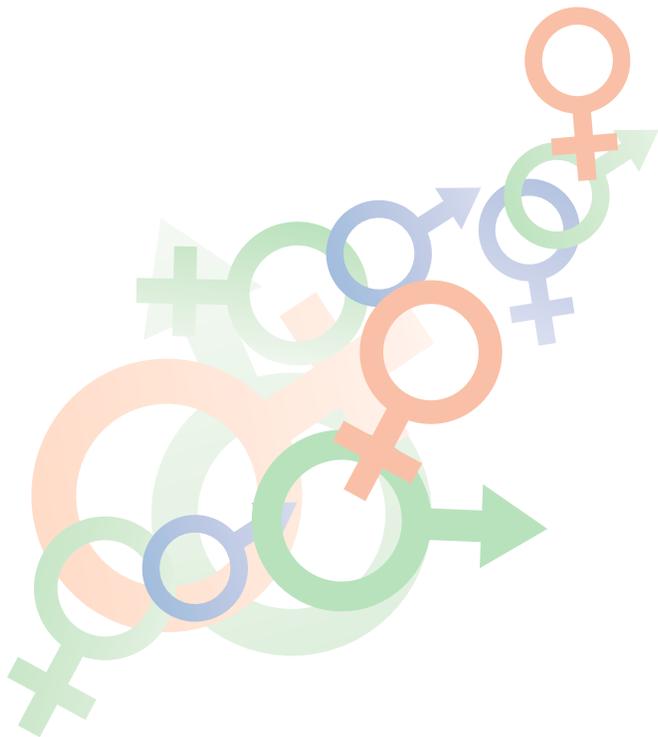


# Guía

## Transversalización de género en proyectos de desarrollo





Programa de las Naciones Unidas  
para el Desarrollo

Presidente Masaryk 29, Piso 8,  
Polanco 11570, México D. F.

[www.undp.org.mx](http://www.undp.org.mx)  
[genero@undp.org.mx](mailto:genero@undp.org.mx)



P N  
U D

*México*

# Guía

## Transversalización de género

en proyectos  
de desarrollo



PN  
UD

México



Copyright© 2006

por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
Av. Presidente Masaryk No. 29, piso 8  
Col. Chapultepec Morales, CP 11570, México, DF

Publicador por:

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Impreso por:

Photolitho Kronos

Las opiniones, análisis y recomendaciones de política pública contenidas en este documento no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus estados miembros.

Todos los derechos están reservados.

Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema, o transmitidas en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Impreso en México

Printed in México

Diseño editorial: Icónea Comunicación y Diseño

# Prólogo

*"La incorporación de una perspectiva de género en toda nuestra labor será decisiva para el éxito general del desarrollo. Hay pruebas sólidas de todo el mundo que confirman que la igualdad entre los géneros acelera el crecimiento económico general, fortalece la gobernabilidad democrática y reduce la pobreza y la inseguridad".*

Kemal Dervis, Administrador del PNUD, 6 septiembre 2005.

Desde 1995, el PNUD ha realizado esfuerzos sostenidos por contribuir a la erradicación de la desigualdad entre mujeres y hombres. Estos esfuerzos están alineados con el mandato del Consejo Económico y Social de la ONU, emitido en 1997, y con la Política de Equidad de Género del PNUD, aprobada en 2002. Ambos reconocen que la transversalidad de género y el empoderamiento de las mujeres son estrategias fundamentales para lograr la equidad de género. Esta meta también se ha consignado como uno de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Para contribuir con este proceso, el PNUD en México ha puesto en marcha la *Estrategia de Género 2005-2007*, documento que contiene tanto los mandatos y políticas sobre género, como la definición de acciones concretas para incorporar transversalmente el tema de equidad de género en los proyectos y actividades del PNUD en México.

La *Guía transversalización de género en proyectos de desarrollo* es un esfuerzo que se basa en la experiencia y conocimientos acumulados durante años por el sector académico, organizaciones de la sociedad civil, el propio PNUD y otras agencias de cooperación para el desarrollo. El propósito es apoyar el logro de resultados que impacten de forma significativa en las condiciones de desarrollo, y que contribuyan a disminuir la desigualdad.

La *Guía* trata temas conceptuales, consideraciones operativas y recomendaciones prácticas para los proyectos de desarrollo. La estructura sigue la secuencia del ciclo de proyecto del PNUD, incluyendo la identificación de problemas y oportunidades y la elaboración del Documento de Proyecto, adoptado por el PNUD como instrumento de programación. Finalmente, se presenta la oferta institucional del PNUD para aumentar la eficacia en términos de transversalidad de género.

Con esta publicación, ponemos a disposición de las personas involucradas en los proyectos de desarrollo una herramienta de consulta práctica para transversalizar el enfoque de género en el diseño, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo. Esperamos con ello fortalecer las capacidades para analizar las relaciones de género subyacentes a los proyectos y hacer frente al desafío de incorporar de manera efectiva y equitativa la participación de mujeres y hombres.



Thierry Lemaresquier  
Representante Residente

# Agradecimientos

La elaboración de la *Guía transversalización de género en proyectos de desarrollo* es parte del proyecto “Instrumentos para potenciar la transversalidad de género en PNUD México”. Contó con el apoyo financiero otorgado por el gobierno de Los Países Bajos, a través del Fondo Fiduciario Temático de Género del PNUD. Fue elaborada por Itzá Castañeda, Asesora en Género del PNUD México, con la colaboración de Rosario Campos, quien participó como consultora en este proyecto.

Contó con valiosos aportes y recomendaciones de personal del PNUD México: Diego Antoni, Grisel Campuzano, Verania Chao, Thierry Lemaesquier, Amalia Paredes, Arnaud Peral y Perla Pineda. Agradecemos a todas y todos sus comentarios certeros que enriquecieron este documento.

Finalmente agradecemos a Jorge Navarajo y a David Zúñiga por su trabajo de corrección de estilo, y a Sandra Tirado y Cecilia Manzanares por el diseño e impresión.



Recuerde



Ejemplo



Preguntas  
clave



Tema  
importante

# Índice

	Introducción	VII
<b>1</b>	El desarrollo visto desde el enfoque de género ¿Por qué integrar género en nuestro trabajo?	9
<b>2</b>	Equidad de género Conceptos básicos	11
<b>3</b>	Análisis de género	21
<b>4</b>	Gestión transversal de género Un reto para los proyectos	35
	Referencias bibliográficas	55
	ANEXO: Políticas y recursos para la transversalidad de género	59



# Introducción

El PNUD se ha comprometido a contribuir con acciones concretas para eliminar la desigualdad entre mujeres y hombres, es decir, a tener resultados tangibles. Este es el fin último de la *Guía transversalización de género en proyectos de desarrollo*.

Además de la versión impresa, el documento está disponible en la página de internet de Género del PNUD México (<http://www.undp.org.mx/Genero/index.php>). La página contiene referencias a otras fuentes, así como una periódica actualización de las metodologías para la aplicación del enfoque de género del PNUD. Allí también se encuentran documentos que ofrecen metodologías, cursos y guías de capacitación elaborados por el PNUD y por otras agencias de la ONU. Sin duda estos recursos son complementarios a la *Guía*.

## ¿A quién está dirigida esta guía?

Aunque se destina principalmente a los equipos de los proyectos, a las consultoras y consultores que en ellos participan y al personal del PNUD, también resultará de interés para el personal de las contrapartes nacionales, sean éstas organizaciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil o miembros de la comunidad académica. Así mismo podrá ser utilizada por otros organismos y Grupos Temáticos de las Naciones Unidas en México.

Dado que las personas y equipos pueden tener diferentes niveles de conocimiento y experiencia en el tema de género, la *Guía* puede ser utilizada como una unidad, pero también cada capítulo puede consultarse en forma separada.

## Propósitos de la guía

- Fortalecer las capacidades internas y de las contrapartes, a fin de mejorar el conocimiento y la práctica de la transversalización de género.
- Introducir elementos conceptuales simplificados y ágiles para la transversalización del enfoque de género en proyectos de desarrollo.
- A partir de preguntas y ejemplos, incentivar a la reflexión sobre la desigualdad de género como obstáculo al desarrollo humano.
- Identificar los aspectos clave para promover que el tema de género esté presente en la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo.

## ¿Cómo está organizada la guía?

Está organizada en cuatro capítulos y un anexo, los cuales se pueden consultar de acuerdo a las necesidades específicas de las lectoras y lectores. Cada capítulo refuerza los contenidos de los demás. Se ha buscado definir algunos aspectos teóricos fundamentales y situar algunas ideas que enfatizan la aplicación de los mismos y el posicionamiento del PNUD al respecto.



# 1

## El desarrollo visto desde el enfoque de género

### ¿Por qué integrar género en nuestro trabajo?

En los últimos años se han desarrollado muchas iniciativas para promover la equidad de género en los programas y proyectos de desarrollo. El PNUD ha definido una serie de estrategias para influir en las políticas de desarrollo y para mejorar metodologías y procedimientos con el fin de integrar el enfoque de género.

El objetivo de este capítulo es exponer ciertos argumentos que permitan entender la necesidad de integrar transversalmente el enfoque de género y el empoderamiento de las mujeres en nuestro trabajo y las ventajas que esto ofrece a los proyectos.

Estos argumentos ofrecen amplias posibilidades para que, a través de los proyectos, podamos transformar las relaciones de desigualdad y exclusión de género e incidir en el avance de las mujeres.

#### Este apartado incluye los siguientes temas:

1. ¿Por qué la equidad de género es importante para el desarrollo?
2. ¿Qué diferencia hay en la promoción del desarrollo cuando se enfoca en las mujeres y cuando lo hace en el género?
3. ¿Cómo se relacionan el desarrollo humano y la equidad de género?
4. ¿Cómo propone el PNUD abordar la equidad de género?

# 1. ¿Por qué la equidad de género es importante para el desarrollo?

## El desarrollo visto desde una perspectiva de género

La perspectiva de género ha contribuido a enriquecer las propuestas de equidad no sólo entre hombres y mujeres, sino también entre personas y grupos sociales que padecen distintas formas de desigualdad y discriminación.

También ha permitido comprender de manera más precisa y completa los factores que intervienen en los cambios sociales, culturales y económicos, al ofrecer planteamientos teóricos y metodológicos que explican aspectos como los siguientes:

- Las razones por las cuales las personas y los grupos usan sus recursos de distinta manera.
- La percepción sobre las diferencias y desigualdades en el acceso a dichos recursos y a su control.
- La comprensión de los efectos que tiene en un grupo la distribución de actividades por sexo, clase social o etnia.

La relación entre género y desarrollo ha evolucionado en las últimas dos décadas y ha permeado las políticas públicas que promueven la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

El enfoque de equidad de género contribuye a enriquecer el concepto de desarrollo porque:

- Se concentra en los seres humanos.
- Propone la transversalidad de género como una estrategia para combatir las formas específicas de la desigualdad social, como la que existe entre hombres y mujeres. El enfoque de género implica un análisis más completo e integral de las relaciones sociales, ofrece elementos teóricos y metodológicos para analizar las diferencias y características de personas y grupos sociales, y formula propuestas tendientes a aminorar y erradicar dichas desigualdades.
- Señala que las mujeres y los hombres tienen funciones diferenciadas en los espacios de participación y en los mecanismos de decisión. Con ello, el enfoque de género contribuye a comprender mejor las transformaciones sociales.
- Abre nuevos campos de análisis e intervención al hacer visibles espacios de decisión que estaban ocultos o subestimados. Por ejemplo, las decisiones que se toman en el hogar, el uso de recursos y el impacto de las actividades en la reproducción social, el medio ambiente y la salud reproductiva, entre otros.

## Equidad de género como fin y como medio para alcanzar el desarrollo

El amplio reconocimiento de la comunidad internacional a la importancia de la equidad de género como fin y como medio para alcanzar el desarrollo es fundamental. La igualdad de género y la autonomía de las mujeres han sido definidas como uno de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Declaración del Milenio señala la necesidad de “promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer como medios eficaces de combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades y de estimular

un desarrollo verdaderamente sostenible”<sup>1</sup>

La incorporación del enfoque de género en el desarrollo forma parte de una estrategia más amplia, que incluye acciones específicas dirigidas a las mujeres, con el objetivo de transformar, a largo plazo, el conjunto de relaciones y estructuras que producen la desigualdad de género.



El PNUD asume el mandato del Consejo Económico y Social (Ecosoc), que indica que la incorporación de la perspectiva de género en la corriente principal del desarrollo se refiere a:

*El proceso de examinar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier tipo de acción pública planificada, incluyendo legislación, políticas o programas, en cualquier área. Asimismo, es una herramienta para hacer de los intereses y necesidades de hombres y mujeres una dimensión integrada en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todos los ámbitos políticos, sociales y económicos. El objetivo final es lograr la igualdad entre los géneros. (ONU, 1997).*

## 2. ¿Qué diferencia hay en la promoción del desarrollo cuando éste se enfoca en las mujeres y cuando lo hace en el género?

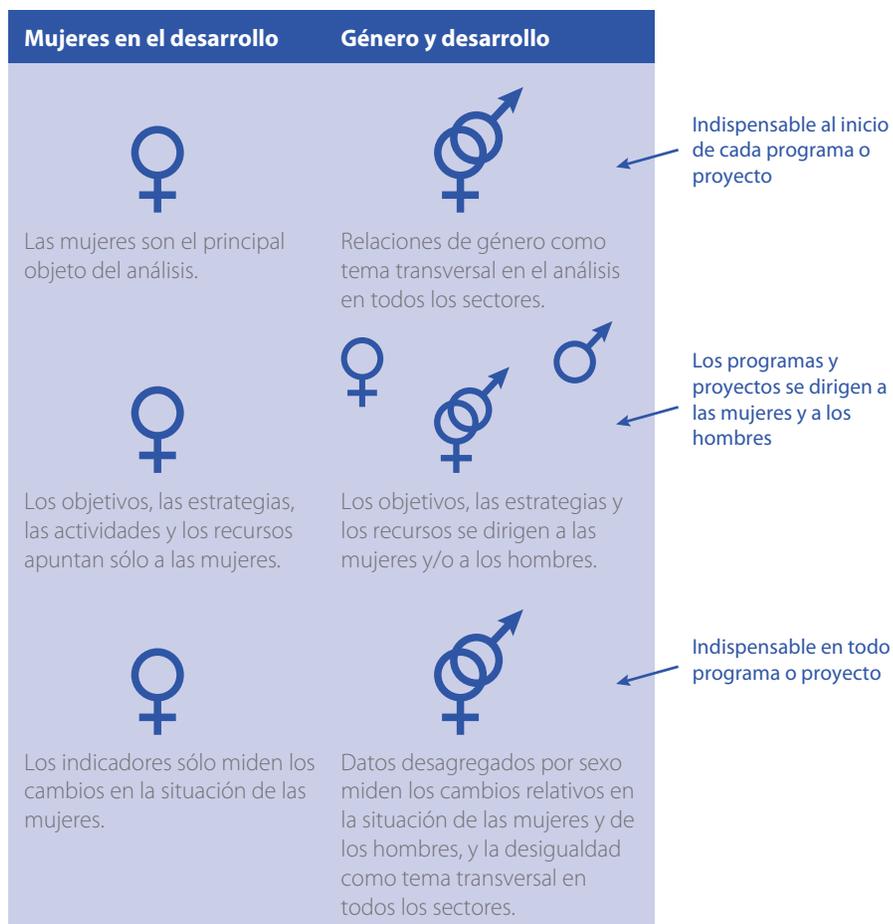
Existen dos enfoques predominantes sobre la participación de las mujeres en el desarrollo: el de mujeres en desarrollo (MED) y el de género en el desarrollo (GED). El enfoque MED concibe a las mujeres como “objeto” de las políticas, las considera vulnerables, en situación de minusvalía (básicamente económica) y utiliza su capacidad para solucionar necesidades de la comunidad y la familia. Su objetivo es el desarrollo de las mujeres en los terrenos económico y laboral, pero no aborda las desventajas de género en las relaciones ni la posición de las mujeres en la cultura, la política y la economía.

El enfoque GED considera las relaciones de poder entre mujeres y hombres como un factor de desigualdad social que las coloca en una posición subordinada. Adopta el término género tomando en cuenta que las desigualdades económicas, culturales y sociales se derivan de prácticas culturales que asignan roles específicos a mujeres y hombres. Pretende modificar las relaciones de autoridad y poder, y democratizar las relaciones sociales y familiares en su conjunto. Su objetivo es lograr la equidad entre los géneros. (Campos, 2003).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Véase <http://www.objetivosdelmilenio.org.mx>

<sup>2</sup> El PNUD asumió el enfoque GED porque transforma las relaciones desiguales de género y las estructuras que producen esa desigualdad. Este enfoque plantea la necesidad de definir, con la participación activa de las mujeres, un nuevo modelo de desarrollo que subvierta las actuales relaciones de poder basadas en la subordinación de las mujeres.

## Enfoques MED y GED en los programas y proyectos de desarrollo



(Adaptado de Cosude, 2003)

Al planear y desarrollar un proyecto es fundamental identificar sus áreas de influencia y posibles alcances, si sólo responderán a necesidades prácticas de género, si incorporarán a las mujeres al desarrollo o si responden a los intereses estratégicos (ver capítulo 2).

**Recuerde**

La aplicación del enfoque GED en los proyectos requiere el compromiso de crear oportunidades que empoderen a las mujeres. Además, busca que las relaciones autoritarias de poder entre mujeres y hombres se transformen en opciones de negociación para favorecer la equidad.

### 3. ¿Cómo se relacionan el desarrollo humano y la equidad de género?

“El desarrollo humano es el proceso de expansión de las libertades reales que goza un pueblo” (Amartya Sen, Premio Nobel de Economía 1998). Busca que los individuos puedan elegir las mejores opciones entre varias alternativas. La igualdad de oportunidades es fundamental para el desarrollo humano. No se trata de igualdad de resultados sino de igualdad de posibilidades de ser o actuar.

El PNUD considera el desarrollo humano un paradigma para trabajar por la equidad de género y el combate a la pobreza. Los Informes sobre Desarrollo Humano que elabora el PNUD se han consolidado como herramientas que proporcionan datos para el análisis de múltiples desigualdades sociales, entre ellas las de género.

El desarrollo humano con equidad se basa en tres principios:

- Asegurar la igualdad de derechos de mujeres y hombres.
- Las mujeres deben ser agentes y beneficiarias del cambio.
- Crear más oportunidades para mujeres y hombres y las condiciones para que ambos accedan a ellas.

#### Desarrollo humano y los índices para medir disparidades de género

El *Informe Mundial sobre Desarrollo Humano 1995* del PNUD analizó la condición de las mujeres y unió los conceptos de desarrollo humano y género; además, incorporó al análisis dos nuevos indicadores para medir las disparidades entre mujeres y hombres: el índice de desarrollo relativo al género (IDG) y el índice de potenciación de género (IPG).

La publicación *Indicadores de desarrollo humano y género en México (2006)* señala que cuando se introducen consideraciones de género en el índice de desarrollo humano (IDH) y se mide la desigualdad entre los logros promedio de las mujeres y de los hombres, los niveles promedio de desarrollo muestran pérdidas hasta de 50%.



#### Índice de desarrollo relativo al género (IDG)

Mientras el índice de desarrollo humano (IDH) mide el progreso medio, el IDG ajusta el progreso medio para reflejar las desigualdades entre hombres y mujeres en tres aspectos:

- Una vida larga y saludable, medida por la esperanza de vida al nacer.
- Acervo de conocimientos, medido por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y terciaria.
- Un nivel de vida decoroso, medido por la estimación del ingreso proveniente del trabajo.

## Índice de potenciación de género (IPG)

Refleja la participación de las mujeres en la vida pública, pero debido a la limitación de los datos, no incluye otros aspectos de la potenciación, en particular en el hogar o en la vida comunitaria. Se apoya en tres variables:

- Oportunidades y participación en la toma de decisiones políticas, medida a través de la proporción de mujeres en el Poder Legislativo (cámaras de diputados y de senadores y congresos locales).
- Acceso a oportunidades profesionales y participación en la toma de decisiones económicas. Se calcula con base en el número de mujeres en empleos profesionales y técnicos, o como funcionarias y directivas.
- Poder sobre los recursos económicos, basado en el ingreso proveniente del trabajo femenino, y estimado a partir del PIB total y el porcentaje de mujeres en la PEA.

## 4. ¿Cómo propone el PNUD abordar la equidad de género?

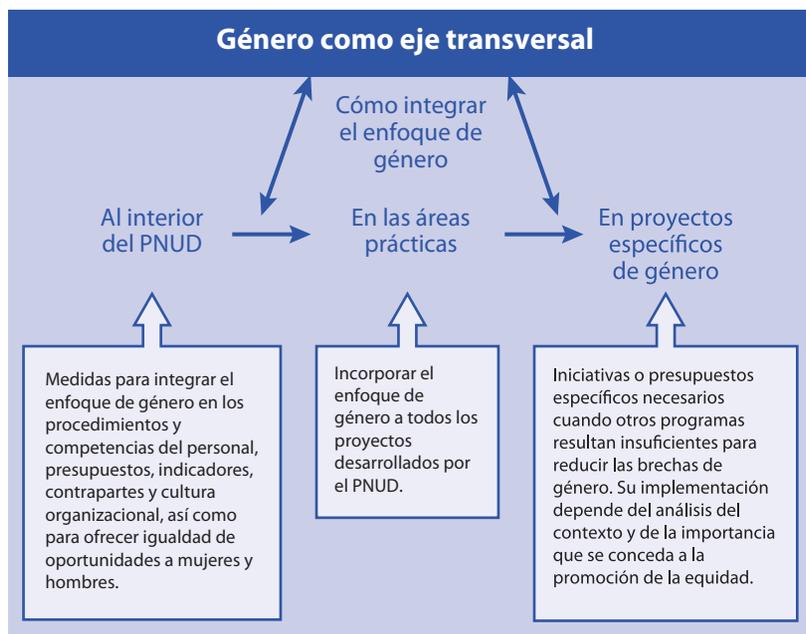
### Transversalización de género

El género como criterio transversal es considerado parte del marco analítico que permite ajustarse a dinámicas particulares sin olvidar el paradigma del desarrollo humano como base para la construcción del enfoque de equidad de género en todos los proyectos. La equidad de género es esencial para una buena práctica del desarrollo y es vital para el progreso económico y social (PNUD, 2005b).



**Recuerde**

- Ambos índices ofrecen información básica para medir las desigualdades de género en el territorio nacional y son herramientas de consulta para contextualizar proyectos que busquen disminuir estas brechas.
- Dado que el desarrollo humano considera la autonomía de los individuos y no sólo su bienestar, es necesario evaluar las disparidades entre mujeres y hombres a partir de los logros de participación en su entorno.
- De acuerdo con el cálculo de estos índices, la dimensión con mayor discriminación contra las mujeres es la de ingreso, factor que debe ser tomado en cuenta en los proyectos y programas de desarrollo.
- El mayor potencial que tienen estos índices radica en que pueden cruzarse con otras variables.



### Ventajas de considerar la transversalización de género

- Hace visible el problema de la desigualdad.
- Da mejores bases a todos los proyectos y acciones.
- Induce al personal a un análisis permanente de los efectos del desarrollo en mujeres y hombres.
- Mejora la transparencia y la toma de decisiones.
- Hace pleno uso de los recursos humanos, al reconocer a mujeres y hombres con capacidades y oportunidades similares.
- Deja espacio para la diversidad y la horizontalidad y abre paso a un nuevo paradigma de organización.



### ¿Cómo se realiza la transversalización de género?

- ✓ El enfoque de género se aplica en todas las acciones que ejecuta el PNUD.
- ✓ Periódicamente se hacen análisis de cifras y otros datos que identifiquen las diferencias que se convierten en desigualdad y exclusión.
- ✓ Se definen y articulan acciones concretas en todos los niveles institucionales para avanzar hacia el objetivo de la equidad de género.
- ✓ Mujeres y hombres se involucran por igual en los procesos internos, programas, asesorías y toma de decisiones.

(Basado en PNUD El Salvador, sin fecha)

## Empoderamiento de las mujeres

El empoderamiento de las mujeres es considerado un medio para promover la equidad de género en los proyectos de desarrollo. Busca transformar las estructuras de desigualdad en todos los ámbitos: legislación, educación, instituciones, y toda aquella instancia, pública o privada, en la que prevalezca un dominio masculino. Una manera de favorecer el empoderamiento es incrementar la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los procesos.

Para alcanzar el empoderamiento las mujeres requieren poseer iguales capacidades (educación y salud), acceso a oportunidades (económicas, sociales y políticas) y seguridad (vida libre de violencia), y además tener los medios para utilizar estas capacidades, oportunidades y seguridad para elegir y tomar decisiones sobre sus condiciones de vida. La esencia del concepto de empoderamiento de las mujeres radica en la capacidad de éstas para controlar su propio destino. No basta con que existan las condiciones para que haya equidad; es necesario que las mujeres se apropien de ellas (PNUD México, 2005a).

Es importante explorar las repercusiones que el empoderamiento de las mujeres puede tener en los hombres, así como los efectos potenciales en sus actitudes y comportamiento. El empoderamiento de las mujeres no debe considerarse como un juego de suma o resta, donde los beneficios de las mujeres se traducen en perjuicios para los hombres.



### ¿Qué efectos puede tener promover el empoderamiento de las mujeres?

- ✓ Crear conciencia en las mujeres acerca de su situación.
- ✓ Promover el poder de decisión de las mujeres en la familia, la comunidad y la sociedad.
- ✓ Reformar el marco legal.
- ✓ Sensibilizar a los hombres para que acepten a las mujeres como contrapartes iguales.

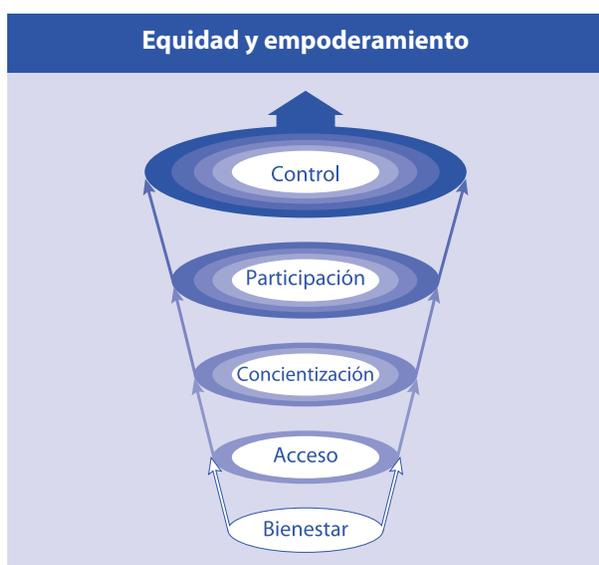
## Niveles del empoderamiento

El PNUD ha propuesto una espiral del empoderamiento que muestra cinco niveles que es necesario alcanzar para promover la equidad de género:

- Bienestar: Se define como el nivel de condiciones materiales de bienestar para las mujeres (ingresos, comida, acceso a servicios de salud) en iguales condiciones que los hombres.
- Acceso: Consiste en que las mujeres tengan las mismas condiciones de obtener factores de producción como: crédito, trabajo, formación, facilidades de comercialización y acceso a todos los bienes y servicios públicos.
- Concientización: Este nivel busca hacer conscientes las diferencias entre sexo y género y reconocer que los roles de género son culturales y pueden cambiar. El trabajo debe distribuirse entre mujeres y hombres, sin dominación. La base de

- este nivel es la creencia en la equidad de género en todos los aspectos.
- **Participación:** Implica el involucramiento equitativo de mujeres y de hombres en todos los niveles de decisión, así como en la planeación y administración de los proyectos de desarrollo. Tiene que ver particularmente con la realización de acciones donde la participación es esencial en todo el ciclo de los proyectos (ver capítulo 5).
- **Control:** La concientización de las mujeres y su movilización puede contribuir a que ellas incidan en los procesos, y que mujeres y hombres controlen por igual beneficios y recursos.

### Recuerde



(Basado en PNUD, 2001)

Como muestra la espiral, la clave para lograr el empoderamiento y la equidad radica en incrementar la intervención de las mujeres en las acciones de desarrollo. A medida que se consolida el control de mujeres y hombres sobre los recursos se incrementa el nivel de autonomía y bienestar.

- La noción de empoderamiento ubica a las mujeres como agentes activos y no como receptoras pasivas de los proyectos de desarrollo.
- El empoderamiento es relevante en todos los proyectos y no debe relegarse a un área o al desarrollo de alguna actividad específicas.
- El empoderamiento tiene dimensiones diversas: individuales, familiares, comunitarias, políticas, sociales, legales y psicológicas.
- La participación de las mujeres desde la planeación de los proyectos es indispensable para asegurar su empoderamiento en el ciclo del proyecto. Es fundamental que en ese proceso se facilite el análisis de las necesidades y problemas de las mujeres, y de su solución.

(PNUD, 2000 y 2001).



# 2 Equidad de género

## Conceptos básicos

---

El estudio de las desigualdades entre mujeres y hombres se ha abordado desde un nuevo marco de pensamiento: el enfoque o perspectiva de género.

Lograr que este enfoque sea considerado como eje transversal de todas las etapas de los proyectos de desarrollo, requiere un marco conceptual común que permita a los y las participantes conocer y aplicar los criterios para trabajar con una perspectiva de género.

Este capítulo busca aclarar los principales conceptos para analizar cómo se crean las diferencias y las desigualdades entre mujeres y hombres, así como las consecuencias de esta disparidad en la vida de ambos y en la sociedad.

Los términos presentados no son limitativos ni pretenden ser un glosario, sino un conjunto de categorías relacionadas entre sí, que permitan comprender cómo se articulan las nociones de género y desarrollo.<sup>1</sup>

**Este apartado incluye los siguientes temas:**

1. ¿Qué es género?
2. ¿Por qué trabajar con perspectiva de género?
3. Construcción social de identidades y relaciones de género.
4. División sexual del trabajo.
5. Necesidades e intereses de género.
6. Principios de igualdad y equidad.
7. Discriminación por género.

<sup>1</sup> Un glosario de términos puede ser consultado en <http://www.un-instraw.org/es/index.html>

## 1. ¿Qué es género?

El término género se refiere a las diferencias de atributos y oportunidades socialmente construidas asociadas con el hecho de ser hombre o mujer, y a las interacciones y relaciones sociales entre hombres y mujeres. El género determina lo que es esperado, permitido y valorado en una mujer o en un hombre en un contexto determinado.

Género no es sinónimo de sexo. El sexo está determinado biológicamente e implica diferencias fisiológicas: se nace con órganos sexuales masculinos o femeninos. En cambio, el género está determinado cultural y socialmente por las tareas y funciones asignadas a las mujeres y los hombres en la vida pública y privada; puede cambiar según el tiempo, el lugar y el contexto social.



### Diferencia entre sexo y género

Sexo es el conjunto de características biológicas que nos definen como mujeres u hombres. Esa distinción está dada por la diferencia de órganos sexuales masculinos o femeninos.

Género es la construcción social de la identidad masculina o femenina. La aprendemos a partir de la interrelación familiar y social. Aprendemos como “ser mujeres” y “ser hombres”. Una mujer y un hombre no nacen; aprenden a serlo.

Género no se refiere simplemente a mujeres u hombres, sino a la relación entre ellos, y a la forma en la que ésta se establece socialmente. Debido a que es una categoría de análisis relacional, el género debe incluir a mujeres y hombres. Al igual que las categorías de clase, raza y etnia, el género es una herramienta de análisis para comprender los procesos sociales. (Sernam, Chile, 2002; PNUD, México, 2005a).

Esta visión relacional permite poner en relieve las distintas formas de desigualdad entre hombres y mujeres en los procesos de desarrollo.

Desde la teoría del género, la igualdad implica otorgar a las mujeres condiciones iguales en los ámbitos en que históricamente han estado en desventaja. Desde esta perspectiva, la igualdad significa iguales oportunidades, derechos y responsabilidades para hombres y mujeres; no que ambos deban ser tratados como idénticos, sino que las oportunidades, derechos y responsabilidades de unos y otras no dependan de que sean hombres o mujeres, lo cual requiere que sus intereses, necesidades y prioridades sean tomados en consideración.

## 2. ¿Por qué trabajar con perspectiva de género?

La perspectiva de género es una visión científica, analítica y política sobre las mujeres y los hombres. Se propone eliminar las causas de la opresión de género, como la desigualdad, la injusticia y la jerarquización de las personas basada en el género. Promueve la igualdad entre los géneros a través de la equidad, el adelanto y el bienestar de las mujeres; contribuye a construir una sociedad en donde las mujeres y los hombres tengan el mismo valor, la igualdad de derechos y oportunidades para acceder a los recursos económicos y a la representación política y social en los ámbitos de toma de decisiones.

Adoptar una perspectiva de género permite señalar las limitaciones y las oportunidades que mujeres y hombres de diferentes grupos socioeconómicos o culturales enfrentan por sus roles de género. También permite conocer y distinguir lo que es natural de lo que está social y culturalmente construido y, en ese proceso, renegotiar los límites entre lo natural, que es casi inflexible, y lo social, que es relativamente transformable.



### Consideraciones de género

Describen la situación relativa y las relaciones de poder entre las mujeres y los hombres en diferentes ámbitos de interacción (la familia, el trabajo, la comunidad y la vida pública).

## 3. Construcción social de identidades y relaciones de género

Mujeres y hombres habitan en un medio ambiente, una organización social, una cultura y un tiempo específicos. De este contexto depende la forma en que las personas viven y se relacionan, su forma de entender el mundo y las normas que organizan su vida.

De acuerdo con las características biológicas de hombres y mujeres, cada sociedad establece lo que significa ser hombre o ser mujer, es decir, las identidades de género. Éstas son construcciones culturales, producto de una serie de factores determinados por el contexto social, ambiental, político y económico que varían a lo largo de la historia y de una cultura a otra.

Es así como las sociedades definen las identidades de género y establecen las relaciones de género, es decir, la forma en que se relacionan hombres y mujeres y también las mujeres entre ellas y los hombres entre ellos.



### Principales características de las relaciones de género

- Las relaciones de género dependen del contexto. Varían de un país a otro, de una región a otra en el mismo país, y entre una familia y otra.
- Las relaciones de género no son estáticas. Incluso en las culturas tradicionales, evolucionan con la situación económica, jurídica, política o ambiental.
- Las relaciones de género interactúan con otras relaciones sociales. La edad, la clase social, la pertenencia étnica, la religión, la orientación sexual y las capacidades físicas y mentales influyen en las actividades y responsabilidades de las mujeres y los hombres.
- Las relaciones de género son relaciones de poder. Las instituciones, ya sean privadas (familia) o públicas (gobierno, iglesia, escuela o trabajo) reflejan y perpetúan las relaciones de género. Por ello, toda tentativa de modificarlas en algunos casos se percibe como una amenaza a las “tradiciones” y la cultura.

La identidad de las personas se aprende durante el proceso de socialización, es decir, durante la interacción con otros seres humanos. En esta interrelación, que comienza con el nacimiento y concluye con la muerte, las personas aprenden quiénes son y cuál es su papel en la sociedad.

La construcción de las identidades de género implica el aprendizaje de los roles asignados por la sociedad a mujeres y hombres: las acciones, responsabilidades y los lugares establecidos para cada persona en la sociedad.

Esas asignaciones de género se ven reforzadas a través de roles y estereotipos que definen actividades consideradas “apropiadas” para unas y otros, en función de la cultura de que se trate.



### Roles de género

- Conjunto de normas, conductas, valores y actitudes para una conducta dada, así como las expectativas acerca de cuáles son los comportamientos apropiados para una persona de acuerdo con su sexo en un contexto determinado.
- Define lo que socialmente se espera que hagan las mujeres y los hombres.
- Son aprendidos socialmente.

El proceso de socialización primaria se lleva a cabo principalmente en las familias: mujeres y hombres aprenden quién hace qué y quién tiene derecho a qué. Esta es la base del aprendizaje de los roles de género.

La sociedad se encarga de aceptar o rechazar las funciones asignadas a hombres y mujeres como propias de sus respectivos géneros. Esta tipificación es anónima y abstracta, pero establecida y normalizada a través de estereotipos.

Los estereotipos de género son el conjunto de presupuestos fijados de antemano acerca de las características positivas o negativas de los comportamientos supuestamente manifestados por los miembros de una clase dada. Se expresan como

## Asignación o rotulación de género



aquello que socialmente se espera que sean una mujer y un hombre.

La socialización secundaria se desarrolla en la escuela, la iglesia, los grupos de pares y por influencia de los medios de comunicación. En ese proceso se refuerzan o modifican las asignaciones de género aprendidas en las familias.

En resumen, la identidad de género se forma en las diversas culturas en función de contextos específicos, donde se combinan valores, normas y pautas comunes que coexisten en una sociedad. Por lo tanto, los roles y estereotipos de género no son únicos e inamovibles.

## Recuerde

**La inequidad y la discriminación por motivos de género se comienzan a gestar desde la infancia, incluso antes del nacimiento; por ello, todo proyecto de desarrollo que asuma como desafío la equidad debe considerar el ciclo de vida desde su inicio. Se trata de frenar la acumulación de desventajas desde la infancia (Bojórquez, 2004).**

## 4. La división sexual del trabajo

Una manera de identificar cómo se construyen las desigualdades en los roles de género consiste en identificar cómo se da la división sexual del trabajo entre mujeres y hombres, que tradicionalmente ha ligado a las mujeres con la esfera reproductiva (trabajo doméstico, cuidado y educación de hijas e hijos, mantenimiento del hogar y de las relaciones familiares) y a los hombres con la esfera productiva (producción de bienes, servicios y recursos para su sustento y el de su familia).

Un cambio cultural favorable a la equidad de género requiere ir más allá de la declaración de nuevos valores. 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 (PNUD, México, 2005a).

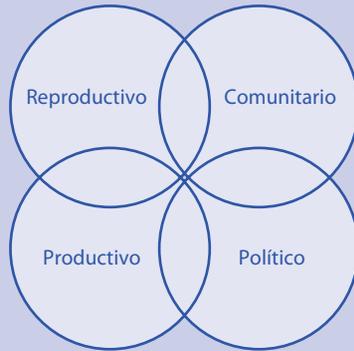
### El papel productivo, reproductivo, comunitario y político en la división sexual del trabajo

Aun cuando numerosas mujeres se han incorporado al mercado laboral, esta situación no se traduce en una distribución más equitativa de las tareas domésticas, lo que implica que muchas mujeres desempeñen varias jornadas laborales en un mismo día, por lo que tienen que dividir su tiempo entre el papel reproductivo, el productivo y el comunitario o político (Urban, Bernal y Charlot, 2002; Bojórquez y Velázquez, 2000).

El trabajo reproductivo comprende las actividades relacionadas con la reproducción biológica, además de las que corresponden al mantenimiento de la familia, la socialización y educación de niñas y niños, cuidado de la salud, alimentación y todas las tareas que esto implica. El trabajo productivo incluye las actividades que generan ingresos, bienes, servicios o beneficios para consumo propio o para su comercialización en el mercado, con las que se asegura la reproducción familiar. El trabajo comunal o comunitario incluye todas aquellas actividades que se realizan en la comunidad para asegurar la reproducción familiar, la defensa y mejora de las condiciones de vida y de la organización comunitaria, como responsabilidades cívicas, religiosas, políticas y de organización (Aguilar, Castañeda y Salazar, 2002).

## División sexual del trabajo y participación en el desarrollo

Las mujeres y los hombres participan de manera diversa y dicha participación es valorada en forma desigual



### Trabajo doméstico

En México, 48.7% de las mujeres de 20 años y más que realizan actividades domésticas también cuidan niñas y niños. En el caso de los hombres la proporción es de 23.2% (Inmujeres, 2003).

El concepto de brechas de género se refiere a los patrones desiguales de acceso, participación y control de mujeres y hombres sobre los recursos, servicios, oportunidades y beneficios del desarrollo. Dichos patrones forman parte de la cultura social y de las organizaciones y refuerzan las relaciones desiguales de poder entre mujeres y hombres.

## 5. Necesidades e intereses de género

La división sexual del trabajo, el acceso diferenciado a los recursos y a su control y la desigual distribución de costos y beneficios hacen que mujeres y hombres tengan necesidades e intereses diferentes. Las necesidades se refieren a la situación material y a la satisfacción de demandas básicas como vivienda, servicios, alimentación, educación, etc. Los intereses son aspiraciones y prioridades relacionadas con la participación efectiva de mujeres y hombres en la toma de decisiones en los espacios personales, familiares y políticos.

La atención de las necesidades puede disminuir las desigualdades y mejorar de manera sostenida e integral la calidad de vida de mujeres y hombres si las iniciativas de desarrollo incluyen un análisis de su incidencia en las relaciones de poder entre los géneros.

Las necesidades prácticas de género son las relativas a las condiciones materiales de una población. Generalmente se les asocia con acciones de corto plazo fáciles de identificar.

Los intereses estratégicos se refieren a la posición que se ocupa dentro de la estructura de poder de un grupo social. Indican cambios de mediano o largo plazo. Buscan establecer igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y entre diferentes grupos de mujeres (Urban, Bernal y Charlot, 2002).

### Recuerde

**La ejecución de cualquier iniciativa de desarrollo que pretenda impactar en la desigualdad debe tomar en cuenta la división sexual del trabajo, a fin de que procure generar mecanismos que descarguen a las mujeres de las dobles o triples jornadas y les permita participar en los proyectos en iguales condiciones que los varones.**

### Condición y posición de género

Al reconocer las necesidades e intereses de mujeres y hombres podemos identificar su condición y posición en la sociedad. La condición se relaciona con la situación de vida de las personas y apunta específicamente a las necesidades: condiciones de pobreza, servicios, recursos productivos, acceso a servicios de salud y educación, entre otras. La posición apunta a la ubicación y al reconocimiento social, el estatus asignado a las mujeres en relación con los hombres. Se relaciona, por ejemplo, con la participación en los espacios de toma de decisiones, salarios, niveles de autoridad, acceso a la educación y a la capacitación.

El concepto de género ayuda a reconocer las diferencias establecidas en los procesos de socialización de mujeres y hombres y sus repercusiones en su condición y posición. Por esta razón existe una brecha en la participación, en el acceso a bienes y recursos del desarrollo, en la dirección de organizaciones, en la posibilidad de tener un cargo de representación pública, en la tenencia y posesión de tierra y otros recursos, etc.

## 6. Principios de igualdad y equidad entre mujeres y hombres

La igualdad de género significa que no hay discriminación con base en el sexo de la persona para la asignación de recursos o beneficios, ni en el acceso a servicios.

La igualdad sustantiva entre mujeres y hombres conlleva “la ausencia de toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera” (Senado de la República, México, 2005).



### Ejemplos de igualdad de género

- Mujeres y hombres reciben igual salario por igual trabajo realizado.
- Mujeres y hombres participan en igualdad de condiciones en la vida política del país.

La equidad de género implica la posibilidad de tratamientos diferentes para corregir desigualdades de partida, y medidas no necesariamente iguales, pero conducentes a la igualdad en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades. (PNUD, El Salvador, sin fecha; Cosude, 2003)

Las medidas positivas y compensatorias se basan en el concepto de acción afirmativa. Este concepto también se usa como sinónimo de políticas que buscan lograr la igualdad de oportunidades (Conapred, 2004a, Senado de la República, México, 2005).

Las acciones afirmativas se aplican en los ámbitos social, económico, cultural y político para garantizar un adecuado desenvolvimiento y protección de grupos sociales, que por razones de discriminación de género, etnia, clase o edad no tengan asegurado el pleno disfrute de sus libertades y derechos fundamentales.



### Ejemplos de acciones afirmativas

- Que en un programa de capacitación tecnológica se establezcan horarios en los que puedan acudir mujeres y hombres con facilidad.
- Que en un proyecto rural se tenga en cuenta que las mujeres no tendrán el mismo nivel de participación que los varones en actividades comunales a menos que se diseñen estrategias que permitan descargarlas de su doble o triple jornada.

La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación en México, promulgada el 11 de junio de 2003, enumera en su capítulo III algunas de las medidas positivas y compensatorias que deben adoptarse a favor de la igualdad de oportunidades para las mujeres, los niños y las niñas, los adultos mayores, las personas con discapacidad y los indígenas (Conapred, 2004).

**Recuerde**

### ¿Cuál es la diferencia entre igualdad y equidad?

En la cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995) tanto los grupos de mujeres como los gobiernos discutieron acerca de las implicaciones que tenía utilizar los conceptos de equidad de género e igualdad de género.

Varios grupos se oponían al segundo concepto por considerar que la igualdad de género se contraponen con valores culturales y religiosos de diversos pueblos; desde su punto de vista el término equidad implica mejores oportunidades para las mujeres en determinadas circunstancias, lo que no necesariamente se traduce en igualdad.

Como consecuencia, desde entonces diversas organizaciones usan, de manera complementaria, ambos términos. Luego de la conferencia de Beijing, el PNUD ha utilizado en gran número de documentos el término "igualdad de género"; no obstante, vale la pena considerar que si la equidad sin igualdad es un concepto incompleto, lo mismo se aplica a la igualdad sin equidad (PNUD, México, 2005a).

La inequidad de género puede entenderse como desigual acceso de mujeres y hombres a oportunidades de desarrollo en distintas dimensiones (sociales, civiles, políticas y económicas) en una misma sociedad (PNUD, México, 2005a).

## Recuerde

Conocer lo que se considera “masculino” o “femenino” en un grupo específico y la forma en que esas definiciones producen inequidad o discriminación hacia mujeres, hombres, discapacitados, indígenas, pobres, adultos mayores u otras personas ayuda a los responsables de proyectos a buscar mecanismos que reviertan esas tendencias y consoliden relaciones más equitativas entre todas las personas.

## 7. Discriminación por género

Se entiende por discriminación toda distinción, exclusión o restricción que, basada en el origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de las personas.

Entre las múltiples facetas que adopta la discriminación destaca la de género, que debe inscribirse dentro de un proceso amplio de reconocimiento del otro como un semejante en dignidad humana y derechos. De ello deriva la necesidad de aprender a convivir con el diferente, respetarlo y apreciarlo desde esa diferencia que enriquece y hace visible el deber de solidaridad entre los seres humanos como base del desarrollo (Bojórquez, 2004).



### Ejemplos de acciones discriminatorias

- Establecer diferencias en la remuneración, las prestaciones y las condiciones laborales para trabajos iguales.
- Impedir el acceso a la procuración e impartición de justicia.
- Negar o condicionar el derecho de participación política.
- Negar o limitar información sobre derechos reproductivos e impedir el libre ejercicio de la determinación del número y espaciamiento de las hijas e hijos.



# 3 Análisis de género

El análisis de género desafía la noción de que el género es algo adicional o marginal a nuestro trabajo. Muestra que promover la equidad no es simplemente un objetivo más, sino una forma de ver y abordar la realidad. Esto implica prever desde las etapas de diagnóstico y planeación el impacto de los proyectos en mujeres y hombres, y en su contexto político, económico, sociocultural e institucional. Esta orientación ha sido plasmada en la *Estrategia de género 2005-2007* (PNUD, México, 2005).<sup>1</sup>

En este capítulo se explora el análisis de género en la práctica y se inicia la aplicación de los conceptos revisados en los capítulos anteriores.

Es importante aclarar que existen diversas metodologías para poner en práctica del enfoque de género. En este caso se inducirá la reflexión a través de preguntas.<sup>2</sup>

## Este apartado incluye los siguientes temas:

1. Conceptos y enfoques básicos para hacer análisis de género.
2. Principios básicos del análisis de género.
3. Análisis de género participativo.
4. Fases del análisis de género participativo.

<sup>1</sup><http://www.undp.org/mx/Genero/index.php>

<sup>2</sup> Para profundizar en técnicas y metodologías de análisis de género véase <http://www.undp.org/mx/Genero/capacitacion.php>

# 1. Conceptos y enfoques básicos para hacer análisis de género<sup>3</sup>

## ¿Qué es el análisis de género?

El análisis de género se define de diferentes maneras en distintos contextos. La concepción más elemental se refiere a una situación o a una política determinada que atiende específicamente diferencias existentes y potenciales entre hombres y mujeres. El objetivo del análisis de género es hacer visibles estas diferencias, con frecuencia ignoradas.

**Análisis sensible al género.** Este término nos recuerda que las diferencias relativas al género no siempre son obvias. Es necesaria la sensibilidad y no tener resistencias para hacer visibles estas diferencias reales y potenciales.

**Análisis basado en el género.** Hace hincapié en la búsqueda de diferencias específicas basadas en el género.

**Análisis consciente de género.** Nos recuerda que la investigación y el análisis tradicionales no siempre son conscientes de las diferencias entre hombres y mujeres. Por ello se requiere una perspectiva específica de género para crear esta conciencia.

**Análisis de impacto de género.** Tiene todos los componentes de cualquier análisis de género, pero se enfoca en cómo los proyectos o políticas, existentes o previstas, impactan o impactarán de manera diferente a hombres y mujeres. Es, por tanto, un tipo específico de investigación de política pública.



**Cada uno de estos términos pone énfasis en distintos aspectos del análisis de género, pero con frecuencia se usan indistintamente. Lo más importante no es el nombre. Nuestro enfoque debe estar en el principio básico al que todos estos conceptos se refieren.**

## ¿Cuándo es necesario aplicar el análisis de género?

El análisis de género es necesario al abordar cualquier problema relacionado con el desarrollo. Debe estar presente en todas las etapas del ciclo del proyecto y debería ayudarnos a contestar al menos las siguientes preguntas:<sup>4</sup>

### Al escribir o evaluar un documento de proyecto

¿El proyecto analiza o confronta las inequidades existentes entre hombres y mujeres?

¿Contribuirá el proyecto propuesto a disminuir las inequidades existentes entre hombres y mujeres?

¿Se han asignado recursos suficientes para lograr los objetivos de equidad de género?

¿Qué acciones deberán tomarse para fortalecer la perspectiva de género?

<sup>3</sup> Este apartado se basa en: PNUD. Bratislava (2005). *Gender Mainstreaming in Practice: A Handbook*.

<sup>4</sup> En el capítulo cuatro se profundiza sobre el análisis de género en el ciclo del proyecto.

### Al monitorear un proyecto

- ✓ ¿Se involucran mujeres y hombres por igual en el proceso de implementación?
- ✓ ¿El diseño del proyecto indica claramente los objetivos de progreso en la igualdad de género?
- ✓ ¿Han surgido temas de género que no fueron identificados en el diseño del proyecto? ¿Cómo se pueden abordar?

### Al evaluar un proyecto

- ✓ ¿A qué grado se han logrado los objetivos de igualdad de género?
- ✓ ¿El proyecto ha tenido efectos de género inesperados o involuntarios?
- ✓ ¿Los resultados obtenidos expresan claramente el impacto diferenciado en mujeres y hombres?

El análisis de género difiere de la investigación o análisis tradicional porque se basa específicamente en los roles, relaciones, condición y posición de género. En otras palabras, el análisis de género recurre a hallazgos demostrados sobre el origen de las inequidades entre hombres y mujeres y la forma en que estas diferencias se pueden superar.

Aunque existen teorías diferentes que ayudan a explicar las inequidades existentes y potenciales entre mujeres y hombres, existen algunos conceptos básicos para el análisis de género:<sup>5</sup>

- El género es una construcción cultural y social; los roles y relaciones de género cambian a través del tiempo.
- La división sexual del trabajo revela los desequilibrios y las inequidades en la sociedad.
- El acceso a los recursos es diferente del control sobre los recursos. Este último está distribuido de manera dispar entre hombres y mujeres en prácticamente todas las sociedades.
- Los recursos no son sólo los materiales; el tiempo, el conocimiento y la información entran en esta categoría.
- La equidad de género *de jure* (por derecho) no necesariamente se traduce en equidad de género *de facto* (de hecho).
- La cultura, las actitudes y los estereotipos influyen profundamente en el acceso y control de los recursos y, por tanto, en lograr la equidad de género *de facto*.

### Preguntando acerca de cuestiones de género

Cualquier análisis básico de género empieza por preguntar cuestiones de género, es decir, hace suposiciones informadas acerca de posibles diferencias entre hombres y mujeres, y las pone a prueba con una sólida metodología de investigación.

El análisis tradicional con frecuencia pasa por alto las desigualdades de género y el impacto diferenciado en hombres y mujeres porque a veces estas desigualdades se encuentran ocultas o estamos tan acostumbrados a ellas que no las notamos. Una pregunta de género debe, por tanto, ver más allá de la información formal.

<sup>5</sup> Para una discusión más amplia sobre estos conceptos véase el capítulo 2.



### Preguntas clave

- ¿Cuáles son las posibles inequidades de género que no son evidentes?
- ¿Cuáles podrían ser las razones para la desigualdad de género?
- ¿Cuáles podrían ser los efectos de la desigualdad de género?

## 2. Tres principios básicos del análisis de género

### El principio del qué y el por qué

El personal vinculado con los proyectos debe indicar qué diferencia existe entre mujeres y hombres y, aún más importante es por qué existen esas diferencias. Es necesario ir más allá de simplemente describir la situación con datos estadísticos.



### Los números no dicen todo

Señalar simplemente que en México las mujeres representan sólo 35 % de la población económicamente activa (PEA) no explica las razones de la disparidad de género.

Lo que debiera preguntarse es si esto es debido a: ¿prohibiciones culturales? ¿discriminación directa dentro de la fuerza de trabajo? ¿oportunidades limitadas como resultado de los bajos niveles de educación, pobreza, problemas de salud, responsabilidades de trabajo no pagadas?

Si se desconocen las causas, deberá llevarse a cabo una investigación adicional. Sin embargo, las conclusiones podrían sugerir una hipótesis que, siguiendo los objetivos básicos, sustente la investigación.

A partir del ejemplo anterior podría afirmarse que, a pesar de que no se ha llevado a cabo una investigación sobre las causas de esta disparidad, la baja participación femenina en la población económicamente activa probablemente se debe a la discriminación directa dentro de la estructura de la fuerza de trabajo, y a normas culturales dominantes que no promueven la inclusión de las mujeres en el mercado de trabajo remunerado.

En este caso es necesario llevar a cabo una investigación adicional para identificar las causas precisas de este fenómeno. Al hacerlo se podría advertir a quienes diseñan las políticas sobre los posibles efectos de una “reacción en cadena” de la discriminación y la inequidad de género.

### El principio de ¿y qué?

La identificación y descripción de las disparidades de género debe ir acompañada de un análisis de su impacto en el desarrollo humano. De lo contrario, quienes hacen las

políticas podrían no ver por qué la diferencia es relevante. En otras palabras, podrían decir: "Sí, hay una diferencia ¿Y qué?". Es necesario que el análisis de género haga explícita esta relevancia.



### Causas y efectos

La investigación revela que las mujeres sufren discriminación laboral. ¿Qué impacto tiene esto, no sólo en las mujeres, cuyas opciones son limitadas, sino también en el desarrollo de la nación? ¿Qué repercusiones tiene esta situación en el mercado de trabajo y en el combate a la pobreza? Mantener a mujeres y hombres segregados en el mercado laboral puede limitar seriamente el potencial de desarrollo económico de un país.

### El principio de qué/cuán efectivo

La investigación sobre la situación de mujeres y hombres con frecuencia menciona políticas, leyes, organizaciones, instituciones e iniciativas para elevar la equidad de género o señalar desigualdades. Mencionar qué son estos documentos y sistemas puede ser informativo, pero resulta más instructivo y útil explicar cómo y qué tan bien funcionan en la práctica.



### La brecha entre ley y realidad

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos prohíbe la discriminación con base en el sexo. Además, México ha refrendado la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés). Estos son ejemplos importantes de equidad *de jure*, pero también es necesario abordar la equidad *de facto*: ¿Cómo se hacen cumplir estas disposiciones legales? ¿Por qué persiste la discriminación si va en contra de la ley?

Realizar análisis de género implica conocer las políticas, el marco jurídico y normativo, los sectores y los actores del desarrollo en los ámbitos federal y local relacionados con la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, por lo que también sirve para identificar contrapartes y alianzas.<sup>6</sup> Además de esto se deben conocer las recomendaciones de las Comisiones internacionales de seguimiento de los instrumentos internacionales de derechos humanos. Más aún, además de analizar la situación institucional y normativa en materia de género, habría que analizar si estos marcos son congruentes con los instrumentos internacionales de Derechos Humanos.

<sup>6</sup> Para profundizar sobre el marco jurídico nacional e internacional véase Estrategia de género 2005-2007. PNUD, México <http://www.undp.org/Mexico/index.php>

## Recuerde

El PNUD ha asumido el compromiso de impulsar las acciones acordadas en cumbres y consensos internacionales.

El reto consiste en que las aportaciones globales sirvan de respaldo para desarrollar capacidades locales y para elaborar políticas de equidad de género en cada país. El PNUD realiza esfuerzos para hacer funcionales las estrategias y los lineamientos orientados a la igualdad de género y a mejorar la situación de las mujeres.

Definir los problemas de género con las contrapartes es fundamental. Si esta fase es vista sólo como un requisito y no como elemento clave para la promoción del desarrollo, difícilmente se logrará el impacto deseado (PNUD, México, 2005).

5. Diseñar un programa de formación permanente en el tema de equidad de género para las y los responsables de programas, el personal del PNUD y los equipos de proyecto, a fin de favorecer la transversalidad del enfoque de género en la ejecución cotidiana de los proyectos.

### 3. El análisis participativo de género

Como se vio, el análisis de género puede tener diferentes niveles. A nivel de país, el análisis debe identificar las principales tendencias nacionales (económicas, sociales, políticas, ambientales, etc.) que determinan la condición y posición diferenciada de mujeres y hombres. A nivel local, el análisis puede llegar hasta una comunidad específica. Con el fin de ilustrar la segunda situación, se describen algunos criterios para un análisis participativo de género:<sup>7</sup>

- El análisis de género no sustituye los diagnósticos participativos con enfoque de género.

### ¿Quién se encarga del análisis de contexto con enfoque de género?

El análisis de contexto con enfoque de género es una forma de observar la realidad y puede ser realizado por personal del PNUD, por el personal del proyecto o por consultores externos. Sin embargo, antes de asignar esta tarea deben tomarse algunas previsiones:

1. Considerar la contratación de personal que tenga formación en estos temas y habilidades para hacer el análisis de contexto y equidad de género.
2. Preferiblemente incluir mujeres y hombres en el equipo de análisis.
3. Asegurar que la información base para la elaboración y ejecución del proyecto se desagregue por sexo y edad.
4. Asegurar la participación de diferentes grupos de mujeres y hombres en el diagnóstico del problema.

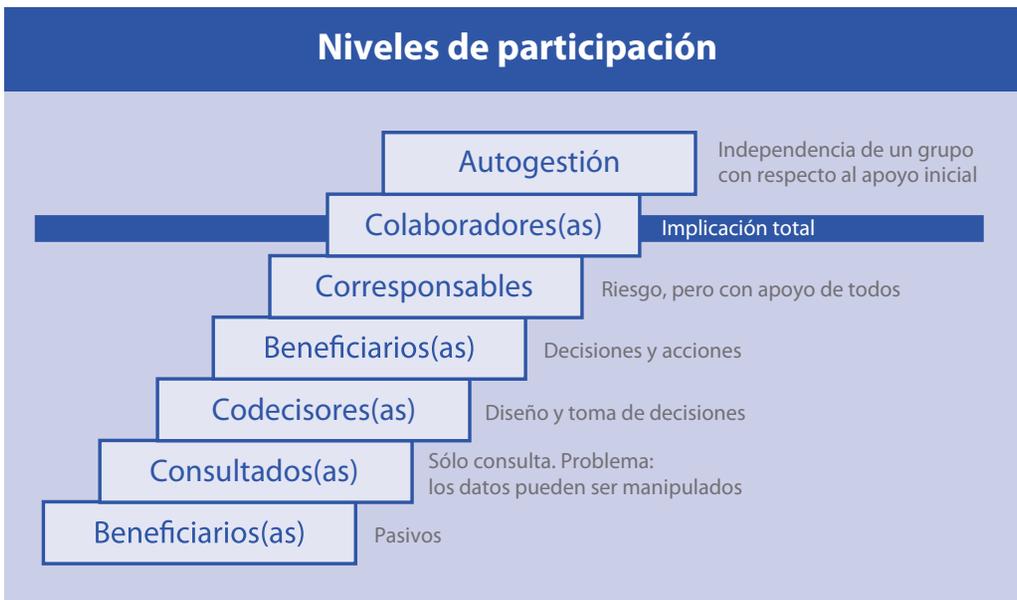
<sup>7</sup> Existen numerosas técnicas participativas que promueven la equidad de género en los análisis y diagnósticos previos a los proyectos. Para mayor información consultar <http://www.undp.org.mx/Genero/capacitacion.php>

- Emplear una metodología participativa ofrece mayores posibilidades de lograr compromisos de participación de largo plazo.
- El análisis participativo no es un fin en sí mismo, sino parte de un proceso de mayores alcances. Hay que valorarlo en su justa medida.
- En la reflexión participativa es importante destacar que el propósito es mejorar las condiciones de desarrollo de las mujeres y los hombres a quienes está dirigido el proyecto, y que se busca favorecer la situación de la comunidad a través de una mejor calidad de vida individual y colectiva.
- La compilación de información para el análisis de género puede complementarse con otras técnicas cualitativas como la observación directa, los grupos focales, las entrevistas informales, la consulta a informantes claves o los talleres de reflexión.

### Recuerde

- No todas las personas participan de la misma forma ni tienen el mismo potencial de involucramiento en la ejecución del proyecto.
- La selección de las técnicas para realizar el análisis de género depende de cada proyecto.
- No se debe perder de vista que el objetivo es revelar la heterogeneidad entre mujeres y hombres y que ésta haga visibles las brechas de género.

Es importante hacer una distinción por sexo de los distintos niveles de participación, los cuales pueden ir de la pasividad hasta la autogestión, pasando por diversos niveles intermedios, como se muestra en la siguiente gráfica.



(Sandoval, 2000).

## Identificación de obstáculos potenciales en la participación de mujeres y hombres

Antes de realizar el análisis de género y elegir las técnicas de recopilación de información, es importante identificar los posibles obstáculos a la participación de las mujeres y los hombres en el análisis. Para ello podemos auxiliarnos de las siguientes preguntas clave, que ayudan a enmarcar las primeras reuniones con la población que participará en el proyecto de desarrollo.



### Preguntas clave

- ✓ ¿Las mujeres pueden expresarse libremente en público?
- ✓ ¿Las mujeres van a expresarse libremente en un grupo mixto?
- ✓ ¿Las mujeres y los hombres estarán disponibles al mismo tiempo para participar en la discusión?
- ✓ ¿Cuándo y a qué hora es más probable que mujeres y hombres participen en una reunión pública?
- ✓ Si hay que desplazarse para acudir a la reunión, ¿vendrán las mujeres y los hombres?
- ✓ Si sólo se invita a las o los líderes a la reunión, ¿cómo impactará esto en la indagación de los problemas de género?
- ✓ Si el lugar escogido para la reunión está asociado a los hombres o a las mujeres, ¿ello puede afectar la participación equilibrada de cualquiera de los grupos?
- ✓ ¿Los canales de comunicación escogidos para invitar a las mujeres y a los hombres a participar en la reunión toman en cuenta las diferencias de género?

## 4. Fases del análisis participativo de género

### FASE 1. Descripción de las actividades que realizan mujeres y hombres

Describir las actividades que realizan mujeres y hombres permite identificar los roles de mujeres y hombres de distintas edades y cómo éstos se reflejan en la división sexual del trabajo, en las condiciones de acceso y control de los recursos, en el poder de decisión sobre éstos y en las responsabilidades.

Para ello existen diversas técnicas. Se recomienda elaborar primero una matriz en la cual se registren las principales actividades observadas, quién las realiza y cuánto tiempo se les dedica. Con ello puede detectarse quién o quiénes tienen sobrecarga de trabajo y si ello es valorado o no en la comunidad, ya que usualmente se subvaloran los roles de las mujeres asociados al trabajo productivo. Por ejemplo, la agricultura de subsistencia, la recolección de hierbas medicinales y el cuidado de plantas y animales a veces no se valoran como trabajo "real".



## Preguntas clave

- ✓ ¿Quién hace qué?
- ✓ ¿Cómo organizan su tiempo las mujeres y los hombres?
- ✓ ¿Cómo son valoradas las actividades asignadas a las mujeres y a los hombres?
- ✓ ¿Qué implicaciones tiene para el proyecto esta división del trabajo?
- ✓ ¿Qué actividades relacionadas con el objetivo del proyecto serán realizadas por las mujeres y los hombres?

## Matriz para la descripción de actividades de mujeres y hombres

Actividades	Mujeres	Niñas	Hombres	Niños
1. Agricultura (Cultivo anual)				
• Preparación del suelo	x		x	
• Sembrar	x		x	
• Desyerbar	x		x	x
• Cosechar	x	x	x	x
• Comercializar			x	
2. Forestación				
• Vivero	x		x	
• Preparación del suelo			x	
• Siembra	x		x	
3. Trabajo doméstico				
• Cocinar	x			
• Cuidar niños y niñas	x	x		
• Acarreo de leña	x	x		x

Fuente: Bojórquez y Velázquez, 2000.

La identificación de los roles que tienen mujeres y hombres en una comunidad ayuda a detectar las áreas de oportunidad y los posibles obstáculos para la ejecución del proyecto de desarrollo. También sirve para diseñar estrategias que ajusten los beneficios de acuerdo a las características y necesidades de los distintos grupos de población.



## Diferencias hasta en el agua

En la planeación de un proyecto para el cuidado de los recursos hídricos en una comunidad rural del valle de Toluca, en el Estado de México, se encontró que los hombres acarrear agua sólo para darle de beber a sus caballos. En cambio, las mujeres, las niñas y los niños la acarrear para regar las plantas cercanas a la vivienda, lavar ropa y trastos, darle de beber a los animales de traspatio, lavar los corrales, preparar los alimentos y bañar a niñas y niños. Así, el problema de no contar con una red de distribución de agua genera una sobrecarga de actividades y responsabilidades para las mujeres, las niñas y los niños (Sandoval, 2005).

## FASE 2. Análisis de las actividades según los ámbitos de interacción

En esta etapa nos preguntamos por qué las actividades se distribuyen de esta manera, y reflexionamos acerca de las concepciones que están detrás de los “deberes” de las mujeres y los hombres.



### Preguntas clave

En la familia

- ✓ ¿Qué efectos tiene esa distribución de tareas en la vida de mujeres y hombres?
- ✓ ¿Qué tareas de producción y reproducción tienen las mujeres y hombres en las distintas estructuras familiares?
- ✓ ¿Qué factores (cultura, tradición) influyen en las relaciones de género en la familia?
- ✓ ¿En qué medida las relaciones de género mejoran o degradan el bienestar individual y familiar?
- ✓ ¿Qué desearían cambiar las mujeres y los hombres en sus relaciones de género a nivel familiar?

En la comunidad

- ✓ ¿Cómo participan las mujeres y los hombres en las actividades o proyectos locales?
- ✓ ¿A qué recursos de desarrollo comunitario tienen acceso las mujeres y los hombres?
- ✓ ¿Qué factores (cultura, tradición, leyes) influyen en la participación de las mujeres y de los hombres y en sus relaciones de género a nivel comunitario?
- ✓ ¿En qué medida las relaciones de género mejoran o degradan el bienestar de la comunidad?
- ✓ ¿Qué desearían cambiar las mujeres y los hombres en sus relaciones de género a nivel comunitario?

### Fase 3. Análisis del acceso y control de recursos y beneficios

Tanto el trabajo productivo como el reproductivo y el comunitario requieren el uso de recursos. En esta fase el análisis de género identifica a qué recursos tienen acceso las mujeres y los hombres, cuál es su capacidad de decisión sobre su manejo y qué inequidades existen en el acceso y control de los recursos.

El acceso se define como la posibilidad de participación, utilización y beneficio de los recursos. El control se refiere al dominio, la propiedad y el poder de decisión. En algunas circunstancias, las mujeres pueden tener acceso (la posibilidad de utilizar) un recurso como la tierra y tener limitado control sobre ésta; por ejemplo, no pueden decidir sobre su venta o alquiler (Alfaro,1999).

Identificar estos elementos permite ubicar los ámbitos en los cuales el proyecto favorecerá acciones que hagan más equitativa la distribución de los recursos. Por ejemplo, una posibilidad es apoyar directamente a las mujeres con recursos financieros y asesoría técnica para proyectos microempresariales, ya que es común que los varones sean propietarios de la tierra y los bienes raíces, con los cuales pueden solicitar créditos y maquinaria para procesos productivos que generen ingresos.

#### Recuerde

**El análisis de contexto y equidad de género también implica reflexionar acerca de las relaciones de poder en las familias y en la comunidad, lo que puede generar conflictos de intereses. Por ello es importante que los equipos de proyecto planeen acciones de mediación y negociación.**

**Si las mujeres están subordinadas a los hombres, esto limita e incluso impide que ellas tengan acceso a los recursos y las oportunidades.**



#### Preguntas clave

- ✓ ¿Con qué recursos cuentan las mujeres y los hombres para el desempeño de sus actividades?
- ✓ ¿Qué recursos proporciona el proyecto y a quiénes van dirigidos?
- ✓ ¿Quién y cómo se beneficia de los recursos que proporciona el proyecto?
- ✓ ¿Qué inequidades hay entre las mujeres y los hombres en el acceso y control de los recursos y beneficios?

### Fase 4. Análisis de las necesidades prácticas y los intereses estratégicos

Al realizar un proyecto de desarrollo para solucionar determinado problema su enfoque puede dirigirse a las necesidades prácticas, a los intereses estratégicos o a los dos (ver capítulo 2). Es decir, los proyectos pueden buscar la satisfacción de necesidades

concretas de mujeres y hombres (necesidades prácticas), pero sin alterar las relaciones de poder e inequidad que existen entre ellos (intereses estratégicos).

Es importante tener claro que no siempre se puede incidir en los intereses estratégicos de manera inmediata; se requiere primero un proceso de participación comunitaria y de sensibilización sobre los beneficios familiares y comunitarios que ofrece favorecer relaciones más equitativas.

En esta etapa, el análisis de contexto con equidad de género hace énfasis en el potencial del proyecto para generar equidad en las relaciones entre mujeres y hombres y en la construcción de estrategias viables para lograrlo.



### Preguntas clave

- ✓ ¿Cuáles son las principales necesidades de las mujeres y de los hombres, derivados de sus papeles en la comunidad?
- ✓ ¿Cómo se pueden satisfacer esas necesidades?
- ✓ ¿Qué se requiere para transformar los papeles de mujeres y hombres con el fin de lograr más equidad?
- ✓ ¿Cómo alcanzar una mayor participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones relacionados con el proyecto?
- ✓ ¿Cómo ampliar las opciones de desarrollo personal de las mujeres y de los hombres?
- ✓ ¿Con qué recursos cuentan las mujeres y los hombres para el desempeño de sus actividades?
- ✓ ¿Qué posibilidades tiene el proyecto de incidir en las necesidades prácticas y en los intereses estratégicos de género?
- ✓ ¿Qué obstaculiza y qué favorece la aplicación de estrategias que favorezcan la equidad de género?

### Recuerde

---

Los proyectos son exitosos cuando han sido diseñados para toda la población beneficiaria, no sólo para una parte de ella.





# 4

## Gestión transversal de género

### Un reto para los proyectos

La gestión transversal de género implica integrar el análisis de género en todas las etapas del ciclo de un proyecto, es decir, desde la identificación del problema, el diseño y la ejecución hasta el seguimiento y la evaluación.

Este capítulo ofrece una serie de principios y recomendaciones formulados a partir de reflexiones, ejemplos y guías de preguntas que facilitan llevar las políticas de género de la teoría a la práctica.<sup>1</sup> Para ello se retoma la estructura del documento de proyecto (Prodoc) y se hacen propuestas para incluir consideraciones de género en cada uno de sus componentes.

Las propuestas se basan en elementos metodológicos y prácticos que en años recientes el PNUD y otras agencias de cooperación para el desarrollo han elaborado para facilitar la transversalidad de género.<sup>2</sup>

#### Este apartado incluye los siguientes temas:

1. Principios básicos para formular proyectos con perspectiva de género.
2. Género en el ciclo del proyecto.
3. Género en el documento de proyecto (Prodoc).
4. Evaluación previa del proyecto (PAC).

<sup>1</sup> Se vincula con el capítulo 3 en la medida que retoma elementos centrales del análisis de género y los incluye de manera programática.

<sup>2</sup> Para profundizar aspectos técnicos y metodológicos consultar <http://www.undp.org.mx/Genero/capacitacion.php>

## Recuerde

**Un proyecto que excluye el análisis de género de sus planteamientos iniciales difícilmente podrá incorporar una perspectiva de género.**

**Promover la equidad de género es promover los derechos humanos fundamentales.**

# 1. Principios básicos para elaborar proyectos con perspectiva de género

## Principio de integralidad

Este principio hace énfasis en que el personal vinculado con los proyectos debe asegurarse de que el género no sea incorporado como un componente independiente, adicional o desarticulado de las diferentes etapas del proyecto, pues ello fragmentaría los planteamientos y su enfoque.

Como se vio en el capítulo 3, el análisis de género no es una etapa que se limita al análisis del contexto, sino una forma de abordar la realidad. Por ello es necesario ir más allá de simplemente describir la situación con datos estadísticos al inicio de la propuesta o de plantear actividades de capacitación en asuntos de género que posteriormente no tengan repercusiones en el desarrollo integral del proyecto.

## Principio de derechos

La igualdad de derechos entre mujeres y hombres es un principio central del desarrollo humano y, por ende, de los proyectos en los cuales participa el PNUD. Las barreras legales, económicas, políticas y culturales que impiden el ejercicio de la igualdad de derechos deben ser identificadas y eliminadas a través de acciones afirmativas.<sup>3</sup>

En algunos casos esto implica que el proyecto incluya acciones y medidas que posibiliten a las mujeres el acceso a la información, la capacitación y el desarrollo de habilidades a fin de que puedan adquirir las destrezas necesarias para participar en igualdad de condiciones con otros sectores de la población.

## Principio de congruencia

Como resultado de reuniones y acuerdos internacionales y del movimiento feminista, en décadas recientes ha habido avances importantes para formular políticas públicas que promueven la igualdad de género, pero éstas no siempre se aplican. Por ello, un principio básico para formular proyectos con perspectiva de género es la congruencia con los mandatos y las políticas de género internacionales, nacionales y de las propias instancias involucradas en los proyectos.

El principio de congruencia hace un llamado a que se apliquen las políticas, pero también a que se les asignen presupuestos adecuados para cubrir la gestión transversal de género y designar personal capacitado.

<sup>3</sup> El capítulo 2 ofrece una explicación sobre las acciones afirmativas.

## 2. Género en el ciclo del proyecto

El proceso de gestión de proyectos requiere un esfuerzo de abstracción y síntesis que permita definir, delimitar y ordenar las ideas y presentarlas en forma coherente. En la etapa de elaboración del proyecto se debe garantizar que los principios de género estén presentes teórica y metodológicamente en toda la propuesta, desde los objetivos, actividades y recursos hasta en la estructura administrativa encargada de ejecutarlo.

La gestión de proyectos del PNUD se centra tanto en los resultados como en los procesos y promueve el fortalecimiento de capacidades, la autosuficiencia y la aplicación de mejores prácticas nacionales e internacionales. El *Manual de gestión para proyectos de ejecución nacional* del PNUD México (Manual NEX) proporciona orientación técnica y financiera para gestionar los proyectos de acuerdo con las normas y procedimientos del PNUD. Este manual de consulta busca lograr una gestión ágil, transparente y neutral de los proyectos.<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Las recomendaciones que aquí se hacen para lograr la gestión transversal de género están vinculadas al *Manual NEX* (<http://www.undp.org.mx/NEX/Index.html>) y a la *Guía de usuarios del PNUD*. (<http://content.undp.org/go/userguide/>)

### 3. Género en el documento de proyecto

Existen diversas formas y estructuras para elaborar un proyecto. La herramienta que el PNUD utiliza para la definición de objetivos, programación de insumos y productos y seguimiento financiero y sustantivo de los proyectos es el documento de proyecto (Prodoc, por su abreviatura en inglés).

El Prodoc no es sólo un documento formal para cubrir un requisito; es una guía que orienta la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos y de sus resultados. Está estructurado en tres grandes secciones, que deben ser integradas de acuerdo con la normatividad del PNUD. Las propuestas que aquí se hacen no sustituyen los criterios generales de elaboración del Prodoc, sino que contribuyen a integrar el enfoque de género.

Contenido del Prodoc:<sup>5</sup>

#### I. Análisis

- a) Análisis de situación
- b) Estrategia del proyecto
- c) Acuerdos de gestión
- d) Seguimiento y evaluación
- e) Contexto legal

#### II. Marco de resultados y recursos

- a) Objetivo de desarrollo
- b) Objetivo inmediato
- c) Resultados esperados

#### III. Plan de trabajo y presupuesto

#### I. Análisis

##### a) Análisis de situación

En esta sección se hace una descripción del contexto en que se ubica el proyecto, se identifican y analizan el tema y el problema. En el análisis de situación se jerarquizan e integran referentes cuantitativos y cualitativos de una serie de interrelaciones históricas, sociales, económicas, políticas, legales y culturales en las cuales participan mujeres y hombres.<sup>6</sup>

Esta fase incluye la delimitación espacio-temporal del proyecto, así como los antecedentes y experiencia que tienen en el tema las contrapartes e instancias encargadas de ejecutarlo. En síntesis, en esta etapa deben quedar expuestos el qué, el por qué y el para qué del proyecto.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> El contenido del Prodoc puede variar de proyecto a proyecto. Este es un esquema de contenido estándar.

<sup>6</sup> Es necesario recordar que en las relaciones de género no todo es diagnosticable y que el análisis de situación en el Prodoc tiene sus propias directrices.

<sup>7</sup> En algunos casos esta fase incluye un diagnóstico participativo. Ello dependerá de los objetivos y del impacto que cada proyecto pretenda lograr. Véase el capítulo 3.


**Recuerde**

El análisis de género contribuye a responder estas preguntas y explica el problema a partir de las necesidades y experiencias de hombres y mujeres. También asegura que se incluyan datos e indicadores desagregados por sexo.<sup>8</sup>

El análisis de situación con enfoque de género permite:

- Plantear argumentos sólidos para la integración del enfoque de género.
- Identificar el marco legal y normativo de género relacionado con el proyecto.
- Identificar necesidades y demandas de la sociedad civil sobre el tema.
- Hacer referencia a acciones y resultados de proyectos previos en la zona de influencia, o bien a la carencia de antecedentes.<sup>9</sup>
- Identificar las brechas de género en los niveles social, comunitario o familiar, en función de la delimitación del proyecto.
- Identificar acciones y recursos necesarios para las acciones de transversalidad de género.

El análisis de situación con enfoque de género supone:

- Aplicar instrumentos y métodos para abordar las cuestiones de género.
- Conocer y aplicar las políticas de equidad de género de las contrapartes.
- Haber consultado actores claves (mujeres y hombres) para indagar acerca de sus perspectivas sobre la igualdad de género.<sup>10</sup>

#### *Población beneficiaria*

Al definir la población beneficiaria es necesario especificar sexo, edad y grupo social (indígenas, personas con capacidades especiales, niños y niñas o adultos mayores, entre otros). La premisa es reconocer la heterogeneidad de la población.

<sup>8</sup> En algunos casos es posible que no exista información desagregada por sexo y obtenerla puede ser una de las acciones del proyecto.

<sup>9</sup> Numerosos profesionales, promotores y organizaciones no gubernamentales han acumulado suficiente experiencia y conocimiento sobre la metodología para incorporar el enfoque de equidad de género.

<sup>10</sup> Debe recordarse que la población no es homogénea y que las mujeres generalmente no intervienen en las instancias formales de representación y toma de decisiones. Los mecanismos de consulta deben asegurar que ellas participen y promover condiciones para que dicha participación tenga el mismo peso que la de los hombres.

## Información útil para incluir el enfoque de género en un análisis de situación

Contexto	Información útil
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de desarrollo relativo al género (IDG).</li> <li>• Índice de potenciación de género (IPG).</li> <li>• Informe nacional sobre los ODM (especificar en el ODM No. 3).</li> <li>• Información sociodemográfica básica.</li> <li>• Género y pobreza (información cualitativa y datos cuantitativos).</li> <li>• Género en las políticas macro (por ejemplo, estrategias de reducción de la pobreza).</li> <li>• Género y marco jurídico.</li> <li>• Instituciones dedicadas a la promoción de la equidad de género (gobierno y sociedad civil).</li> <li>• Presupuesto asignado a temas de género.</li> <li>• Programas y planes nacionales y sectoriales.</li> <li>• Información estadística especializada.</li> </ul>
Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de desarrollo relativo al género (IDG) estatal y municipal, en su caso.</li> <li>• Índice de potenciación de género (IPG) estatal y municipal, en su caso.</li> <li>• Información sociodemográfica a nivel estatal y/o municipal.</li> <li>• Género y marco jurídico local.</li> <li>• Instituciones locales dedicadas a la promoción de la equidad de género (gobierno y sociedad civil).</li> <li>• Planes y programas locales que promueven la equidad de género.</li> <li>• Presupuesto asignado al tema de género.</li> </ul>
Sectorial o temático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar que ocupa el tema de género en el sector.</li> <li>• Presupuesto asignado.</li> <li>• Programas, proyectos y acciones sectoriales relacionados a niveles federal, regional y local.</li> <li>• Diagnóstico sobre género elaborado por la institución o sector.</li> <li>• Datos cualitativos y cuantitativos de la participación diferenciada entre mujeres y hombres en los distintos sectores económicos (forestal, agrícola, pecuario, acuacultura, etc.) en términos de acceso y control de los recursos y beneficios y de los procesos de toma de decisiones.</li> </ul>
Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar si se han diseñado políticas con criterios de género y si los objetivos de las políticas denotan un enfoque explícito de género.</li> <li>• Indagar si la aplicación y el monitoreo de las políticas incluyen una perspectiva de género.</li> </ul>

Se debe distinguir entre los beneficiarios directos —aquellos a quienes van destinadas las acciones del proyecto— y los indirectos —quienes se benefician en forma indirecta de las acciones desarrolladas—. También se debe verificar que el proyecto esté encaminado a dar los mismos beneficios a las mujeres y a los hombres y a favorecer su pleno desarrollo en condiciones de igualdad.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Excepto en proyectos destinados a grupos exclusivos de mujeres o de hombres como medidas compensatorias.

<sup>12</sup> Véase *Indicadores de desarrollo humano y género en México*, en [www.undp.org.mx/Genero/publicaciones.php](http://www.undp.org.mx/Genero/publicaciones.php)

## b) Estrategia del proyecto

La estrategia es parte central del Prodoc. En esta sección se explica cómo trabajar para solucionar el problema, cómo las actividades del proyecto pueden conducir al resultado previsto y, sobre todo, cómo el PNUD puede apoyar la elaboración de las políticas y fortalecer las capacidades nacionales para garantizar resultados duraderos.

Para garantizar la inclusión de la perspectiva de género es necesario explicar cómo se prevé disminuir las desigualdades de género.

La estrategia debe definir el enfoque conceptual y metodológico con el cual se trabajará, explicar las razones por las que participan las instancias involucradas y las responsabilidades de cada una, e incluir, si es el caso, grupos locales de mujeres y hombres.

## c) Acuerdos de gestión

En los acuerdos de gestión se definen roles y responsabilidades de las instancias participantes, así como los mecanismos de coordinación entre éstas. Se organiza la estructura, se acuerdan los mecanismos de comunicación y se distribuyen responsabilidades y tareas entre el equipo de trabajo. Esta forma de organización se expresa en un organigrama.

En las disposiciones de gestión también deben reflejarse los principios y políticas de género del PNUD y de las contrapartes, lo cual garantizará estrategias claras para disponer de recursos humanos y financieros que garanticen la transversalidad de género del proyecto.<sup>13</sup>



### Preguntas clave

- ✓ ¿La posición de cada instancia sobre el tema de género es explícita?
- ✓ ¿La instancia ejecutora tiene capacidades, instrumentos y métodos para aplicar el enfoque de género en el proyecto?
- ✓ ¿Hay una persona y presupuesto exclusivo para las actividades de género?

### Recursos humanos

Se ha comprobado que la persona que coordina el proyecto es fundamental para lograr la gestión transversal con enfoque de género, tanto en términos sustantivos como administrativos. De nada sirve plantear bien esto en etapas anteriores si esta persona no asume el compromiso por la equidad y lo transmite claramente en la práctica. Lo

<sup>13</sup> El PNUD-México ha desarrollado la *Estrategia de género PNUD México 2005-2007*, que es la carta de navegación para la aplicación de mandatos y políticas sobre género.

## Recuerde

**La persona responsable del tema de género no necesariamente tiene que ser mujer; lo importante es que posea los conocimientos y las destrezas técnicas requeridas para lograr que las acciones previstas se cumplan.**

anterior no exige al resto del personal de participar en el proceso de transversalización del enfoque de género.

Muchos proyectos exitosos han optado por distintas estrategias de recursos humanos. Las más comunes son las siguientes:<sup>14</sup>

### *Nombrar una persona responsable del tema de género*

Este es un paso importante para llevar a los hechos la intención de trabajar por la equidad y hacer este trabajo visible y profesional. Para ello es necesario que dicha persona ocupe en el organigrama un lugar que le permita influir en la toma de decisiones y trabajar con todo el personal.



### Preguntas clave

- ✓ ¿El personal del PNUD y de las contrapartes plantea incluir en el proyecto nuevos problemas de género?
- ✓ ¿Qué medidas adicionales se necesitan para garantizar la perspectiva de género en el proyecto?
- ✓ ¿Se consideraron criterios de género en los términos de referencia del personal involucrado en el proyecto?

### *Contratar una persona especialista en género*

Otra modalidad es la contratación de una persona especialista en género. Es importante que esta persona no opere como alguien externo al proyecto, sino que interactúe de forma permanente con el equipo técnico y demás participantes. Se debe propiciar que sus esfuerzos no sean puntuales o aislados, sino que se integren al trabajo principal del proyecto y que el personal se apropie y responsabilice de su ejecución.

La contratación eventual de consultoras(es) externas(os) puede ser útil al desarrollar procesos de sensibilización y capacitación o de seguimiento y evaluación.

### *Asignar la responsabilidad de transversalizar género a todo el equipo de trabajo*

Una tercera opción es asignar la responsabilidad de transversalizar género a todos los integrantes del equipo de trabajo en todas las áreas del proyecto. En principio ésta es la situación ideal, pues la equidad de género no debe ser una preocupación aislada, sino un objetivo compartido. Sin embargo, cuando la transversalidad se

<sup>14</sup> Tomado de Blanco Lobo, Montserrat, y Velásquez G., Margarita (2003).

delega a todo el personal sin crear mecanismos claros, termina siendo un asunto que es de todos y no es de nadie. La transversalidad es más viable cuando las instancias participantes en el proyecto tienen una política y objetivos claros sobre la aplicación del enfoque de género.

La experiencia ha demostrado que uno de los mecanismos más exitosos es la aplicación simultánea de dos o incluso tres de las estrategias mencionadas. Por ejemplo, se puede contratar a una persona responsable de los asuntos de género que participe en la toma de decisiones y designar encargados de cada una de las áreas de trabajo.

#### *Consideraciones especiales para el desarrollo del proyecto*

De ser necesario, las contrapartes pueden recibir capacitación sobre temas de género, suscribir un convenio especial, realizar una investigación o alguna otra actividad complementaria que ayude a garantizar la transversalidad de género en el proyecto.

La comunicación tiene una importancia especial. Un proyecto que busca reducir la desigualdad de género debe incluir una estrategia de comunicación que transmita los resultados y logros obtenidos. Ello requiere voluntad política, recursos humanos y financieros, y asegurar el uso de un lenguaje no sexista en todo el proyecto.<sup>15</sup>

#### **d) Seguimiento, monitoreo y evaluación**

De acuerdo con las directrices del PNUD, todos los proyectos deben ser objeto de seguimiento, monitoreo y evaluación para mantener y mejorar el nivel de desempeño y conseguir buenos resultados. Así, el seguimiento, el monitoreo y la evaluación son procesos normales y sistemáticos del ciclo de cada proyecto, y por tanto son inseparables de la transversalidad de género. Su propósito es medir los resultados y contrastarlos con los objetivos para conocer el grado de eficiencia y eficacia de las acciones desarrolladas.<sup>16</sup>

Para ello se utilizan diversas técnicas, instrumentos y herramientas, como el diseño de indicadores, informes de avance del plan de actividades, reuniones de seguimiento, informes anuales, visitas de seguimiento y revisiones sustantivas, entre otros.<sup>17</sup>

En torno a los conceptos de seguimiento, monitoreo y evaluación existe cierta ambigüedad. Por ello es necesario considerar que los tres son parte de un proceso y que están interrelacionados entre sí. Algunas propuestas los refieren a un "sistema de monitoreo y evaluación".

#### *Seguimiento*

El seguimiento es una actividad permanente, es una herramienta de trabajo, cuyo principal objetivo es proporcionar indicaciones tempranas de progreso o estanca-

<sup>15</sup> Para uso de lenguaje no sexista consultar <http://www.undp.org.mx/Genero/links.php>

<sup>16</sup> De acuerdo con la Oficina de Evaluación del PNUD la eficiencia se refiere a la transformación óptima de insumos en productos y la eficacia es el grado en que se logra un objetivo de desarrollo.

<sup>17</sup> La revisión de los proyectos es fundamental para adecuarlos a partir del análisis de sus progresos, logros y limitaciones. El PNUD tiene mecanismos obligatorios y optativos para realizar dichas revisiones. Siempre está abierta la posibilidad de reformular un proyecto y adecuarlo para que incluya la perspectiva de género. (PNUD, 2004).



miento del proyecto. Su objetivo es verificar si las actividades se ejecutan de acuerdo con lo previsto y si el proyecto va por buen camino.

El seguimiento recoge información para decidir oportunamente la reorientación del proyecto. Esta información, obtenida a partir de diversas técnicas y procedimientos, facilita crear una base de datos indispensable para el análisis, discusión, evaluación y elaboración de informes. También permite identificar los aspectos positivos, a fin de que puedan repetirse como prácticas exitosas. Por ello el seguimiento se expresa como una parte del ciclo del proyecto y no como una actividad aislada.

### *Monitoreo*

El monitoreo es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades. Este proceso ofrece insumos para la evaluación del proyecto.

Es recomendable que desde el inicio del proyecto se establezcan los criterios de monitoreo y los instrumentos y medios para realizarlo, los cuales se registran en los informes de avance del proyecto. La integración transversal de género implica seguir la pista de los indicadores que miden el impacto de las intervenciones diferenciado por sexo.<sup>18</sup>

Es imposible observar y registrar todo simultáneamente al monitorear un proceso. Por ello se propone establecer un sistema de monitoreo y seleccionar los campos de observación y elaborar indicadores que permitan evaluar.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Como ocurre con el análisis de la situación, la población beneficiaria y las contrapartes pueden participar plenamente en el monitoreo y la evaluación con enfoque de género. Ello dependerá de los objetivos y del impacto que cada proyecto pretenda lograr.

<sup>19</sup> En cada nivel de observación existen distintos instrumentos, indicadores y procedimientos.

## Monitoreo

Monitoreo de los resultados	A este nivel el sistema de monitoreo es simple y busca básicamente verificar si los resultados esperados y planeados se están cumpliendo. Permite hacer correcciones si es necesario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Participan mujeres y hombres (grupos objetivos, personal del PNUD, contrapartes)?</li> <li>✓ ¿Se han requerido acciones especiales para reducir las brechas de género?</li> <li>✓ ¿Los resultados del proyecto son congruentes con los resultados esperados en materia de género?</li> <li>✓ ¿Se incluyen indicadores de género y se desagregan los datos por sexo?</li> <li>✓ ¿El monitoreo incluye los cambios observados en las relaciones de género?</li> <li>✓ ¿Se analizan y se difunden las buenas y malas prácticas en la integración del enfoque de género?</li> <li>✓ ¿Los informes parciales de avance del proyecto reflejan los diferentes resultados entre mujeres y hombres?</li> </ul>
Monitoreo de los efectos esperados	Dado que los efectos son cambios reales o buscados en las condiciones de desarrollo que el PNUD trata de apoyar. La atención debe centrarse en monitorear la eficacia, es decir en el logro de los objetivos del proyecto y en los resultados de mediano plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿El proyecto ha involucrado a los principales grupos, organizaciones e individuos capaces de lograr cambios tendientes a una mayor equidad de género?</li> <li>✓ ¿Se ha respondido a las expectativas de las contrapartes sobre la transversalización de género?</li> </ul>
Monitoreo del impacto	El impacto producido por un proyecto rebasa al proyecto mismo; por ello generalmente el estudio lo realiza un equipo externo de consultoría. Además implica una metodología y recursos específicos, pues se monitorea la contribución del proyecto a los cambios de un determinado contexto o situación.	Es importante distinguir entre el monitoreo del enfoque de género como tema transversal en los proyectos que dependen de nuestro campo de competencia e influencia (mediano plazo) y los efectos de este enfoque en el cambio social (largo plazo). Este proceso requiere tiempo y no puede resolverse con un proyecto. No obstante, los cambios sociales se pueden medir después de un período más largo.

### Modalidades de monitoreo con enfoque de género

#### 1. Monitoreo asumido por todo el personal del proyecto

Su característica principal es que todo el personal se identifica con los criterios de ejecución y los resultados y alcance de las acciones físicas y presupuestarias, que alientan el interés, la reflexión y el crecimiento del equipo. Todos los participantes se comprometen a monitorear a las acciones para garantizar la transversalidad de género.

#### 2. Monitoreo dirigido por un equipo especializado

Esta labor se encomienda a departamentos específicos que deben estar vinculados con el equipo del proyecto, pero sin convertirse en un sistema de supervisión y control que obstaculice el desarrollo de los trabajos. En este caso un equipo experto monitorea los logros del proyecto en materia de equidad de género.

#### 3. Monitoreo que combina alguno de los anteriores con la participación activa de las beneficiarias y los beneficiarios del proyecto

La comunidad participa en la definición de los criterios de seguimiento. Esta modali-

dad resulta muy ventajosa porque las beneficiarias y los beneficiarios se comprometen con el monitoreo del proyecto, pero también requiere mayor inversión de tiempo. Implica que mujeres y hombres definan desde el principio los ámbitos en que se quiere incidir para reducir las brechas de género y que participen en la creación de mecanismos de monitoreo.

El PNUD propone dos figuras para apoyar el monitoreo: el comité directivo del proyecto y la/el oficial de programa responsable del proyecto. Ambos se encargan de dar seguimiento a la ejecución del plan de trabajo en reuniones periódicas y en visitas de campo y de “control de calidad” tanto del proceso de ejecución del proyecto, como de los alcances y resultados. Su función es muy importante para el cumplimiento de la transversalidad de género.

## Indicadores sensibles al género

El avance hacia las metas debe medirse con indicadores específicos que sean:

- Comparables a través del tiempo. Los indicadores que se miden sólo una vez no pueden mostrar progreso o retroceso.
- Comparables con otros países, regiones o grupos objetivos.
- Medibles. Capaces de cuantificar o categorizar los resultados.
- Precisos. Se deben elegir indicadores que reduzcan al mínimo el efecto de los factores externos.
- Selectos y representativos. Mientras más indicadores haya, más difícil será darles seguimiento.

En las políticas y los programas que busquen transversalizar el género, todos los indicadores deben estar desagregados por sexo siempre que sea posible. Esto ayudará a identificar el impacto diferenciado de las intervenciones.

Los indicadores de equidad de género se caracterizan por:

- Determinar si se han superado las limitaciones que dificultan la participación de hombres y mujeres en igualdad de condiciones.
- Buscar cambios en las relaciones de género que sean congruentes con los objetivos de desarrollo, el objetivo general y los objetivos específicos.
- Evaluar la integración de las políticas de equidad de género en las instituciones, desde la gerencia hasta el personal de apoyo.
- Usar el análisis de género para visualizar cambios en las relaciones, las actitudes, los comportamientos y el grado de apropiación de los cambios en los grupos participantes.



### Preguntas clave

- ✓ ¿Se han desarrollado indicadores para medir el logro de los diferentes objetivos?
- ✓ ¿El grupo beneficiario participó en la elaboración de estos indicadores?

## ¿Cómo desarrollar indicadores sensibles al género?

Los indicadores deben responder preguntas sobre el progreso sustantivo o el proceso de implementación. Escoger los indicadores adecuados implica:

- Hacerse la pregunta correcta. ¿Qué queremos que nos digan los indicadores? Por ejemplo: ¿tienen hombres y mujeres igual acceso a la seguridad social?
- Identificar la información necesaria para contestar la pregunta. ¿Qué necesito para medir o comparar? Por ejemplo, las encuestas basadas en uso del tiempo, que desagregan y comparan las respuestas de hombres y mujeres.

## Indicadores cuantitativos vs. indicadores cualitativos y origen de los datos

Los indicadores cuantitativos son cantidades (números totales o porcentajes) que muestran el resultado promedio o el avance en la búsqueda de un objetivo.

Fuentes comunes:

- ✓ Censos.
- ✓ Encuestas de empleo, ingreso y uso del tiempo.
- ✓ Registros administrativos.
- ✓ Encuestas entre la población objetivo.

Los indicadores cualitativos son juicios y percepciones de la gente acerca de un tema. Son útiles para procesos de comprensión, pero con frecuencia no muestran qué tan generalizados son los puntos de vista expresados.

Fuentes comunes:

- ✓ Grupos de discusión.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Evaluación participativa.
- ✓ Observación de participante.
- ✓ Trabajo de campo sociológico y antropológico.

## Tipos de indicadores

Hay muchas formas de clasificar los indicadores, la siguiente tabla es un ejemplo que ayuda a escoger indicadores útiles para responder las preguntas de seguimiento.

## La evaluación de proyectos

La culminación del proceso de monitoreo es la evaluación. Esta etapa es vital para establecer buenas prácticas e identificar lecciones aprendidas, con el fin de mejorar próximas iniciativas. La evaluación también es una forma de rendir cuentas de los recursos utilizados.

La evaluación es un ejercicio selectivo que mide el progreso de la obtención de resultados de manera sistemática y objetiva. Normalmente es más amplio que el

Tipos de indicadores				
Tipo	Descripción	Beneficios	Inconvenientes	Ejemplos
1	2	3	4	5
Lista de indicadores	La pregunta es si algo está o no considerado. La respuesta es simple, "sí" o "no".	Útil para monitorear procesos y declaraciones de voluntad política, compromisos. Es una forma de recolección de datos sencilla y barata.	Carece del aspecto cualitativo. A veces es cuestión de interpretación.	¿Se retomó la política de transversalización de género? ¿Se consultó a una persona experta en género en la elaboración del reporte?
Indicadores basados en estadísticas	Indicadores "tradicionales" que miden los cambios usando los datos estadísticos disponibles.	La información está disponible.	Rara vez ofrecen una perspectiva cualitativa. Con frecuencia necesitan ser complementados con los otros dos tipos de indicadores.	• Proporción de incidencia de VIH en hombres y mujeres. • Niveles de desempleo de hombres y mujeres.
Indicadores que requieren formas específicas de recolección de datos	Requieren una forma específica de recopilación (encuestas sociológicas, grupos de discusión, entrevistas, etc.). Requieren una metodología replicable, para que los datos puedan compararse a través del tiempo.	Con frecuencia los datos son extremadamente útiles y específicos. Buen método de reunir datos cualitativos.	Con frecuencia intensivo en recursos (tiempo, dinero, personal)	• Porcentaje de la población que piensa que las mujeres deberían ser las principales responsables del cuidado de los niños. • Porcentaje de anuncios de trabajo en periódicos que muestran un prejuicio de género.

monitoreo y hace un análisis más profundo (PNUD, 2004).

El propósito de la evaluación es una combinación de aprendizaje, orientación y control basado en una apreciación de lo que ha logrado el proyecto. La evaluación se basa en la revisión de la información existente sobre la ejecución de un proyecto, entrevistas con las partes interesadas y estudios específicos de impacto, entre otras herramientas.



### Preguntas clave

- ✓ ¿Cuáles eran las condiciones de mujeres y hombres al inicio del proyecto?
- ✓ ¿Cuáles son las condiciones de mujeres y hombres al finalizar el proyecto?
- ✓ ¿Qué indicadores se usarán para medir los cambios que se busca producir en las condiciones de género?

## Tipos de evaluación

Hay tres tipos de evaluación, que depende de quién la realiza:

1. La autoevaluación la realizan los participantes en el proyecto. Fortalece a los equipos de proyecto y permite evaluar el empoderamiento.
2. La evaluación interna o externa es realizada por colaboradoras/es o responsables del proyecto.
3. La evaluación independiente es elaborada por personas distintas a los/as responsables del proyecto.



### Preguntas clave

- ✓ ¿Queda suficientemente claro que los evaluadores deben tener experiencia en temas de género?
- ✓ ¿En el proceso de evaluación están involucradas todas las partes interesadas?
- ✓ ¿Quién proporcionará los datos para la evaluación?
- ✓ ¿Se considerarán las opiniones tanto de hombres como de mujeres?
- ✓ ¿Quién será responsable de consolidar los datos y determinar la validez y prioridad de opiniones y observaciones que difieran?
- ✓ ¿Se utilizarán métodos participativos?
- ✓ ¿De qué manera y a quiénes se difundirán los resultados de la evaluación?
- ✓ ¿Se dará a las partes interesadas, hombres y mujeres, la oportunidad de comentar los resultados de manera formal o de señalar sus reservas?


**Recuerde**

**No importa el tipo de evaluación que se decida realizar; ésta debe incorporar la medición de resultados cualitativos en equidad de género en los diferentes niveles de intervención, a fin de medir el acceso, control y beneficios de mujeres y hombres en relación con los recursos.**

**Los proyectos contribuyen a alcanzar el objetivo de desarrollo, pero no deben plantearse el compromiso de alcanzarlo por sí solos.**

## Diferencias entre seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación se realizan en dos niveles distintos, pero estrechamente vinculados. Las diferencias sustantivas se relacionan con los mecanismos utilizados, su periodicidad y el objetivo propuesto en la planeación inicial. El seguimiento refleja los pasos previos a la evaluación y también es insumo de ésta.

### e) Contexto legal

Este apartado del Prodoc se refiere al acuerdo de cooperación entre el PNUD y el gobierno mexicano y a la normatividad aplicable en la administración y ejecución de recursos y asuntos relacionados con personal, entre otros.

Una propuesta para enfatizar la necesidad de equidad de género en el ámbito legal es hacer referencia explícita a las leyes nacionales o estatales en materia de género relacionadas con el proyecto.

## II. Marco de resultados y recursos

El marco de resultados detalla con indicadores aquello que se desea obtener y las actividades para conseguirlo.

El marco de resultados es un instrumento para:

1. Concentrar la atención en la relación causa/efecto entre los elementos del proyecto.
2. Demostrar las interrelaciones que existen entre ellos.
3. Mejorar la consistencia interna del proyecto y su presentación.
4. Facilitar el análisis, el monitoreo y la evaluación del proyecto.

### a) Objetivo de desarrollo

El objetivo de desarrollo es el propósito de largo plazo al cual contribuye el proyecto. Generalmente se plantea en función de políticas de gran visión y debe ser enunciado en forma positiva y sintética. Define también el propósito específico del proyecto, así como el compromiso adquirido para contribuir a lograrlo.

Para elaborarlo desde una perspectiva de equidad de género es necesario:

- Integrar explícitamente en la redacción del objetivo la búsqueda de la equidad.
- Señalar los problemas en los que se busca incidir y diferenciar el impacto esperado para mujeres y hombres.
- Identificar la situación que pretende crear el objetivo de desarrollo y los cambios que promoverá en sectores, grupos o personas.

## b) Objetivo inmediato

Es el propósito específico que el proyecto espera lograr en un periodo determinado, con recursos propios. Es una expresión sencilla y específica de los resultados que se desea alcanzar al término del proyecto. En algunos casos es necesario definir un objetivo inmediato adicional para lograr el empoderamiento de las mujeres y con ello avanzar hacia una mayor equidad. En el objetivo inmediato debe quedar claramente especificada la transversalidad del enfoque de equidad de género, tanto en el lenguaje empleado como en el contenido.

Un objetivo inmediato formulado con enfoque de género busca:

- Identificar los cambios y transformaciones que se esperan alcanzar en favor de la equidad entre mujeres y hombres.
- Definir acciones que tiendan a empoderar a las mujeres en el acceso, control, beneficios y poder de decisión sobre los recursos.
- Considerar acciones que tiendan a democratizar el poder y las relaciones de convivencia para la toma de decisiones de los proyectos.



### Preguntas clave

- ✓ ¿El objetivo de desarrollo toma en cuenta las brechas de género en el país y considera las necesidades estratégicas de género a fin de revertir la desigualdad?
- ✓ ¿La definición del objetivo inmediato influye en la división de funciones y responsabilidades entre hombres y mujeres?
- ✓ ¿Especifican los objetivos a quién va dirigido el proyecto y a quién se espera beneficiar, estableciendo una distinción entre mujeres y hombres?
- ✓ ¿Los objetivos, el análisis de riesgos y de los efectos esperados reflejan los obstáculos, las necesidades y las opiniones de las mujeres y los hombres?

## c) Resultados esperados

Los resultados son los productos concretos y tangibles que el proyecto debe generar para lograr su objetivo inmediato. Se expresan como situaciones deseadas que se lograrán con la ejecución del proyecto y deben especificar la calidad, la cantidad, el tiempo y el lugar esperados. El conjunto de resultados contribuye a la consecución del objetivo. La gestión transversal de género pretende que los resultados contribuyan a disminuir la desigualdad entre mujeres y hombres de manera específica.

Los efectos son cambios reales esperados en las condiciones de desarrollo. Muestran el cambio entre el momento en que los productos se han completado y el momento de impacto.



### Ejemplos de efectos

Aumento equitativo en los ingresos de agricultores(as).  
 Aumento en la producción de artesanías.  
 Disminución de la violencia familiar.

El impacto es el efecto final, global y a largo plazo de una intervención atribuible a un proyecto de desarrollo. En el impacto se aprecian todos los efectos del proyecto en niveles como la equidad de género, la economía, la política, el cuidado del medio ambiente, la reducción de la pobreza, la participación y la organización social.



### Ejemplos de impacto

Mayor nivel de vida para mujeres y hombres.  
 Mejores oportunidades laborales para las mujeres.

Las actividades son acciones que el proyecto plantea para la obtención de los resultados. Muestran el detalle de la planeación y los pasos a seguir. Usualmente cada objetivo inmediato requiere una o varias actividades.

Para garantizar la equidad de género las actividades deben:

- Explicar claramente cómo inciden en la disminución de la desigualdad.
- Indicar el número de mujeres y hombres que participarán.
- Crear espacios donde mujeres y hombres interactúen en condiciones de equidad.



### Preguntas clave

- ✓ ¿Las actividades previstas implican la participación de las mujeres y de los hombres?
- ✓ ¿Se requieren actividades adicionales para asegurar que el proyecto promueva la equidad de género (capacitación, sensibilización, información)?

### III. Plan de trabajo y presupuesto

#### Recuerde

El plan de trabajo es un resumen de tareas, plazos y responsabilidades para asegurar la generación de productos. Traza la ruta que seguirán las actividades y especifica los tiempos de realización, así como los recursos humanos y financieros que requerirá. Si el proyecto es de varios años deberá elaborarse un plan multianual general y uno específico para cada año. Es indispensable que el plan de trabajo refleje las acciones de transversalización de género que desarrollará el proyecto.

Planificar no es únicamente programar actividades en el tiempo (seleccionar instrumentos y plazos); es seleccionar el mejor enfoque según la naturaleza del proyecto y sus necesidades de seguimiento y evaluación. Planificar con enfoque de género implica considerar instrumentos, pero también las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres.

Así, el plan de trabajo se convierte en un instrumento indispensable para reflejar la posición que ocupa el género entre los demás componentes del Prodoc. Debe reflejar la importancia del tema y asignar recursos humanos y financieros para poner en práctica lo planteado.

El presupuesto es la prueba de fuego para el enfoque de género en un proyecto. Es aquí donde los esfuerzos anteriores se concretan.

Un presupuesto formulado con enfoque de género debe:

- ✓ Asegurar recursos suficientes (incluyendo contratación de personal) y oportunos para realizar acciones de sensibilización y formación en aspectos de género, según se requiera.
- ✓ En proyectos productivos, incluir recursos para apoyar el cuidado de la familia (guardería, comedores).
- ✓ Disponer de recursos para definir líneas base y medios de verificación desagregados por sexo.



#### Preguntas clave

- ✓ ¿Los recursos humanos y financieros son suficientes para abordar los problemas de desigualdad de género?
- ✓ ¿Hay presupuesto para contratar expertas o expertos en género o capacitar en esta área?
- ✓ ¿Son adecuados los medios para la participación de mujeres y de hombres?
- ✓ ¿En la planificación del tiempo se toman en cuenta las limitaciones y necesidades de hombres y de mujeres?

## 4. Evaluación previa del Proyecto

Una vez que se ha elaborado el Prodoc se realiza la evaluación previa del proyecto (PAC, por sus siglas en inglés). El PAC es un examen crítico del diseño y la formulación del proyecto para aprobarlo o rechazarlo. Durante la evaluación preliminar, la oficina del PNUD y las contrapartes se cercioran de que haya sido diseñado de manera racional y orientada a la obtención de resultados. La evaluación preliminar se basa en las normas de calidad aplicables a todas las etapas de la programación.

Este proceso es muy apropiado para evaluar cómo se ha integrado el enfoque de género en el proyecto y permite recibir comentarios y recomendaciones de personas que no estuvieron involucradas directamente en la elaboración del Prodoc.

En síntesis, el PAC permite evaluar aspectos sustantivos, metodológicos, administrativos, logísticos y políticos, así como prever riesgos para la transversalización de género en el proyecto.

# Referencias bibliográficas

- Aguilar Lorena, (1998). *Lo que comienza bien termina mejor. Elaboración de propuestas con enfoque de género*. San José, Costa Rica. Unión Mundial para la Naturaleza.
- Aguilar, Lorena e Itzá Castañeda (2000). *Sobre marinos, marinas, mares y mareas: perspectiva de género en zonas marino-costeras*. San José, Costa Rica. Unión Mundial para la Naturaleza.
- Aguilar, Lorena, Itzá Castañeda e Hilda Salazar (2002). *En busca del género perdido*. San José, Costa Rica. Unión Mundial para la Naturaleza.
- Alfaro María, Cecilia. (1999). *Develando el género. Elementos conceptuales básicos para entender la equidad*. Serie Hacia la equidad. Número 9. San José, Costa Rica. Unión Mundial para la Naturaleza (Hivos)/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
- Blanco Lobo, Montserrat, y Velásquez G., Margarita (2003). *De aciertos y desiertos. Equidad de género en ecosistemas de tierra seca*. San José, Costa Rica. Instituto Humanista para la Cooperación con los Países en Desarrollo, Unión Mundial para la Naturaleza.
- Bojórquez, Nelia (2004). "La equidad de género comienza desde la infancia. Un enfoque de educación, género y derechos humanos". En Conapred, *Educación y derechos fundamentales*. Dossier sobre discriminación de Educación 2001. México. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Expedientes sobre discriminación núm. 2.
- Bojórquez, Nelia e Ingrid Velázquez Alcalá (2000). *Paso a paso. Guía metodológica para aplicar el enfoque de género a proyectos*. México, UNICEF/Comisión Nacional de la Mujer.
- Campos Beltrán, María del Rosario (2003). *Políticas con perspectiva de género en México. Análisis de las redes de políticas de violencia familiar en el DF, Guanajuato y Puebla*. Tesis de doctorado en ciencias políticas y sociales con orientación en ciencia política. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México, DF.
- CCE. (1993a). *Manual de gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Países Bajos. Comisión de las Comunidades Europeas. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de proyectos. Núm. 1. 1º de febrero de 1993.
- CCE. (1993b). *Mujeres y desarrollo. Guía para gestionar la cuestión de género en la cooperación de la Comunidad Europea con los países de América Latina, Asia y el Mediterráneo*. Bruselas. Comisión de las Comunidades Europeas. Dirección General de las Relaciones Económicas Exteriores.

- Cedeal (1993). *El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. Madrid. Fundación Centro Español de Estudios de América Latina (Cedeal) / Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid.
- Chávez Ramos, Edith, y María del Rosario Campos Beltrán. (2004). Taller ZOOP de planificación de proyectos. Uruapan, Michoacán, Caminos Posibles, SC.
- Conapred. (2004). Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. México. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.
- Cosude (2003). *Igualdad de género en la práctica. Un manual para la Cosude y sus contrapartes*. Suiza. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Cosude).
- Ecosoc (1997). Mandato del Ecosoc. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Ecosoc).
- FAO (2001). *Plan de Acción sobre género y desarrollo 2002-2007*. Conferencia 31º periodo de sesiones. Roma, 2 al 13 de noviembre de 2001.
- Galindo Cáceres, Jesús (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México, Pearson, Addison Wesley Longman.
- Guijt, I. (1998). *Participatory monitoring and impact assessment of sustainable agriculture initiatives*. SARL discussion paper 1. Reino Unido IIED.
- IEPALA. (1992). *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación*. Madrid. IEPALA.
- Inmujeres (2003). Día Internacional del Trabajo Doméstico. Capítulo. México. Instituto Nacional de las Mujeres.
- IUDC. (1993). *El enfoque del marco lógico*. Madrid. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid. Fundación Centro Español de Estudios de América Latina (Cedeal).
- López Méndez, Irene y Beatriz Sierra Leguina (2000). *Integrando el análisis de género en el desarrollo*. Madrid. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación/Agencia Española de Cooperación Internacional.
- López Méndez, Irene, y Beatriz Sierra Leguina. (2000). *Integrando el análisis de género en el desarrollo. Manual para técnicos de cooperación*. Madrid, Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Oficina del Asesor Especial del Secretario General sobre Temas de Género y el Avance de la Mujer (2001). *Gender Mainstreaming: Strategy for Promoting gender equality*. Nueva York, Naciones Unidas. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet1.pdf>
- PNUD (2000). *Gender Mainstreaming. Learning & Information Pack*. United Nations Development Programme. Gender in Development Programme. Septiembre 2000.
- PNUD (2001). *Gender Analysis. Learning & Information Pack*. United Nations Development Programme. Gender in Development Programme. Enero 2001.
- PNUD (2002). *Informe sobre Desarrollo Humano México 2002*. México.
- PNUD (2004). *Manual de gestión para proyectos de ejecución nacional*. México. Versión 4.0. Marzo 2004.
- PNUD (sin fecha) *PNUD para principiantes: una guía para principiantes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*, Copenhague, Dinamarca.
- PNUD El Salvador (sin fecha). *Cómo elaborar una estrategia de género para una oficina de país*. El Salvador, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD México (2005). *El mainstreaming de género en los proyectos del PNUD: Una propuesta para el avance de la equidad de género*. México. Septiembre.
- PNUD México (2005). *Estrategia de género 2005-2007*. México. PNUD.

- PNUD México (2005b). *El mainstreaming de género en los proyectos del PNUD: Una propuesta para el avance de la equidad de género*. México.
- PNUD México (2006). *Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México*. Junio 2006.
- PNUD, El Salvador (sin fecha). *Cómo elaborar una estrategia de género para una oficina de país*. El Salvador. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD, México (2005a). *Estrategia de género 2005-2007*. México. PNUD.
- PNUD, México (2005b). *Informe sobre Desarrollo Humano 2004*. México. PNUD.
- PNUD. Bratislava (2005) *Gender Mainstreaming in Practice: A handbook*.
- Rodríguez, Giselle, Narda Meléndez, Emma Velázquez y María Alicia Fuentes. (1999). *Tomándole el pulso al género. Sistemas de seguimiento y evaluación sensibles a género*. San José, Costa Rica, Unión Mundial para la Naturaleza (Hivos)/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
- Sandoval Moreno, Adriana (2000). Taller de análisis de involucrados. Caminos Posibles SC. Estado de México.
- Sandoval Moreno, Adriana (2005). *Acceso, usos y control del agua por mujeres y hombres en la cuenca hidrológica del acuífero del valle de Toluca*. México. Comisión Nacional del Agua (Conagua)/Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Senado de la República (2005). *Iniciativa de Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. México.
- Sernam (2002). *Análisis de género: Guía para la elaboración de políticas públicas. Condición de la mujer en Canadá*. Santiago de Chile. Traducido al español por Servicio Nacional de la Mujer (Sernam).
- UNIFEM (2000) *Progress of the World's Women*.
- Urban, Anne-Marie, Rosa Bernal y M. Clotilde Charlot (2002), *Enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo*, Washington DC, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- World Economic Forum (WEF) (2005). *Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap*. Ginebra, Suiza.



# Anexo

## Políticas y recursos para la transversalidad de género

Este anexo está formado por dos partes. En la primera, se presentan las principales políticas y lineamientos que sustentan la transversalización de género en el PNUD. La segunda incluye una lista de recursos virtuales que han sido agrupados temáticamente para ser consultados y profundizar en aspectos conceptuales y metodológicos. Complementa los cuatro capítulos de la *Guía transversalización de género en proyectos de desarrollo*, en la medida que permite ampliar los temas abordados y a la vez conocer mejor las políticas corporativas.

Los documentos que se citan pueden ser consultados en la página electrónica de género del PNUD México: <http://www.undp.org.mx/Genero/index.php>

### A. Políticas y estructura organizacional para la equidad de género

La estrategia de transversalización de género del PNUD pone énfasis en la integración sistemática de la equidad de género en las políticas institucionales, en los programas a todos los niveles y en la asignación de recursos. Esto ha sido reforzado con el desarrollo de políticas y lineamientos institucionales que abarcan desde el manejo de recursos humanos, hasta prioridades de la organización respecto al tema de género. Entre ellas destacan las políticas enfocadas a lograr un mayor equilibrio de género en las contrataciones y la política de cero tolerancia ante el acoso sexual.

En 2006 el PNUD estableció el Comité Directivo y de Implementación de Género, en el cual participan, entre otros, la directora ejecutiva de UNIFEM, la directora del Grupo de Género del PNUD y es presidido por el administrador del PNUD. También se han conformado comités directivos y de Implementación de Género para todos los burós regionales.

Dichos comités tienen el objetivo de vigilar y garantizar el cumplimiento de las políticas de equidad de género en todas las acciones del PNUD y dar seguimiento y monitorear específicamente la Estrategia de Género y Plan de Acción 2005-2007.

Las funciones de estas instancias son, entre otras, dar seguimiento y evaluar el progreso de las políticas de género, establecer objetivos claros respecto a la asignación de recursos en los programas y proyectos, monitorear los resultados y logros obtenidos y asesorar al administrador en las estrategias y acciones que fortalezcan la coordinación con las demás agencias del sistema de Naciones Unidas, con los estados miembros, con la sociedad civil y la iniciativa privada. Lo anterior tiene especial importancia para fortalecer el enfoque de género en el contexto de la reforma de la ONU.

## Políticas

- **Direct Line 11 (1996).** Este documento resalta las prioridades de la organización respecto a la transversalidad de género. Asimismo, define la relación y la colaboración entre el PNUD y UNIFEM (Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer).
- **Cuaderno político, equidad de género (2002).** Este documento expone el interés del PNUD de trabajar en favor de la igualdad de género y el avance de las mujeres desde sus áreas prácticas: gobernabilidad democrática, reducción de la pobreza, prevención y recuperación de crisis, energía y medio ambiente, y VIH/SIDA.
- **Guía sobre mainstreaming de género (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.
- **Políticas de equidad de género en la gestión (2003).** En este documento se regula todo lo relativo a las políticas de recursos humanos respecto a contratación, promoción, capacitaciones, los programas de conciliación de la vida laboral y personal. Esta política persigue:
  - a) Reconocer el compromiso continuo a la retención y avance de las mujeres en las oficinas de país y oficinas centrales del PNUD.
  - b) Introducir medidas para incrementar y mantener el número de mujeres en puestos de toma de decisión.
- **Acoso sexual, acoso en el trabajo y abuso de autoridad (2005).** Esta política señala que en el PNUD no se tolera el acoso en ningún caso. Ese tipo de proceder o de conducta es contrario a la Carta de las Naciones Unidas, al Reglamento del Personal y a los Estándares de Conducta del Servicio Civil Internacional. El Reglamento del Personal 101.2 (d) establece que “toda forma de discriminación o de acoso, incluyendo sexual o de género, así como el abuso físico o verbal en el trabajo, o en conexión con el trabajo, está prohibida”. Los funcionarios y el personal contratado que muestren ese tipo de proceder o de conducta podrá ser objeto de las medidas administrativas o disciplinarias pertinentes.
- **Términos de referencia de Puntos Focales de Género de las oficinas de país.** Desde 1986, el PNUD tiene un sistema de puntos focales de género en sus oficinas. En cada país se designa a una persona como Punto Focal de género con el fin asegurar que se brinde atención a los asuntos de género en la toma de decisiones). Los términos de referencia señalan cuáles son las actividades y funciones de estos puntos focales para la transversalidad de género en todos los programas, proyectos y acciones. (Véase *Guidance Note on Gender Mainstreaming*)

## Mecanismos organizacionales

El PNUD trabaja a través de una red de 166 oficinas de país en colaboración con los gobiernos, con la cooperación de otras agencias y con organizaciones de la sociedad civil. Para la implementación de la transversalidad de género cuenta con una estruc-

tura organizacional en oficinas centrales y oficinas de país que facilitan y catalizan el proceso de transversalización de género en puntos focales.

El Programa de Desarrollo de Género (GIDP por sus siglas en inglés) proporciona liderazgo y apoyo a la organización en temas de equidad de género, y coordina la participación del PNUD en políticas interagenciales, programación e iniciativas de cabildero. Un Comité Asesor de Género, integrado por los/las puntos focales de género de diversas divisiones y burós en la sede del PNUD y UNIFEM, dirigen su trabajo a desarrollar iniciativas de políticas y estrategias de género a nivel corporativo y promueven acciones para el fortalecimiento de capacidades del personal.

## Programas y proyectos

El enfoque estratégico de género que promueve el PNUD debe verse reflejado directamente en la amplia gama de temas y actividades en las cuales participa. De esta manera se logrará que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres sean un eje transversal en las distintas áreas temáticas: gobernabilidad democrática, reducción de la pobreza, prevención y recuperación de crisis, energía y medio ambiente y VIH/SIDA.

De igual forma se trabaja en los siguientes aspectos:

- a) En la elaboración de los Informes de Desarrollo Humano.
- b) En el seguimiento coordinado de las conferencias y convenciones de las Naciones Unidas, así como implementación de la Plataforma de Acción de Beijing, la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW por sus siglas en inglés) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- c) En el desarrollo de marcos analíticos y políticos e indicadores de equidad de género.
- d) En el fortalecimiento de capacidades para los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y la iniciativa privada.

## Estrategias y planes de acción de género

- **Estrategia Corporativa de Género del PNUD y Plan de Acción 2005-2007.** Está diseñada para integrar la promoción de la igualdad de género de forma transversal en las líneas de servicio del PNUD y está basada en tres grandes dimensiones: desarrollo de capacidades, servicios de asesoría para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y apoyo a intervenciones específicas que beneficien a las mujeres. También incluye indicadores para monitoreo y evaluación del desempeño del personal de las oficinas de país.
- **Marco Estratégico Regional de Género del PNUD en América Latina y el Caribe 2004-2006.** Es un referente para las acciones de género en todas las oficinas de campo de la región y del Buró Regional de América Latina y el Caribe (RBLAC) para el periodo 2004-2006. Incluye directrices, lineamientos y objetivos para la transversalidad de género en las líneas de servicio del PNUD, así como para la integración y aplicación del enfoque de género dentro de las propias oficinas de país, tanto en su estructura como en su trabajo.
- **Estrategia de Género 2005-2007 PNUD-México.** Establece la políticas de género de PNUD México. Incluye un Plan de Acción para el periodo 2005-2007.

## B. Recursos

El PNUD, en colaboración con el gobierno, la academia y la sociedad civil, produce conocimientos e información sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. En esta sección se presenta una selección temática de documentos que podrán ser consultados en línea.

### Objetivos de Desarrollo del Milenio y reducción de la pobreza

<http://www.undp.org.mx/Genero/recursosodm.php>

#### Desarrollo humano

Informes sobre desarrollo humano y género

<http://www.undp.org.mx/Genero/recursosdes.php>

#### Gobernabilidad democrática

Gobernabilidad

Democracia y ciudadanía

Asistencia electoral

Desarrollo parlamentario

Derechos humanos

<http://www.undp.org.mx/Genero/recursosgob.php>

#### Energía y medio ambiente

Energía

Gobernabilidad del agua

Gestión de riegos de desastres

Desertificación

Desarrollo sostenible

Biodiversidad

<http://www.undp.org.mx/Genero/recursosener.php>

#### Integración productiva

Igualdad de oportunidades

Presupuestos sensibles a género

Responsabilidad social empresarial

<http://www.undp.org.mx/Genero/recursosint.php>

#### VIH-SIDA

<http://www.undp.org.mx/Genero/recursosvih.php>