proyecto	Necesidades Programa	Soluciones/Acciones propuestas
Identificación de sitio web para acceder a temas de género y desarrollo local	Incluir acciones Positivas y actividades en cada proyecto	Incluir recursos financieros, una línea presupuestaria en todos los proyectos para género para poder incorporarlo transversalmente
Conocer instrumentos que faciliten hacer el vínculo género-desarrollo en el ámbito local	Metodología de integración interna al programa que pueda generar foros/mesas permanentes para soporte y enriquecimiento en todo el ciclo de programas	Asistencia técnica continua: incorporación recurso humano en todo ciclo de proyecto. A modo de Task Force, que se pueda acudir a este recurso en cualquier momento
Retroalimentación constante sobre el tema (talleres continuos, por ejemplo)	Banco de datos, experiencias y lecciones aprendidas de fácil acceso	Expresión en actividades concretas/acciones en formulación del programa
Mayor conocimiento sobre los avances que se han dado en la inserción del enfoque de género en los procesos de desarrollo en curso	Recursos técnicos y financieros para implementación de pilotajes en áreas particulares del programa (ej: desarrollo económico local, gobernabilidad local)	Creación de un espacio para debate e intercambio de experiencias, como sitio web y reuniones periódicas (más que taller, debate experiencias concretas). Interior y exterior.
Mayor difusión de experiencias exitosas en algunos sectores o componentes del desarrollo (ej. Grameen Bank)	Asistencia técnica permanente para diseño, ejecución y monitoreo de acciones programa	
Actualización sobre la evolución del enfoque y sus prácticas	Definición clara de actividades con enfoque de género en cada uno de los componentes del proyecto	
	Instrumentos y metodologías con enfoque de género	

4. Conclusiones y despedida

Hubo una valoración positiva la sesión de trabajo y fue considerada por todos como un primer paso, al que debían seguir otras sesiones de trabajo para profundizar y concretar tanto las necesidades como las soluciones y acciones a emprender en el programa en concreto.



Anexos

i1P2P3P4PHA

Anexo 1

Políticas de género del sistema de Naciones Unidas

Direct Line 11 (1996)

Este documento resalta las prioridades de la organización con respecto al Mainstreaming de género. Asimismo, se define la relación y la colaboración entre el PNUD y UNIFEM (Fondo de Naciones Unidas para el Empoderamiento de las Mujeres) para consolidar y avanzar en las iniciativas de la promoción de las mujeres.

<http://www.sdn.undp.org/gender/policies/dline11.html>

Equidad de Género Cuaderno Político (2002)

Gender Equality. Practice Note (2002)

En este documento se presenta el interés por parte del PNUD de trabajar en favor de la igualdad de género y el avance de las mujeres en el mundo desde sus seis áreas prácticas: gobernabilidad democrática, reducción de la pobreza, prevención y recuperación, energía y medio ambiente, tecnologías de la información y la comunicación y VIH/SIDA.

<http://www.undp.org/gender/policy/docs/policynotes/gender-9deco2.doc>

http://www.genero-pnud.org.sv/documentos/enfoque_de_genero/gender_equality_policy

(versión en español)

Guía sobre Mainstreaming de Género (1997)

Guidance Note on Gender Mainstreaming (1997)

La inclusión de las metas de igualdad de género en todas las actividades del PNUD presupone la transformación de toda la organización. La transformación significa que se reconoce que el género no trata únicamente de programas, políticas y equidad en la contratación de personal, sino también de una cultura institucional.

<http://www.sdn.undp.org/gender/policies/guidance.html>

Políticas de Equidad de Género en la Gestión (2003)

Policy on Gender Balance Management (2003)

En este documento se regula todo lo relativo a las políticas de Recursos Humanos de las oficinas del PNUD: contratación, promoción, capacitaciones, los programas de conciliación de la vida laboral y personal, etc.

<http://www.sdn.undp.org/gender/>

Términos de Referencia del Punto Focal de Género de las oficinas nacionales del PNUD

Desde 1986, el PNUD tiene un sistema de Puntos Focales de Género en sus oficinas. Este documento señala cuáles son las actividades y funciones de estos puntos focales para la incorporación del mainstreaming en todos los programas, proyectos y acciones.

http://www.sdn.undp.org/gender/about/gfp_tor.html

Resoluciones de la asamblea general de NU sobre la situación de las mujeres

<http://www.un.org/spanish/documents/ga/res/50/list50.htm>

A/RES/50/162 pfo. 1 (1996) Propuesta de fusión del Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.

A/RES/50/203 (1996) Seguimiento de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y aplicación cabal de la Declaración de Beijing y la Plataforma de Acción.

A/RES/57/180 (2002) Sobre el mejoramiento de la situación de la mujer en el Sistema de las Naciones Unidas.

57/182/2003 Seguimiento de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer y la aplicación cabal de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y de las decisiones adoptadas en el vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General.

Resoluciones del Consejo Económico y Social (ECOSOC)

<http://www.un.org/documents/ecosocdocs/1997/e1997-l30.htm>

E/1997/L.30 Informe del Director General de la FAO sobre el resultado de la Cumbre Mundial de Alimentos, Roma 1996.

E/52/3 (1997) Sobre el VIH/SIDA y la manera diferente en que afecta a Mujeres y Hombres.

E/1997/24 Sobre la prevención del crimen y medidas de justicia criminal para eliminar la violencia contra las mujeres.

Conclusiones Convenidas 1997/2 Integración de la perspectiva de género en todas las políticas del sistema de las Naciones Unidas. Fragmento de A/52/3. Informe del Consejo Económico y Social del año 1997.

E/1997/66 Integración de la perspectiva de género en todas las políticas del sistema de las Naciones Unidas. Informe del Secretario General.

E/1997/64 Medios de mejorar la capacidad de la organización y del sistema de las Naciones Unidas para apoyar la labor continua de seguimiento de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer. Informe del Secretario General.

E/1998/54 Adelanto de la Mujer: aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing y la función de las actividades operacionales en la promoción, en particular, del fomento de la capacidad y de la movilización de recursos para aumentar la participación de la mujer en el desarrollo. Informe del Secretario General

E/1999/44 Resumen ejecutivo de la encuesta mundial sobre el papel de la mujer en el desarrollo

E/1999/54 Seguimiento y aplicación de la declaración y la Plataforma de Acción de Beijing. Informe del Secretario General.

E/1999/60 Informe de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer constituida en comité preparatorio del período extraordinario de sesiones de la Asamblea General titulado "La mujer en el año 2000: igualdad entre los géneros, desarrollo y paz para el siglo XXI" sobre su segundo período de sesiones.

E/1999/66 Mejoramiento de la situación de la mujer en las zonas rurales. Informe del Secretario General.

E/2004/CRP.2 Resolución sobre el trabajo de la red interagencial sobre Mujeres e Igualdad de Género para aumentar las capacidades y promover la coherencia en la transversalidad del enfoque de género en el sistema de Naciones Unidas.

E/2004/59 Revisión y valoración de la implementación del sistema del Consejo Económico y Social de las conclusiones acordadas en la resolución 1997/2 sobre la transversalidad de la perspectiva de género en todas las políticas y programas en el sistema de Naciones Unidas.

Anexo 2

Las principales declaraciones y convenciones relacionadas con la mujer y la equidad de género

Carta de la Organización de la ONU (1945)

Art. 8: “La organización no establecerá restricciones en cuanto a la elegibilidad de hombres y mujeres para participar en condiciones de igualdad en cualquier carácter en las funciones de sus órganos principales y subsidiarios”.

<http://www.un.org/spanish/aboutun/charter.htm>

Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)

En el artículo 2 se reconoce que toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en la Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión.

<http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>

Convención sobre los Derechos Políticos de la mujer (1953)

Establece que las mujeres tienen derecho a votar en todas las elecciones en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna.

http://www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/22_sp.htm

Convenio 100 OIT (1958)

Sobre la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.

<http://www.ilo.org/ilolex/spanish/convdisp1.htm>

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, 1981)

Esta convención aporta una importante definición de discriminación contra la mujer en su artículo 1.

[http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(Symbol\)/A.RES.48.104.Sp?Opendocument](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(Symbol)/A.RES.48.104.Sp?Opendocument)

Declaración final de la Conferencia Mundial de la Educación para Todos y Todas, Jomtiem (1990)

Se institucionaliza el derecho de niños/as, jóvenes y adultos/as al derecho a la educación sin discriminación.

<http://www.cndna.gov.ve/Internacionales/EducacionparaTodos.pdf>

Convención Interamericana para Prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, Belem do Pará (1994)

La importancia de esta convención radica en que constituye una fuente de obligación para los Estados por lo que se reconoce que la violencia contra las mujeres es una violación de los derechos humanos.

<http://www.oas.org/cim/Spanish/ConvencionViolencia.htm>

Conferencia Internacional sobre la Población y desarrollo, El Cairo (1994)

Un elemento fundamental de esta Conferencia fue dar a la mujer las armas necesarias para mejorar su situación y proporcionarle más posibilidades de elección mediante un mayor acceso a los servicios de educación y de salud y el fomento del desarrollo de las aptitudes profesionales y el empleo.

<http://www.isis.cl/temas/conf/poblacion.htm>

Declaración final de la IV Conferencia Mundial de la Mujer, Beijing (1995)

Esta Conferencia supuso una gran transformación ya que se reconoció la necesidad de trasladar el centro de la atención de la mujer al concepto de género, reconociendo que toda la estructura de la sociedad, y todas las relaciones entre los hombres y las mujeres en el interior de esa estructura, tenían que ser revaluadas.

<http://www.onu.org/documentos/confmujer.htm>

Beijing + 5 Igualdad de Género, Desarrollo y Paz para el siglo XXI

Se examinaron los logros y obstáculos en la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing, la adopción de medidas e iniciativas para lograr la igualdad en el nuevo milenio, así como el papel de la mujer y la igualdad entre los géneros como medio y como fin en la lucha contra la pobreza.

<http://www.un.org/womenwatch/daw/followu/beijing+5.htm>

Anexo 3

Recursos virtuales

Reducción de pobreza y desigualdades

<http://www.undp.org/mdg>

<http://www.undp.org/poverty/gender>

<http://www.unifem.org/>

<http://www.globalizacion.org>

<http://www.alainet.org> (ALAINET: Mujeres contra el ALCA)

<http://www.globalgrn.org> (GRN: The Globalization Research Network)

<http://www.eclac.org.cl>

Gobernabilidad

<http://www.undp.org/governance/gender.htm>

<http://www.logos.undp.org/esp/index.php>

<http://www.unifem.org/>

<http://www.un-instraw.org>

<http://www.oas.org/cim/English/About.htm>

<http://www.prigepp.org>

<http://www.cladem.org/>

<http://www.isis.cl/>

<http://www.whrnet.org/>

<http://www.eldis.org/gender/>

<http://www.iigov.org/iigov/>

<http://www.unhchr.ch>

<http://www.un.org/womenwatch/daw>

<http://www.wedo.org>

Medio Ambiente

<http://www.unifem.org/>

<http://www.un-instraw.org>

<http://www.eldis.org/gender/index.htm>

<http://www.wedo.org>

<http://www.un.org/spanish/conferences/Beijing/>

<http://www.sdn.undp.org/unifem/browse.html>

<http://www.iucn.org/>

<http://www.unep.org/>

<http://www.cedha.org.ar/>

Prevención de crisis y reconstrucción

<http://www.unifem.org/>

<http://www.un-instraw.org>

<http://www.isis.cl/>

<http://www.kus.uu.se> (Iniciativa de Mujeres Colombianas por la Paz)

Control del VIH/SIDA

<http://www.unifem.org/>

<http://www.unaids.org/>

<http://www.eldis.org/gender/index.htm>

<http://www.paho.org>

<http://www.unfpa.org/knowledgesharing/pkads.htm>

Sobre Buenas Prácticas

<http://www.un.org/womenwatch/resources/goodpractices/index.html>

<http://www.undp.org/gender/resources.htm> (UNDP Gender Mainstreaming Programs and Best Practices)

<http://www.un-instraw.org/en>

Otros Links de interés

<http://www.thai.net/gaatw> (GAATW- Global Alliance Against Traffic in Women)

<http://www2.qeh.ox.ac.uk> (Queen Elizabeth House Development Studies, Oxford)

<http://www.unifem.org> (UNIFEM- UN)

<http://www.whrnet.org> (Women's Human Rights Net)

<http://www.un.org/womenwatch> (WomenWatch)

<http://www.woman.ch> (WWSF- Women's World Summit Foundation)

<http://www.cladem.org> (Comité de América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer)

<http://www.laneta.apc.org/incita> (INCITA: Inventando Ciencia y Tecnología Accesible)

<http://www.oas.org/cim/English/About.htm> (Inter-American Commission of Women)

<http://www.isis.cl> (Isis Internacional)

<http://www.cinterfor.org.uy>

<http://www.iiav.ni> (International Information Center and Archives for the Women's Movement)

<http://www.movimientos.org>

<http://www.dawn.org.fj>

<http://www.nodo50.org/mujeresred>

<http://www.prigepp.org>