



# GUÍA METODOLÓGICA

Transversalización del  
Enfoque de Género

**Grupo Técnico de Género de Naciones Unidas**  
**Guía Metodológica. Transversalización del enfoque**  
**de género desde una perspectiva de derechos**  
**humanos, reducción de pobreza, desarrollo e**  
**interculturalidad.** La Paz - Bolivia SNU, 2010  
92p.; cdrs.

D.L.: .....

ISBN.: .....

### **Descriptor**

GÉNERO / MUJER / HOMBRE / POBREZA / IGUALDAD  
DE OPORTUNIDADES / DESIGUALDAD / EXCLUSIÓN  
SOCIAL / POBREZA / REDUCCIÓN DE LA POBREZA /  
INTERCULTURALIDAD / DIVERSIDAD CULTURAL /  
VOLUNTAD POLÍTICA / POLÍTICAS PÚBLICAS /  
COMPROMISOS INTERNACIONALES / BOLIVIA

---

**Elaborado por el: Grupo Técnico de Género del**  
**Sistema de Naciones Unidas**

**Investigadora principal:** Silvia Salinas

**Edición:** Grupo Técnico de Género

**Diseño y Diagramación:** Victor Aliaga

**Impresión:** Agrafic

Se permite la reproducción total o parcial de la  
información aquí publicada, siempre que no sea  
alterada y se asignen los créditos correspondientes.

***Distribución gratuita. Prohibida su venta.***

**La Paz - Bolivia 2010**



*“Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que esas preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros”*

**CEPAL 1997**





# Contenido

	pag.
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MANERA DE INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II</b> <b>OBJETIVOS DE LA GUÍA</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO III</b> <b>MARCO NORMATIVO Y DE POLÍTICAS RELEVANTES</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO IV</b> <b>MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO V</b> <b>CATÁLOGO DE HERRAMIENTAS</b>	<b>43</b>
0. ANÁLISIS DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	<b>48</b>
1. DIAGNÓSTICO	<b>53</b>
2. DISEÑO	<b>59</b>
3. GESTIÓN	<b>76</b>
4. EVALUACIÓN	<b>79</b>
5. MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	<b>82</b>
6. MEDIDAS CORRECTIVAS	<b>88</b>



# Presentación





# Capítulo





# A manera de Introducción

La Transversalización del Enfoque de Género en todas las medidas dirigidas a potenciar el desarrollo y reducir la pobreza no es una agenda nueva. Es más, con el propósito de estimular y operacionalizar la Transversalización del Enfoque de Género en el marco de los compromisos internacionales asumidos por los Estados y los mandatos de instancias de cooperación bi- y multilaterales, se han diseñado innumerables guías y herramientas que buscan argumentar, clarificar y contribuir a la concreción de un enfoque orientado a revertir las causas de la discriminación, exclusión y subordinación de las mujeres, potenciando sus oportunidades y capacidades para ejercer sus derechos, lograr su realización personal, ser actoras y beneficiarse del desarrollo. Habiendo reconocido que ninguna medida puede ser considerada neutral respecto a su impacto en las relaciones y desigualdades de género, estas guías y herramientas buscan, como mínimo, inhibir medidas que por acción u omisión reproduzcan las desigualdades de género, ensanchen las brechas entre mujeres y hombres, y, por ende, generen fuerzas contrapuestas a los objetivos mismos de desarrollo y reducción de la pobreza.

En ese marco y como expresión de la voluntad política existente para avanzar hacia medias más contundentes, efectivas y eficientes para concretar el Mandato de Transversalizar el Enfoque de Género, el Grupo Técnico de Género del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia promueve el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los funcionarios y las funcionarias del Sistema. Esta Guía pretende, por ende, contribuir en esa dirección, generando un referente normativo y conceptual para abordar el Enfoque de Género desde una perspectiva de Derechos Humanos<sup>1</sup>, Reducción de Pobreza, Desarrollo e Interculturalidad, a partir del cual se desarrolla un catálogo de herramientas para implementar el Enfoque de Género en las distintas etapas del ciclo de un programa o proyecto. Las herramientas, cabe resaltar, no suplen la voluntad política, la capacidad analítica, el sentido común, ni la creatividad, pero contribuyen al delinear una ruta de toma de decisiones con visión de futuro, a partir del análisis crítico, la priorización y la orientación hacia resultados e impactos.

Esta Guía puede considerarse similar a muchas otras, pero resulta también novedosa y complementaria por distintas razones. Por una parte, el marco conceptual alude expresamente a la articulación del Enfoque de Género con el de Derechos, Reducción de Pobreza, Desarrollo e Interculturalidad, planteando así una mirada específica al tema de las desigualdades de género tanto desde las brechas en el ejercicio de derechos, como también respecto al acceso y control sobre recursos y beneficios de la reducción de pobreza y el desarrollo. En respuesta al nuevo contexto de

<sup>1</sup> Cabe resaltar que se revisó el material proporcionado en el Taller sobre Enfoque de Derechos, dirigido al SNU, que se realizó el jueves 24 de septiembre de 2009

reconocimiento de la diversidad del país y la necesidad de construcción de una sociedad en la que la convivencia pacífica se gesté a partir de un diálogo respetuoso, horizontal y de construcción colectiva, la Guía también propone un Enfoque de Género articulado a la Interculturalidad, superando el sólo reconocimiento de la diversidad étnico-cultural, para transitar hacia un concepto dinámico, relacional, de interacción y aprendizaje de las personas desde su especificidad.

Al marco conceptual se añade un breve referente de normativa y políticas, internacionales y nacionales, relevantes para su consideración a la hora de diseñar, implementar y evaluar programas y proyectos que desde la cooperación internacional, se proponen fortalecer las capacidades de los Estados para cumplir con sus compromisos internacionales e implementar políticas públicas que respondan a sus más altos principios constitucionales.

En cuanto al Catálogo de Herramientas, se parte de un ciclo de programa o proyecto compuesto por seis etapas secuenciales. A este ciclo, que podríamos denominar “clásico”, se añade una etapa previa (“Etapa 0”), que alude a la necesidad de analizar y fortalecer las capacidades organizacionales para Transversalizar el Enfoque de Género, como condición *sine que non* para transitar del discurso a la práctica. Asimismo, el ciclo culmina con una Etapa 7, orientada al aprendizaje desde la experiencia, al rescate de Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas, con la finalidad de potenciar el uso de la experiencia como fuente de conocimiento para fortalecer las capacidades organizacionales en aras de incrementar la eficacia, eficiencia e impacto de la Transversalización del Enfoque de Género. Adicionalmente, la Guía considera situaciones – a veces mayoritarias – en la que el desafío recae en implementar acciones correctivas que permitan reorientar programas o proyectos en curso, para la incorporación del Enfoque de Género.

Las herramientas combinan matrices de análisis, con las tradicionales listas de chequeo, que tienen como objetivo verificar la inclusión del Enfoque de Género en distintos momentos y dimensiones de cada programa o proyecto. Su aplicación secuencial llevará al/a la usuario/a a desarrollar análisis detallados y multidimensionales, que le permitirán comprender, anticipar, prevenir, proponer y aprender desde situaciones y experiencias concretas, sobre la Transversalización del Enfoque de Género. Lejos de estar pensado como un “recetario”, el catálogo busca generar una rutina de análisis y reflexión rigurosa, una cultura analítica sensible al género, que será permanentemente alimentada y adecuada desde la riqueza de la práctica y las realidades múltiples que siempre superan todo intento de ser captadas y reflejadas en cualquier herramienta.

En fin, esta Guía es una invitación al accionar por la equidad y la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, como factor crítico en la construcción de un Estado de Derecho, una sociedad justa, de paz, y un mundo en el que la diferencia no sea sinónimo de desigualdad. Es una oportunidad para avanzar en el cumplimiento de un mandato que implica la participación y compromete la responsabilidad de todos los funcionarios y funcionarias de Naciones Unidas.

Quedan todos y todas convocados a apropiarse de esta Guía, que no hace sino contribuir a potenciar la voluntad política, orientar la energía, fortalecer las capacidades técnicas y definir los recursos necesarios para aportar en la construcción de un mundo en el que las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades de ejercer sus derechos y vivir una vida digna.



Capítulo II



# Objetivos de la Guía

## Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades estratégicas de planificación, gestión, implementación y evaluación de programas y proyectos con Enfoque de Género del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia y cada una de sus agencias, a través de un marco conceptual y herramientas que coadyuven al análisis, priorización y toma de decisiones para la acción con enfoque de género.

## Objetivos Específicos

-  Establecer el marco normativo y de políticas relevantes para abordar y transversalizar el Enfoque de Género en los programas y proyectos del Sistema de Naciones Unidas y cada una de sus agencias.
-  Desarrollar un marco conceptual referencial mínimo, que defina los referentes conceptuales que otorgan sentido y claridad a las distintas herramientas planteadas en el Catálogo, desde una perspectiva de Derechos, reducción de pobreza, desarrollo e interculturalidad.
-  Proponer un Catálogo de Herramientas que coadyuven a transversalizar el enfoque de género en todas las etapas del ciclo de proyectos.



Capítulo





# Marco normativo y de políticas relevantes

## Normativa internacional e hitos para las mujeres<sup>2</sup>

- 1952 Naciones Unidas (ONU), instituye el 8 de marzo como “Día Internacional de la Mujer”.
- Se aprueba la Convención de los Derechos Políticos de la Mujer, en la que se estipula que las mujeres tienen derecho a votar en todas las elecciones, en igualdad de condiciones con los hombres, sin ningún tipo de discriminación y a ocupar cargos públicos.
- 1975 Naciones Unidas convoca en México la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer.
- De esta primera Conferencia Mundial nace un “Plan de Acción”, cuyo resultado fue la proclamación por la Asamblea General de la ONU del “Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer” (1975-1985). Se declara ese año como Año Internacional de la Mujer.
- 1979 La Asamblea General de la ONU aprueba la “Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer” - CEDAW.
- 1980 Tiene lugar en Copenhague la II Conferencia Mundial sobre la Mujer, cuyo objetivo principal es evaluar el desarrollo del “Decenio para la Mujer”. Se aprueba un “Programa de Acción”, con énfasis en temas relativos al empleo, la salud y la educación.

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.uv.es/onubib/Fechas%20clave%20mujer.htm>

- 1981 El Primer Encuentro Feminista Latinoamericano y del Caribe, celebrado en Bogotá (Colombia) sienta las bases de la reflexión sobre las distintas formas de violencia que se ejerce contra las mujeres y la promoción de una cultura de paz, así como la búsqueda de la armonía en las relaciones entre los hombres y las mujeres en el hogar. Se proclama el día 25 de Noviembre, Día internacional de la No Violencia contra la Mujer.
- 1985 En Nairobi (Kenia), tiene lugar la III Conferencia Mundial sobre la Mujer. En esta Conferencia se aprueban por consenso, "Las Estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de las mujeres hasta el año 2000"; Este documento recoge las medidas que deben adoptarse en el plano nacional, regional e internacional, para promover el reconocimiento social del papel de las mujeres y del ejercicio de sus derechos humanos.
- 1993 Conferencia Mundial sobre los Derechos Humanos de Viena.  
La violencia contra las mujeres y otras cuestiones relativas a los derechos humanos de las mujeres se incorporan a la agenda de la ONU y sus actividades en materia de Derechos Humanos.
- 1994 Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo de El Cairo. Considera como parte fundamental para el desarrollo humano la toma de conciencia por parte de las mujeres, su situación, y las oportunidades que tengarla para cambiarla.
- 1995 En Beijing tiene lugar la "IV Conferencia Mundial sobre la Mujer", cuyo objetivo es analizar y discutir la situación de las mujeres en el mundo y determinar las acciones prioritarias que hay que llevar a cabo para acabar con la desigualdad por género. En esta Conferencia se adopta, por consenso, una Plataforma de Acción, que recoge una serie de medidas que deben implementarse en un período de quince años y cuya meta es la igualdad, el desarrollo y la paz.
- 2000 Declaración del Milenio, establece que "no debe negarse a ninguna persona ni a ninguna nación la posibilidad de beneficiarse del desarrollo. Debe garantizarse la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres". Define 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio, entre los que se incluye el de "Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer".

## Nueva Constitución Política del Estado: Artículos a favor de los derechos de las mujeres <sup>3</sup>

<b>Equidad Social, de Género y no Discriminación</b>	<b>Derechos Humanos Individuales y Colectivos</b>	<b>Familia: Igualdad entre Cónyuges</b>	<b>No Violencia</b>
<p>Se plantea la equidad de género y social como un valor sobre el que debe sustentarse el Estado.(Art. 8). Desde el reconocimiento del principio de equidad, se plantea una justicia redistributiva, necesaria para enfrentar una solución de desigualdades e injusticias existentes en nuestro país.</p> <p>Se prohíbe y sanciona la discriminación en razón de sexo, color, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, cultura, nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo religioso, ideología, filiación política o filosófica, estado civil, condición económica o social, tipo de ocupación, grado de instrucción, discapacidad, embarazo, u otras. (Art. 14)</p> <p>Define a la discriminación como cualquier acción que tengan por objetivo o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona. (Art. 14)</p>	<p>Reconoce explícitamente los derechos de mujeres y hombres a la educación, salud y trabajo. (Art. 9)</p> <p>Se reconoce el derecho a la salud de todas las personas, sin discriminación. Incorpora la gratuidad del sistema de salud, además de los criterios de calidad, calidez y control social. Lo cual, nos ubica ante la posibilidad de exigir a los servicios de salud un trato adecuado y con visión intercultural. (Art. 18)</p> <p>Se reconoce a bolivianos y bolivianas los derechos a la libertad de pensamiento, espiritualidad y culto. (Art. 21)</p> <p>Se reconoce a niños, niñas y adolescentes como personas, con derechos específicos para garantizar sus intereses, aspiraciones y necesidades específicas. (Art. 58)</p>	<p>El Estado asume la responsabilidad de proteger y garantizar adecuadas condiciones para el desarrollo de las familias, garantizando a sus integrantes, igualdad de derechos, obligaciones y oportunidades. (Art. 62)</p> <p>Se reconoce la igualdad de derechos y deberes entre cónyuges. Este es un pie para avanzar en la democratización de los roles que tradicionalmente han sido asignados a las mujeres. (Art. 63)</p> <p>Se reconoce a la unión libre (sirwiñaku, concubinato o convivencia) con igual status que el matrimonio y que las mujeres y los hombres tienen los mismos derechos y deberes sobre sus hijos /as sus bienes y las cosas que compraron. (Art. 63)</p> <p>Se reconoce que mujeres y hombres debemos compartir la responsabilidad del mantenimiento del hogar y el cuidado de la familia. También es responsabilidad del Estado proteger a quienes sean responsables de las familias, y cada vez hay más mujeres jefas de hogar. (Art. 64)</p>	<p>Reconoce el derecho a la vida, y a la integridad física, psicológica, moral y sexual. Reconoce de manera particular el derecho de las mujeres a vivir libres de violencia en la familia y en la sociedad, abriéndonos la posibilidad de reconocer otras formas de violencia contra las mujeres. (Art. 15)</p> <p>El Estado asume la responsabilidad de prevenir, eliminar y sancionar las expresiones de la violencia de género, en el ámbito público como en el privado. (Art. 15)</p>
			<b>Tierra</b>
			<p>Reconoce el derecho de las mujeres a beneficiarse de las políticas de redistribución de tierras, sin discriminación por estado civil o unión conyugal. (Art. 395)</p>

<sup>3</sup>La Agenda de las Mujeres en el Proceso Constituyente. Documento publicado por la Coordinadora de la Mujer como parte del Movimiento "Mujeres Presentes en la Historia".

<b>Equidad Social, de Género y no Discriminación</b>	<b>Estructura y distribución del Estado</b>	<b>Familia: Igualdad entre Cónyuges</b>	<b>No Violencia</b>
<p>El Estado se reconoce independiente de las religiones, garantizando que las políticas públicas no estén condicionadas por la creencia religiosa de los gobernantes. Nos garantiza también, la libertad de religión y creencias espirituales de acuerdo a nuestras cosmovisiones. (Art. 4).</p>	<p>•Se reconoce como responsabilidad y competencia de las diferentes expresiones del Estado (plurinacional, gobiernos departamentales, regionales y municipales), la promoción de estrategias y acciones para la equidad o igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. (Art. 299, 301, 302 y 303).</p>	<p>Se establece la presunción de paternidad, partiendo del principio de que las mujeres no mienten sobre la identidad del padre de sus hijos/as. En caso de ser necesaria la prueba de paternidad debe ser solicitada por quien niegue la filiación. (Art. 65).</p>	<p>Asimismo se reconoce la obligación del Estado para eliminar las formas de discriminación de las mujeres en el acceso, tenencia y herencia a la tierra (Art. 401).</p>

<b>Salud y Derechos Sexuales y Reproductivos</b>	<b>Educación</b>	<b>Participación Política</b>	<b>Economía y Empleo</b>
<p>Se reconoce la responsabilidad del Estado de proteger la salud de hombres y mujeres a través de políticas públicas y la gratuidad de los servicios. (Art. 35)</p> <p>Se establece la seguridad social como derecho de mujeres y hombres, además del derecho a la jubilación.</p> <p>Se reconoce el derecho a la maternidad segura de las mujeres, con una visión intercultural. Al mismo tiempo el Estado asume la responsabilidad de proteger a las mujeres en los periodos de prenatal, parto y post natal. (Art. 45)</p>	<p>Explícitamente se reconoce el derecho a la educación para mujeres y hombres, sin discriminación. (Art. 18)</p> <p>Se reconoce la equidad de género como valor que debe incorporarse en el sistema de educación, para evitar reproducir roles tradicionales, combatir la violencia y garantizar la vigencia plena de los derechos humanos. (Art. 79)</p> <p>El Estado reconoce su responsabilidad en garantizar no sólo el acceso sino la permanencia de mujeres y hombres a la educación. (Art. 82)</p>	<p>Reconocimiento de participación con "equivalencia" de condiciones entre mujeres y hombres en la conformación del gobierno. (Art. 11)</p> <p>Se establece el derecho de las mujeres y hombres a participar libremente en la formación, ejercicio y control del poder político, de manera equitativa y en igualdad de condiciones, lo cual abre la posibilidad de profundizar los mecanismos de acción positiva para generar mejores condiciones para la participación femenina, como las llamadas cuotas, para revertir el déficit de participación política de las mujeres. (Art. 26)</p>	<p>Se reconocen los derechos laborales específicos de las mujeres, puntualizando en la necesidad de impulsar la incorporación de las mujeres al trabajo, garantizar salario igual por trabajo de igual valor y alerta sobre las condiciones que pueden producir discriminación contra las mujeres trabajadoras por embarazo, estado civil, edad, rasgos físicos, números de hijos/as u otros. (Art. 48)</p> <p>El sistema financiero también incorporará criterios de igualdad de oportunidades y solidaridad, para generar una distribución y redistribución equitativa. (Art. 330)</p>

<b>Salud y Derechos Sexuales y Reproductivos</b>	<b>Educación</b>	<b>Participación Política</b>	<b>Economía y Empleo</b>
<p>Se reconocen los derechos sexuales y los derechos reproductivos, lo cual nos abre mejores condiciones para avanzar en la demanda al Estado de servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, el conocimiento de la sexualidad, planes y programas que nos permitan ejercer estos derechos plenamente, contar con educación sexual acorde con nuestra edad, con información sobre anticoncepción y métodos de planificación familiar, para definir libremente cuántos hijos/as queremos tener, y cada cuánto tiempo. (Art. 66)</p>	<p>Se ratifica el principio de no discriminación en la escuela por cuestiones religiosas. Las escuelas deberán garantizar la libertad de conciencia y religión. (Art. 86)</p>	<p>Se ratifica la responsabilidad del Estado por garantizar la igual participación de las mujeres en la conformación de los poderes, en el caso de las Asambleístas (Art. 149) y en general en cargos públicos (Art. 220).</p> <p>Se visibiliza explícitamente a través del uso de lenguaje no sexista, la posibilidad de las mujeres de participar en la conformación del Órgano Ejecutivo: Presidenta, Presidente, Vice Presidenta, Vice Presidente y Ministras y Ministros de Estado. (Art. 163)</p>	<p>Se reconoce el valor del trabajo doméstico como fuente de riqueza, para ser cuantificado en las cuentas nacionales. Su cuantificación permitirá reconocer el aporte de las mujeres al desarrollo del país. (Art. 338). Por otro lado permitirá poner en debate la necesidad de democratizar el trabajo al interior de nuestros hogares.</p>

## Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades “Mujeres Construyendo la Nueva Bolivia para Vivir Bien”

### Visión y Ejes Estratégicos



<sup>4</sup> Ministerio de Justicia, Viceministerio de Género y Asuntos Generacionales. Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades “Mujeres construyendo la Nueva Bolivia para Vivir Bien”. La Paz, 2008.

## Políticas del Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades

Eje	Objetivo estratégico	Política
Económico, productivo y laboral	Hasta 2020, el Estado boliviano, en los niveles de la gestión pública, ha generado condiciones para el ejercicio pleno de los derechos económicos, productivos y laborales de las mujeres, a fin de que alcancen mayor autonomía económica.	<p>Promover el ejercicio de los derechos laborales de las mujeres y el acceso al trabajo digno.</p> <p>Promover el acceso de las mujeres a los recursos naturales, a los recursos de la producción y a los servicios públicos.</p> <p>Promover el acceso de las mujeres al patrimonio tangible (tierra, vivienda, capital) e intangible (tecnología, capacitación).</p> <p>Redistribuir las tareas del cuidado y protección de la familia entre mujeres y hombres dentro del hogar y entre las familias y el Estado.</p>
Educación	Hasta 2020, el Estado boliviano, en los niveles de la gestión pública, facilita el acceso, la permanencia y la promoción de las mujeres en todos los niveles y ciclos de la educación, con una oferta de calidad, sin estereotipos sexistas, que considere sus necesidades específicas, sus saberes y competencias, según su ciclo vital y desde una visión intercultural.	<p>Incrementar las oportunidades de acceso y la permanencia de niñas, adolescentes y jóvenes mujeres en el sistema de la educación formal y alternativa.</p> <p>Incorporar la perspectiva de género en la revolución educativa.</p> <p>Abrir oportunidades de formación, capacitación y profesionalización de las mujeres en todos los ámbitos.</p>
Salud	Hasta 2020, el Estado boliviano, en los niveles de la gestión pública, facilita la salud integral de las mujeres, les brinda servicios de salud con calidad y calidez, y promueve el ejercicio de los derechos sexuales y los derechos reproductivos, en el marco del reconocimiento pleno de la diversidad cultural y étnica del país.	<p>Ampliar la cobertura de los servicios de salud a mujeres en edad fértil en el marco del Sistema. Único, Intercultural y Comunitario de Salud.</p> <p>Promover el ejercicio de los derechos sexuales y los derechos reproductivos de las mujeres.</p>
Violencia en razón de género	Hasta 2020, el Estado boliviano, en los niveles de la gestión pública, ha generado las condiciones para una vida libre de violencia en razón de género y sanciona las prácticas discriminatorias de exclusión y subordinación, a través de mecanismos institucionales e instrumentos normativos.	Contribuir a la erradicación de la violencia contra las mujeres en razón de género.

Eje	Objetivo estratégico	Política
<b>Ciudadanía y participación política</b>	Hasta 2020, el Estado boliviano, en los niveles de la gestión pública, ha generado las condiciones para la reducción de barreras que limitan la participación de las mujeres en espacios de decisión, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades.	<p>Promover mecanismos eficaces para el ejercicio de derechos de ciudadanía de las mujeres.</p> <p>Promover y proteger y fortalecer la participación política de las mujeres en diferentes espacios de decisión.</p>
<b>Fortalecimiento Institucional</b>	Hasta 2020, el Estado boliviano, en los niveles de la gestión pública, contribuye a garantizar la institucionalidad de mecanismos públicos para implementar políticas, estrategias y programas por la igualdad entre mujeres y hombres, a través de la asignación de suficientes recursos físicos y financieros, así como de recursos humanos calificados.	Construir y fortalecer la institucionalidad pública destinada a promover la igualdad entre mujeres y hombres, en todos los niveles y ámbitos de la gestión pública.



Capítulo **IV**



# Marco conceptual referencial

## Concepto de Género

El "género" alude a la construcción sociocultural e histórica de la femineidad y masculinidad; es uno de los aprendizajes culturales determinantes en la vida de las personas. Así, a partir de la diferencia biológica corporal, se construyen una serie de significados que determinan no sólo los espacios y ámbitos de actuación diferentes para hombres y mujeres, sino también roles, identidades, posibilidades, valoraciones y oportunidades desiguales, que se reflejan en las denominadas "brechas de género". Si bien la femineidad y masculinidad son construcciones culturalmente específicas, las desigualdades de género, las relaciones de dominación-subordinación y la violencia en razón de género son fenómenos transculturales. A tomar en cuenta que en tanto construcciones culturales, son transformables.

## Género como Categoría de Análisis

El género como categoría de análisis, es una herramienta de aproximación a la realidad, que nos permite identificar y explicar las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres en un contexto específico. Se articula en un sentido sistémico y concreto con otras dimensiones y categorías como clase, raza, edad, etnia, nación. A partir del análisis de género, se pueden encontrar las vías más efectivas y culturalmente relevantes para transformar las construcciones y

relaciones de género, desde la equidad -entendida como la distribución "justa" de los recursos y beneficios entre mujeres y hombres-, en la búsqueda por generar justicia e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

### "PARA MÍ EL GÉNERO ES..."<sup>5</sup>

- 🌀 Los roles cultural y socialmente asignados a hombres y mujeres.
- 🌀 Es mismas oportunidades en el desarrollo de capacidades.
- 🌀 Las desigualdades y asimetrías en las relaciones sociales y de poder.
- 🌀 Para mí género es la igualdad de acceso a las oportunidades entre hombres y mujeres.
- 🌀 Es una relación social basada en la diversidad de hombres y mujeres.
- 🌀 Equidad entre hombres y mujeres.
- 🌀 La inclusión de los hombres al igual que las mujeres en un fin de obtención de igual respeto y derechos.
- 🌀 Para mí género es una interpelación a "lo natural" (porque cuestiona lo que la sociedad cree que hombres y mujeres deben ser).
- 🌀 Para mí género es equidad entre hombres y mujeres, igualdad de oportunidades en todas las etapas de la vida.

### Transversalizar el Enfoque/Perspectiva de Género

Según un documento del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas que data de 1997, "transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las

<sup>5</sup> Taller de Capacitación en Transversalización del Enfoque de Género.  
La Paz, 24 de septiembre de 2009

implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que esas preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros”<sup>6</sup>.

### ¿Qué NO es un programa/proyecto con Enfoque de Género? <sup>7</sup>

- ❌ Un proyecto que involucra la participación de mujeres puede no ser un proyecto con enfoque de género.
- ❌ Un programa uniforme que no atiende a las diferencias y desigualdades de género.
- ❌ Que no considere las aspiraciones de las mujeres.
- ❌ Un proyecto con actividades marginales que involucren a las mujeres.
- ❌ Un proyecto que incluye “con enfoque de género” en su título.
- ❌ Un conjunto de acciones que no considere roles y el poder entre mujeres y hombres.
- ❌ Programa o proyecto que acentúa las desigualdades entre hombres y mujeres (crea un conflicto mayor) en el acceso a recursos, oportunidades y toma de decisiones.

<sup>6</sup> Ver: <http://www.undp.org/spanish/temas/mujer.shtml>

<sup>7</sup> Taller de Capacitación en Transversalización del Enfoque de Género. La Paz, 24 de septiembre de 2009

## LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

- ☉ Atañe a todas las etapas, dimensiones y aspectos del ciclo de los programas/proyectos.
- ☉ Es relevante a todos los sectores y acciones.
- ☉ Se basa en información desagregada sobre la situación de hombres y mujeres, el análisis de las brechas de género y sus causas en un contexto específico.
- ☉ Se orienta hacia la redistribución de recursos, responsabilidades y poder para la eliminación de las brechas de género y el ejercicio de derechos.
- ☉ Incorpora el principio de equidad – la distribución “justa” de los recursos y beneficios del programa/proyecto- como estrategia para lograr la igualdad de oportunidades, trato y resultados.
- ☉ Enfatiza la pertinencia cultural.

### Género y Pobreza

“Aunque la pobreza afecta a hombres, mujeres, niños y niñas, es vivida de forma distinta en función de la posición de parentesco, la edad, la etnia, y el sexo de las personas. Dadas las circunstancias de las mujeres, asociadas con su biología (embarazos, lactancia, etc.), sus roles de género (cónyuge, madre, etc.) y su subordinación culturalmente construida, ellas enfrentan condiciones desventajosas que se acumulan con otros efectos de la pobreza misma”.

*Karina Batthyány, Mariana Cabrera, Daniel Macada  
“El Enfoque de género en el análisis de la pobreza”,*

*Revista del Sur, No 159, enero-marzo 2009*

La relación entre género y pobreza tiene que ver con el proceso de “feminización de la pobreza”, y las condiciones de mayor vulnerabilidad, desventaja y desigualdad que viven las mujeres en razón de su género, especialmente las mujeres rurales e indígenas. A nivel mundial, de cada 10 pobres, 7 son mujeres. Analizar la relación entre género y pobreza implica tomar en cuenta que:

-  Al obviar esta brecha histórica de partida, las medidas de reducción de la pobreza no sólo reproducen, sino incrementan las desigualdades.
-  Las crisis económicas, laborales, financieras, afectan en mayor medida a las mujeres en razón de su situación y posición en la sociedad; por ende la brecha tiende a ampliarse.
-  La pobreza femenina está ligada a la discriminación en razón de género; así, por ejemplo, en América Latina si un hombre recibe por un trabajo 100, una mujer recibirá en promedio 68 por el mismo trabajo o trabajo de igual valor y sólo un mínimo porcentaje de esta diferencia puede atribuirse a razones como el nivel educativo, la experiencia específica, etc.
-  Los costos de la pobreza femenina se transmiten a la familia y toda la sociedad, vulneran los derechos humanos y son un factor inhibitor del desarrollo.
-  La relación género y pobreza apela directamente a la necesidad de implementar un enfoque de “equidad de género”, que permite avanzar hacia la reducción de las brechas de género relativas a la pobreza y hacia la igualdad de oportunidades.

**Declaración del Milenio A/55/L.2 del 8 de septiembre de 2000**  
*“(…) 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”.*

*“La perspectiva de género plantea una fuerte crítica a una definición de la pobreza basada sólo en el ingreso y destaca los componentes tanto materiales como simbólicos y culturales en los que inciden las relaciones de poder que determinan un mayor o menor acceso de las personas, de acuerdo a su sexo, a los recursos (materiales, sociales y culturales)”.*

*Karina Batthyány, Mariana Cabrera, Daniel Macada  
“El Enfoque de género en el análisis de la pobreza”*

*Revista del Sur, No 159, enero-marzo 2009*

## Género y Desarrollo

La igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades entre hombres y mujeres, es un objetivo en sí mismo del desarrollo, en la medida en que:

- 🌀 Las desigualdades de género afectan el potencial de la mitad de la población para contribuir al desarrollo. – Según el Informe de la Brecha de Género, producido por el Foro Económico Mundial, sin el involucramiento, empoderamiento y contribución de las mujeres, no se logrará superar la crisis financiera mundial ni enfrentar los otros desafíos que derivan, entre otros, del cambio climático.
- 🌀 Afectan la productividad y la competitividad, en la medida en que la discriminación disminuye la capacidad de una economía para crecer y elevar los niveles de vida.

## Interculturalidad

La interculturalidad supone el multiculturalismo, que alude a la “coexistencia de distintas culturas en un mismo espacio real, mediático o virtual” (Miguel Rodrigo Alsina). En ese marco, se entiende por interculturalidad, “el encuentro y diálogo abierto, respetuoso, reflexivo y autocrítico entre culturas que se reconocen como

legítimas, y que asumen, a su vez, la posibilidad del aprendizaje y cambio, sin que ello implique la pérdida de su identidad" (Salinas 2008). La interculturalidad implica, en ese marco:

- 🌀 El empoderamiento de los/as sujetos, que permita la interacción y diálogo horizontales.
- 🌀 La valoración, respeto y reconocimiento como legítimas de culturas distintas.
- 🌀 El encuentro para el diálogo abierto y reflexivo entre culturas.
- 🌀 La capacidad autocrítica de las culturas para reconocer y asumir las relaciones de poder y formas de exclusión y discriminación intraculturales.
- 🌀 Una visión histórica y dinámica de las culturas, que se abren a la posibilidad de aprendizaje y cambio para ampliar la inclusión, la equidad y la igualdad de oportunidades entre todos y todas, sin que ello implique la pérdida de identidad cultural.
- 🌀 La aceptación de la posibilidad de conflicto, como oportunidad de cambio, re-creación y construcción conjunta.

## REFLEXIONES SOBRE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD

- 🌀 El encuentro y diálogo entre mujeres diversas (también al interior de un mismo grupo étnico-cultural) contribuye a la reflexión autocrítica, el intercambio de información y el aprendizaje.
- 🌀 Incrementa los recursos y capacidades de las mujeres para decidir y actuar (empoderamiento).
- 🌀 Promueve la construcción de alianzas y agendas comunes.

## Género y Derechos Humanos

*Los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. La plena participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en la vida política, civil, económica, social y cultural en los planes nacional, regional e internacional y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo son objetivos prioritarios de la comunidad internacional.*

*(Declaración y Programa de Acción de Viena, parte I, párrafo 18).*

La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 establece en sus primeros dos artículos:

### Artículo 1

Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

### Artículo 2

1. Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.
2. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía.

Amparadas en lo suscrito por los Estados en dicha Declaración, y dada su condición de subordinación, discriminación, exclusión, desvalorización y sufrimiento de violencia de género, en las últimas décadas las mujeres se han unido y movilizado globalmente, más allá de sus diferencias, para reivindicar sus derechos. Como resultado, existen marcos normativos y acuerdos internacionales que respaldan las reivindicaciones por los derechos de las mujeres. Los derechos de las mujeres son parte de los derechos humanos; representan avances de la humanidad y son de carácter universal. El Estado Boliviano ha suscrito compromisos internacionales a favor de los derechos de las mujeres, como la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), y la Plataforma de Acción Mundial de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing 1975).

En ese marco, el “enfoque de derechos” integra las normas, estándares y principios – igualdad, equidad, accountability, empowerment y participación- del sistema internacional de derechos humanos. Implica la no-discriminación y la atención de los grupos considerados vulnerables. Enfatiza la importancia de no agudizar – por acción u omisión- las des-

## CEDAW

Se trata del primer instrumento internacional en el que se manifiesta el compromiso mundial de acabar con todas las formas de discriminación contra las mujeres. Al ser un tratado internacional de derechos humanos, confiere derechos a las mujeres frente al estado, e implica obligaciones de éste frente a sus ciudadanas.

En lo relacionado con la discriminación, “los Estados Partes condenan la discriminación contra la mujer en todas sus formas, convienen en seguir, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, una política encaminada a eliminar la discriminación contra la mujer” (artículo 1).

La Convención afirma el principio de igualdad al pedir a los Estados Partes que tomen “todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre” (artículo 3).

Fue ratificada por el Parlamento Boliviano en 1989.

igualdades y relaciones de dominación existentes en las sociedades, que inhiben el ejercicio de los derechos.

El impacto de todo programa o proyecto basado en derechos humanos, refleja un cambio positivo en la situación de los derechos humanos, que significa un mayor disfrute de los derechos. Implica, entonces, que se han eliminado las brechas de capacidades de titulares para ejercer sus derechos, así como las brechas de los portadores de obligaciones para cumplir con éstas. Asimismo, implica erradicar los obstáculos de carácter legal, institucional y de políticas, para que tanto titulares como portadores puedan ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones. La meta es eliminar las disparidades.

En el desarrollo basado en un enfoque de los derechos humanos se determina la relación entre individuos y grupos con reclamos válidos (titulares de derechos) y actores estatales y no estatales con obligaciones correlativas (titulares de deberes). El enfoque identifica a los titulares de derechos (y sus derechos legales y reglamentarios) y a los titulares de deberes (y sus obligaciones) y contribuye a fortalecer las capacidades de los titulares de derechos para elevar sus reclamos, así como las de los titulares de deberes para cumplir con sus obligaciones.



Capítulo **V**



# Catálogo de Herramientas

## Presentación general

El catálogo de herramientas está organizado siguiendo las etapas del ciclo de programas/proyectos. A cada etapa antecede una ficha técnica con información descriptiva de la misma, análisis de la relevancia y utilidad, así como una presentación de las herramientas que la componen. También antes de cada herramienta propuesta se encuentra una ficha técnica específica, que contiene una descripción de la herramienta, el procedimiento para su llenado y el producto esperado, argumentando además su utilidad y relevancia.

Como ya se ha señalado en la Introducción, la Guía y sus múltiples componentes son nada más una oportunidad e impulso para fortalecer las capacidades y motivar la acción de los/as funcionarios/as de Naciones Unidas, quienes en cumplimiento al Mandato existente y considerando que se trata de un factor clave de mejora de la eficacia y eficiencia de su trabajo, actúan para Transversalizar el Enfoque de Género.

## Enfoque y principios de utilización:

- 🎯 Promueve el análisis y la reflexión.
- 🎯 Prioriza la dimensión estratégica.
- 🎯 Se orienta a la eficacia, eficiencia e impacto, vinculadas a la relevancia y pertinencia.
- 🎯 Promueve las decisiones informadas.
- 🎯 Estimula la argumentación.
- 🎯 Coadyuva a la priorización.
- 🎯 No sustituye la voluntad política ni el sentido común.
- 🎯 Promueve el aprendizaje desde la experiencia.
- 🎯 Cada herramienta puede ser ajustada y complementada de acuerdo a iniciativas y necesidades particulares.

## El ciclo de programas/proyectos



## Las etapas del ciclo y las herramientas

## ETAPA 0

## ANÁLISIS DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

**PREGUNTA CLAVE:** ¿TENEMOS LAS CAPACIDADES PARA TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO?

## Herramientas

- 0.1 Análisis de capacidades organizacionales para transversalizar el enfoque de género.
- 0.2 Plan de fortalecimiento de capacidades organizacionales para transversalizar el enfoque de género.

## ETAPA 1

### DIAGNÓSTICO

**PREGUNTA CLAVE:** ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES Y LOS HOMBRES ?

#### Herramientas

- 1.1 Identificación, causas y efectos de las brechas de género.
- 1.2 Priorización y análisis de brechas de género críticas para el programa/proyecto.
- 1.3 Análisis de las causas de las brechas de género priorizadas desde las brechas de capacidad para el ejercicio de derechos.

## ETAPA 2

### DISEÑO

**PREGUNTA CLAVE:** ¿CÓMO TRANSVERSALIZAMOS EL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL PROGRAMA/PROYECTO?

#### Herramientas

- 2.1 Enfoque de género en la definición de objetivos.
- 2.2 Enfoque de género en la definición de resultados.
- 2.3 Enfoque de género en la definición de estrategias y componentes.
- 2.4 Mapeo y análisis desde el enfoque de género de actores influyentes.
- 2.5 Mapeo y análisis de catalizadores e inhibidores (internos y externos) para la transversalización del enfoque de género.
- 2.6 Análisis de capacidades y sostenibilidad desde el enfoque de género.
- 2.7 Análisis de recursos humanos y financieros para la transversalización del enfoque de género.
- 2.8 Desarrollo y gestión de conocimientos para la transversalización del enfoque de género.
- 2.9 Transversalización del enfoque de género en el marco lógico.

### ETAPA 3

#### GESTIÓN

**PREGUNTA CLAVE:** ¿CÓMO GARANTIZAMOS EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL PROGRAMA/PROYECTO?

#### Herramientas

3.1 Análisis de la gestión desde el enfoque de género.

### ETAPA 4

#### EVALUACIÓN

**PREGUNTA CLAVE:** ¿SE HA LOGRADO INCREMENTAR LA EQUIDAD DE GÉNERO Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES?

#### Herramientas

4.1 Enfoque de género en las evaluaciones.

### ETAPA 5

#### MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

**PREGUNTA CLAVE:** ¿QUÉ MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS NOS DEJA LA EXPERIENCIA RESPECTO A LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO?

#### Herramientas

5.1 Identificación y análisis de buenas prácticas.  
5.2 Identificación de lecciones aprendidas.

## ETAPA 6

### MEDIDAS CORRECTIVAS

**PREGUNTA CLAVE:** ¿QUÉ DEBEMOS Y PODEMOS CORREGIR EN UN PROGRAMA/ PROYECTO QUE NO HA TRANSVERSALIZADO EL ENFOQUE DE GÉNERO?

#### Herramientas

- 6.1 Análisis correctivo.
- 6.2 Plan de medidas correctivas.

## 0. ANÁLISIS DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

### ¿TENEMOS LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO?

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

- 🎯 Se trata de una etapa fundamental que aborda el tema de las capacidades organizacionales; antecede los procesos específicos de transversalización del enfoque de género, al mismo tiempo que se debe realizar/actualizar, cada vez que se realicen modificaciones sustanciales que impliquen cambios en relación a los recursos necesarios para aplicar la transversalización.

#### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA ETAPA?

- 🎯 Es fundamental porque a) la voluntad política se debe explicitar de manera concreta, a través de capacidades y recursos que permitan transversalizar el enfoque de género; b) se requieren capacidades integrales para una transversalización efectiva y eficiente del enfoque de género.

#### ¿PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA ETAPA?

- 🎯 Para identificar las fortalezas y las debilidades organizacionales para

transversalizar el enfoque de género y desarrollar, en consecuencia, un plan de fortalecimiento de capacidades que permita cumplir con el mandato de la transversalización.

## ¿QUÉ HERRAMIENTAS COMPRENDE ESTA ETAPA?

- Comprende dos herramientas; la primera para el “Análisis de capacidades organizacionales para transversalizar el enfoque de género”, y la segunda para el desarrollo de un “Plan de fortalecimiento de capacidades organizacionales”.

### HERRAMIENTA 0.1: ANÁLISIS DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** Esta herramienta apoya el análisis de capacidades políticas, técnicas y financieras de cada organización, para transversalizar el enfoque de género en programas y proyectos. Se aplica como punto de partida y puede actualizarse cada vez que los requerimientos se hayan modificado en función a la cantidad y magnitud de programas y proyectos.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Se han definido siete dimensiones de capacidad y para cada una, un listado de preguntas clave orientadoras para el análisis. Con el apoyo de éstas, se realiza para cada dimensión de capacidad un análisis de las fortalezas y debilidades, que se registran en las columnas a la derecha.

Una vez finalizado el análisis por dimensión de capacidad, se procede a realizar un balance general y, para concluir, una síntesis de las conclusiones y recomendaciones relativas a las capacidades organizacionales para transversalizar el enfoque de género.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis riguroso y multidimensional de las capacidades organizacionales para transversalizar el enfoque de género; un balance general y recomendaciones para fortalecer/potenciar las capacidades.

**UTILIDAD:** Busca correspondencia entre lo que se quiere hacer (“transversalizar el enfoque de género en los programas y proyectos”), con las capacidades requeridas para concretar dicho propósito. En ese marco, permite identificar necesidades concretas de fortalecimiento de capacidades, así como desarrollar recomendaciones.

**COMENTARIOS ADICIONALES:** Pueden añadirse dimensiones de capacidad y preguntas, de acuerdo a iniciativa, necesidad y experiencia.

### ANÁLISIS DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO

Dimensión de Capacidad	Preguntas Clave (Orientadoras para el análisis)	Participación Política	Fortalezas Debilidades
Visión y Estrategia	¿El marco estratégico y/o de políticas de la agencia tiene relación con la temática de género? ¿Se considera que el género es una dimensión relevante? ¿Incluye medidas de acción afirmativa relativas a las brechas de género? ¿Qué medidas?		
Conocimiento	¿La agencia ha realizado estudios sobre la dimensión y brechas de género? ¿Cuáles? ¿Accede y utiliza los recursos de información relacionados del Sistema de Naciones Unidas y otras fuentes? ¿Considera que cuenta con los conocimientos e información necesarios para abordar la temática de género?		
Marco conceptual	¿La agencia cuenta con un marco conceptual que incluye la dimensión de género? ¿Cuál es el enfoque? ¿Considera las perspectivas de derechos humanos, reducción de pobreza, desarrollo y pertinencia cultural?		
Gestión de programas y proyectos	¿La agencia considera la dimensión de género en el ciclo de programas y proyectos? ¿De qué manera? ¿Existen los mecanismos necesarios para que se haga de manera coherente y consecuente?		

Dimensión de Capacidad	Preguntas Clave (Orientadoras para el análisis)	Participación Política	Fortalezas Debilidades
Relacionamiento y actitud organizacional	¿La agencia interactúa con agencias deL SNU que enfatizan la dimensión de género? ¿Con instancias estatales relacionadas al tema? ¿Con organizaciones de la sociedad civil?		
Recursos humanos	¿Los recursos humanos de la agencia están informados, sensibilizados y capacitados para transversalizar el enfoque de género?		
Recursos financieros	¿Se cuenta con presupuesto específico para abordar acciones, actividades específicamente dirigidas a revertir las brechas de género? ¿En qué porcentaje?		
Otros: ..... BALANCE: ..... CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: .....			

## HERRAMIENTA 0.2: PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** Esta herramienta permite traducir el análisis de capacidades políticas, técnicas y financieras de cada organización, en un Plan de Fortalecimiento de Capacidades, dirigido a reforzar aquellas áreas de debilidad identificadas.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** En función a las áreas de debilidad identificadas en la Herramienta 0.1, se establecen los resultados que se aspira lograr, las acciones necesarias para ello, el/la responsable(s) de implementarlas, el período para su realización y, finalmente, el/la responsable(s) de monitorear y evaluar el cumplimiento del Plan, o de algunos de sus resultados.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un Plan de Fortalecimiento de Capacidades Organizacionales para Transversalizar el Enfoque de Género concreto y realista, que define resultados (cambios) esperados para las áreas de debilidad identificadas en un tiempo determinado, proponiendo acciones específicas, asignando responsables y recursos, estableciendo asimismo la responsabilidad del monitoreo y evaluación de su cumplimiento.

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO**

Dimensión a fortalecer	Resultado esperado	Acciones	Presupuesto	Responsable (s)	Fechas	Responsable(s) M&E

Comentarios y recomendaciones adicionales: .....

.....

## 1. DIAGNÓSTICO

### ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES Y LOS HOMBRES?

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

- Se constituye en la etapa inicial del ciclo de programa/proyecto como tal; establece el diagnóstico de partida respecto a la situación de las mujeres y los hombres, las similitudes, las diferencias y las desigualdades.

#### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA ETAPA?

- Porque sobre los hallazgos de esta etapa diagnóstica se sustenta el proceso de diseño y planificación. Mientras mejor sea el diagnóstico, en términos de información cuantitativa, cualitativa desagregada por sexo (y, de ser pertinente, otras sub-categoría como la edad, la pertenencia étnica, etc.) y análisis integral, mayor el potencial de efectividad, eficiencia e impacto tendrá la propuesta.

#### ¿PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA ETAPA?

- Para identificar analizar las brechas de desigualdad críticas que el programa o proyecto debe considerar, sus causas y efectos.

#### ¿QUÉ HERRAMIENTAS COMPRENDE ESTA ETAPA?

- Comprende tres herramientas; la primera de identificación, causas y efectos de las brechas de género; la segunda de priorización y análisis de las brechas críticas para el programa/proyecto; y la tercera de análisis de las causas de las brechas de género desde la perspectiva de las brechas de capacidad de titulares y portadores de derechos.

## HERRAMIENTA 1.1: IDENTIFICACIÓN, CAUSAS Y EFECTOS DE LAS BRECHAS DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** Esta herramienta permite, en el contexto/sector específico, identificar y analizar las brechas de género, sus causas y efectos para las mujeres, los hombres, la comunidad/sociedad y otros grupos específicos.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** En función a las áreas de debilidad identificadas en la Herramienta 0.1, se establecen los resultados que se aspira lograr, las acciones necesarias para ello, el/la responsable(s) de implementarlas, el período para su realización y, finalmente, el/la responsable(s) de monitorear y evaluar el cumplimiento del Plan, o de algunos de sus resultados.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un Plan de Fortalecimiento de Capacidades Organizacionales para Transversalizar el Enfoque de Género concreto y realista, que define resultados (cambios) esperados para las áreas de debilidad identificadas en un tiempo determinado, proponiendo acciones específicas, asignando responsables y recursos, estableciendo asimismo la responsabilidad del monitoreo y evaluación de su cumplimiento.

**UTILIDAD:** Define una propuesta para el fortalecimiento de las capacidades requeridas para Transversalizar el Enfoque de Género.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Los ámbitos o sectores a analizar se definen en función a relevancia para el programa/proyecto.

## 1.1. IDENTIFICACIÓN, CAUSAS Y EFECTOS DE LAS BRECHAS DE GÉNERO

Ámbito o Sector	Descripción cuantitativa y cualitativa de la situación de Mujeres y Hombres		Causas de las brechas	Efectos de las Brechas				
	Mujeres	Hombres		Para las mujeres	Para los hombres	Para otros grupos específicos	Para las familias	Para la comunidad y/o sociedad
General								
Salud								
Educación								
Economía								
Acceso a tecnología								
Análisis general y conclusiones: .....								
.....								

## HERRAMIENTA 1.2: PRIORIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS BRECHAS DE GÉNERO CRÍTICAS PARA EL PROGRAMA/PROYECTO

**DESCRIPCIÓN:** Esta herramienta permite un segundo nivel de análisis relacionado a las brechas, focalizando en aquellas que resultan críticas y prioritarias para el programa/proyecto desde un enfoque de género y consecución de objetivos y resultados.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** En función a las brechas identificadas previamente (1.1), se organizan las mismas en orden de prioridad para el programa/proyecto, y luego se seleccionan las fundamentales, ineludibles. Para cada brecha priorizada la herramienta estimula la argumentación sobre su prioridad, y una reflexión sobre lo que implicaría para el programa/proyecto y sus resultados, no considerar ni abordar esta brecha.

**PRODUCTO ESPERADO:** Una priorización y análisis de las brechas de género críticas que el programa/proyecto debe abordar. La identificación inicial de factores y actores influyentes avanza hacia la siguiente etapa de diseño.

**UTILIDAD:** Focaliza la atención sobre las brechas (problemas) críticos de género que el programa/proyecto debe tomar en cuenta en el diseño y asignación de recursos. En ese marco, permite avanzar en la definición sobre lo que implicará Transversalizar el Enfoque de Género en un caso concreto.

**COMENTARIO ADICIONAL:** La priorización permite focalizar y tomar decisiones para asignar los recursos. Por ello es importante centrarse en priorizar las brechas más relevantes, cuyo abordaje también impactará positivamente en otras brechas. Entonces, no se define un número de brechas a priorizar pues se trata de un proceso analítico bajo el criterio central de relevancia, pero se recomienda hacer un esfuerzo por priorizar en las brechas realmente críticas, que a su vez son de alguna manera causa de otras brechas.

## 1.2. PRIORIZACIÓN Y ANÁLISIS DE BRECHAS DE GÉNERO CRÍTICAS PARA EL PROGRAMA/PROYECTO

Priorización de Brechas Críticas para el Programa/Proyecto	¿Por qué es una Brecha Crítica?	¿Qué efectos podría tener sobre el Programa/Proyecto y sus resultados, no tomarla en cuenta?
PRIORIDAD	BRECHA	
1		
2		
3		
---		

Conclusiones y recomendaciones para el diseño del programa/proyecto: .....

.....

### HERRAMIENTA 1.3: ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS BRECHAS DE GÉNERO DESDE LAS BRECHAS DE CAPACIDADES PARA EL EJERCICIO DE DERECHOS

**DESCRIPCIÓN:** Esta herramienta permite un tercer análisis relacionado a las causas que provocan las brechas de género, articulándolo al enfoque de derechos en términos de las brechas de capacidad de titulares y portadores de derechos, para su ejercicio y el cumplimiento de sus obligaciones, correspondientemente.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Para cada brecha priorizada, se identifican los derechos afectados y se relacionan las causas en términos de brechas de capacidad de titulares para exigir y ejercer sus derechos, y brechas de capacidad de portadores para cumplir con sus obligaciones relativas a viabilizar el ejercicio de los derechos.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis de las brechas de género desde el enfoque de derechos humanos.

**UTILIDAD:** Permite identificar las brechas de capacidad de titulares y portadores (causas), que deben abordarse en el diseño del programa/proyecto.

#### 1.3. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS BRECHAS DE GÉNERO PRIORIZADAS DESDE LAS BRECHAS DE CAPACIDAD PARA EL EJERCICIO DE DERECHOS

No.	Brechas críticas para el programa / proyecto priorizadas	Derechos afectados	Causas	
			Brechas de capacidad de los/as titulares de derechos para reclamar el derecho	Brechas de capacidad de los/as portadores de obligaciones para cumplir con sus obligaciones

## 2. DISEÑO

### ¿CÓMO TRANSVERSALIZAMOS EL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL PROGRAMA/PROYECTO?

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

- Se constituye en la segunda etapa del ciclo de programa/proyecto; operativiza, en función al diagnóstico y a lo que se pretende lograr, la transversalización del enfoque de género en los distintos componentes y aspectos concernientes al diseño.

#### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA ETAPA?

- Porque es la etapa crítica para definir de qué manera y en qué aspectos, se concretará y visibilizará la transversalización del enfoque de género. Asimismo, es el momento para garantizar que el diseño no vulnere los derechos de las mujeres, ni tenga un impacto negativo sobre las desigualdades de género, ya sea por acción u omisión. En términos del enfoque de género, se buscará potenciar las capacidades de titulares y de derechos (las mujeres) y titulares de deberes (Estado, comunidad, sociedad). Implica analizar estratégicamente y priorizar los aspectos críticos a tomar en cuenta para garantizar el enfoque de género en el programa/proyecto.

#### ¿PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA ETAPA?

- Para operacionalizar el enfoque de género en una propuesta concreta y específica.

#### ¿QUÉ HERRAMIENTAS COMPRENDE ESTA ETAPA?

- Comprende ocho herramientas; las primeras tres son listas de chequeo para verificar la incorporación del enfoque de género en la formulación de objetivos, resultados, las estrategias y sus componentes; la cuarta y quinta herramienta focalizan en el análisis de actores y factores influyentes, viabilizadores e

inhibidores desde un enfoque de género; la sexta analiza el desarrollo de capacidades y el potencial de sostenibilidad desde el enfoque de género; la séptima herramienta evalúa los recursos humanos y financieros disponibles para transversalizar el enfoque de género; y la octava y última herramienta aborda el tema del desarrollo y gestión de conocimientos como parte del diseño del proyecto, desde un enfoque de género.

### HERRAMIENTAS 2.1, 2.2 Y 2.3: ENFOQUE DE GÉNERO EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, RESULTADOS, ESTRATEGIAS Y COMPONENTES

**DESCRIPCIÓN:** Estas tres herramientas están organizadas como listas de chequeo, en base a una serie de preguntas de verificación que buscan estimular el análisis y garantizar que el enfoque de género, con enfoque de derechos, interculturalidad y reducción de pobreza, se vea reflejado de manera coherente y consistente en los objetivos, resultados y estrategias del programa/proyecto.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Las listas se aplican ex post para controlar o verificar la inclusión del enfoque de género; permiten identificar vacíos y aspectos que ameritan ser revisados; en ese marco, proveen insumos para ajustar los objetivos, resultados y estrategias desde un enfoque de género. Para cada pregunta las opciones de respuesta son dos, "sí" y "no", que se deben completar en primera instancia. Adicionalmente, se cuenta con una columna en la que se registran argumentos y comentarios adicionales, que permitan por ejemplo explicar situaciones o decisiones particulares. Y a manera de síntesis, permiten registrar en una fila al final las conclusiones/balance resultantes de la aplicación de las preguntas, así como sugerencias de revisión o modificación.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis de los objetivos, resultados y estrategias desde el enfoque de género.

**UTILIDAD:** Alerta sobre aspectos a mejorar desde el enfoque de género; exige análisis, reflexión, argumentación; orienta/focaliza la revisión y ajustes.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Si bien se considera que las preguntas planteadas son aplicables a la generalidad de programas/proyecto, el listado puede complementarse y/o ajustarse en función a cada caso y según se considere pertinente y útil.

## 2.1. ENFOQUE DE GÉNERO EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS (Alerta: no utilizar “con enfoque de género” en la formulación)

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿La formulación de los objetivos es clara respecto a la transversalización del enfoque género?			
¿Los objetivos son coherentes y reflejan el análisis de género realizado y las brechas priorizadas?			
¿De qué manera cada objetivo aporta a la disminución de las brechas de género?			
¿De qué manera cada objetivo aporta a la disminución de las brechas de capacidad de titulares y portadores de derechos, identificadas como causas de las brechas de género?			
¿De qué manera la disminución de las brechas de género aporta al logro de los objetivos?			
¿Existe algún objetivo específico de género?			
¿La formulación de los objetivos es pertinente al contexto cultural?			
Conclusión y sugerencias de revisión/modificación: .....			
.....			

## 2.2. ENFOQUE DE GÉNERO EN LA DEFINICIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿Los resultados se plantean desagregados por sexo?			
De ser pertinente, ¿también se plantean en términos de otras desagregaciones intragenéricas?			
¿Los resultados contribuyen de manera clara y articulada al logro de los objetivos y sus dimensiones de género?			
¿De manera general, los resultados derivan, son coherentes y realistas en función al análisis de género realizado?			
¿Los resultados incluyen cambios significativos en las brechas de género priorizadas?			
¿Los resultados apuntan a transformaciones en las causas de las brechas de género en tanto brechas de capacidades de titulares y portadores de derechos?			
¿Ningún resultado esperado agudiza o significa un riesgo respecto a las brechas de género?			
¿Los resultados esperados prevén una distribución equitativa (“a cada quién de acuerdo a su necesidad”) de los beneficios del proyecto?			
¿El logro de los resultados contribuirá al empoderamiento de las mujeres y ejercicio de sus derechos?			
¿El logro de los resultados contribuirá a la sensibilización de los hombres y su accionar a favor de los derechos de las mujeres?			
¿El logro de los resultados impactará positivamente en la reducción de la pobreza de las mujeres?			
Conclusión y sugerencias de revisión/modificación: ..... .....			

### 2.3. ENFOQUE DE GÉNERO EN LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y COMPONENTES

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿Las estrategias planteadas se basan en el conocimiento de las características de hombres y mujeres, su situación y las dinámicas de género del contexto y grupo meta?			
¿Las estrategias son culturalmente pertinentes y efectivas?			
¿Las estrategias contribuyen de manera clara y articulada al logro de los resultados?			
¿Las estrategias garantizan la participación de las mujeres en el proyecto?			
¿Las estrategias garantizan la distribución equitativa de los beneficios del proyecto?			
¿Existe alguna estrategia de acción afirmativa para las mujeres?			
¿Existe alguna estrategia de sensibilización y participación de los hombres?			
¿Las estrategias promueven el conocimiento y ejercicio de los derechos de las mujeres?			
¿Las estrategias contribuyen el fortalecimiento de capacidades de los portadores para cumplir con sus obligaciones respecto a garantizar el ejercicio de sus derechos a las mujeres?			
¿Las estrategias planteadas contemplan el intercambio intercultural para el encuentro y aprendizaje entre mujeres?			
¿Las estrategias planteadas contemplan el encuentro, intercambio y aprendizaje entre mujeres y hombres?			
¿Las estrategias del proyecto no implican sobrecarga de trabajo para las mujeres?			
¿Las estrategias promueven la redistribución de responsabilidades y democratización del trabajo doméstico?			
¿Las estrategias promueven la participación de las mujeres en el ámbito público en igualdad de condiciones y oportunidades que los hombres?			
¿Las estrategias contribuyen a la visibilización y valorización de las mujeres?			

Conclusión y sugerencias de revisión/modificación: .....

.....

## HERRAMIENTA 2.4: MAPEO Y ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE DE GÉNERO DE ACTORES INFLUYENTES

**DESCRIPCIÓN:** Con esta herramienta se promueve un análisis detallado de todos los actores relevantes involucrados y/o influyentes en el programa/proyecto, con la finalidad de a) identificar para cada uno/a si en función a su perfil, antecedentes, intereses, etc. puede considerarse un “viabilizador” o un “obstaculizador” en términos de la aplicación transversal del enfoque de género en el programa/proyecto; b) dependiendo del análisis, desarrollar medidas concretas para minimizar o potenciar la incidencia de cada actor en el proyecto a fin de garantizar el enfoque de género. Una de las claves radica no sólo en identificar si un actor es “viabilizador” u “obstaculizador”, sino en las razones o causas que subyacen a esto, para así desarrollar medidas de contención o potenciamiento más efectivas.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** En la primera columna se desarrolla un listado de actores influyentes en orden de prioridad (el primero será el más importante o con mayor influencia); luego se registra en la columna correspondiente, si se concluye que dicho actor es un “viabilizador” o un “obstaculizador” para la transversalización del enfoque de género, y en la columna siguiente los argumentos que subyacen a dicha conclusión. Finalmente, en la columna final de la derecha se proponen medidas, para cada actor, para minimizar sus influencia negativa o potenciar su incidencia positiva a favor del enfoque de género en el programa/proyecto.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis crítico, realista, sobre los distintos actores participantes o influyentes en el proyecto, respecto al rol que se puede anticipar tendrán en cuanto a la implementación del enfoque de género en el proyecto, que permitirá prever (planificar) medidas necesarias para minimizar o potenciar su rol, según sea el caso.

**UTILIDAD:** Permite anticipar dificultades para la implementación efectiva del enfoque de género, evitarlas o minimizarlas a través de medidas concretas;

a la vez posibilita promover y capitalizar el potencial rol positivo de otros actores, creando sinergias y maximizando resultados.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Para obtener un buen análisis es posible que se requiera investigar, indagar sobre algunos nuevos actores de los que no se disponga información o se tenga experiencia previa; averiguar su posicionamiento, sus intereses, política interna, recursos que invierte a favor de las mujeres, etc.

## 2.4. MAPEO Y ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE DE GÉNERO DE ACTORES INFLUYENTES

Actor en orden de relevancia para el proyecto	¿Es un viabilizador para la transversalización del enfoque de género?	¿Por qué?	¿Es un obstaculizador para la transversalización del enfoque de género?	¿Por qué?	Medidas para potenciar/ minimizar su influencia en el proyecto
Conclusión y sugerencias de revisión/modificación: ..... .....					

## HERRAMIENTA 2.5: MAPEO Y ANÁLISIS DE CATALIZADORES E INHIBIDORES (INTERNOS Y EXTERNOS) PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** Es una herramienta dirigida a identificar – para potenciar o minimizar – los aspectos y situaciones internas y del entorno que se perfilan como “oportunidades” para “catalizar” el enfoque de género en el programa/proyecto, y aquellos que se presentan como “amenazas” que lo “obstaculizarán”. A partir de su identificación y análisis, se busca asegurar que el proyecto prevea el aprovechamiento de las oportunidades, y desarrolle asimismo las medidas necesarias para eliminar o minimizar las amenazas identificadas.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** La herramienta comprende dos partes; una primera en la que en función a ciertas dimensiones pre-definidas y otras que se pueden añadir en función a la relevancia para el programa/proyecto, se identifican las oportunidades y amenazas. La segunda parte está compuesta por una serie de preguntas de verificación, dirigidas a estimular el análisis y fortalecer las medidas estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para la implementación del enfoque de género previamente identificadas. Para cada respuesta, se incluye la posibilidad de argumentación y comentarios. Finalmente, se incluye un espacio para recomendaciones de revisión/modificación al diseño, en función al objetivo de potenciar el aprovechamiento de oportunidades y minimizar la incidencia de las amenazas sobre la implementación del enfoque de género en el programa/proyecto.

**PRODUCTO ESPERADO:** El análisis crítico, estratégico del programa/proyecto desde la perspectiva de las oportunidades y amenazas para la implementación del enfoque de género.

**UTILIDAD:** Permitirá minimizar los riesgos para implementar el enfoque de género, así como potenciar los resultados a partir del aprovechamiento explícito de las oportunidades existentes.

## 2.5. MAPEO Y ANÁLISIS DE CATALIZADORES E INHIBIDORES (INTERNOS Y EXTERNOS) PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Dimensiones	Oportunidades		Efectos de las Brechas
	Normativa		
Organizativa			
Capacidades			
Servicios			
Constelación de actores			
Gobernabilidad			
Donantes			
Otros			
Preguntas de verificación	Si	No	Argumentos y comentarios
¿El diseño del programa/proyecto ha contemplado el análisis de aspectos que favorecen la transversalización del enfoque de género?			
¿El proyecto en sus estrategias, aprovecha al máximo los aspectos positivos para transversalizar el enfoque de género?			
¿El proyecto promueve sinergias, complementaciones y alianzas estratégicas con actores clave a favor de los derechos, la equidad de género y la igualdad de oportunidades?			
El diseño del programa/proyecto ha contemplado el análisis de los factores que inhiben la transversalización del enfoque de género?			
¿El proyecto en sus estrategias, prevé medidas efectivas para minimizar el efecto de los factores inhibidores en la transversalización del enfoque de género?			
¿La articulación con actores y las alianzas contribuyen a minimizar las amenazas?			
Análisis general y conclusiones: .....			
.....			

## HERRAMIENTA 2.6: ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y SOSTENIBILIDAD DESDE EL ENFOQUE DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** Esta herramienta consiste en una lista de preguntas de verificación dirigida a promover el análisis en función a dos aspectos fundamentales e interrelacionados: el desarrollo o fortalecimiento de capacidades y la sostenibilidad de los resultados esperados en términos de relaciones y brechas de género.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Para cada pregunta consignada se debe responder “sí” o “no”, existiendo la posibilidad de desarrollar para cada caso, argumentos o comentarios que permitan una mejor comprensión y contextualización de la respuesta. Al finalizar se debe realizar un balance o síntesis, y establecer los aspectos en el diseño del proyecto de deben mejorarse o incorporarse.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis sobre el grado en el que el diseño del programa/proyecto está contemplando las medidas necesarias y suficientes para desarrollar capacidades y otras estrategias de sostenibilidad que permitan garantizar resultados e impactos a mediano y largo plazo.

**UTILIDAD:** Esta herramienta permite identificar en qué medida el diseño del proyecto está contemplado las medidas necesarias y suficientes para garantizar el desarrollo de capacidades y la sostenibilidad de los resultados esperados en términos de cambios de género. A partir de ello, posibilita fortalecer el diseño del programa/proyecto en función a resultados e impacto.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Puede ser una herramienta útil para adecuar a otros temas, dados los problemas persistentes de desarrollo de capacidades y sostenibilidad que enfrentan los programas/proyectos.

## 2.6. ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y SOSTENIBILIDAD DESDE EL ENFOQUE DE GÉNERO

Preguntas de verificación	Si	No	Argumentos y comentarios
¿El programa/proyecto prevé la generación de capacidades – individuales, colectivas, organizacionales- de las mujeres, para incrementar sus posibilidades de decisión y acción para la resolución de sus problemas?			
¿El programa/proyecto contempla el impulso a políticas y normativa a favor de las mujeres?			
¿El programa/proyecto contempla el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones gubernamentales encargadas de velar por los derechos de las mujeres?			
¿El programa/proyecto prevé el desarrollo/fortalecimiento de los servicios para garantizar a las mujeres el ejercicio de sus derechos?			
¿El programa/proyecto fortalece la participación de las mujeres en la definición y gestión de los servicios?			
¿El programa/proyecto fortalece las capacidades de vigilancia, exigibilidad y propuesta de las mujeres?			
¿El programa/proyecto considera una estrategia de sostenibilidad que permita mantener los cambios positivos en las brechas de género, el ejercicio de los derechos, la situación y condición de las mujeres?			
Análisis general y conclusiones: .....			
.....			

## HERRAMIENTA 2.7. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** Esta herramienta es una lista de preguntas de verificación, orientada a verificar si la transversalización del enfoque de género en el diseño del proyecto cuenta con los recursos financieros humanos necesarios y suficientes, para su concreción.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Al igual que en el caso de las listas precedentes, se responde a cada pregunta según el caso con “sí” o “no”, con la posibilidad de registrar argumentos explicativos o comentarios. Al finalizar se realiza una síntesis, que recoge las fortalezas y las debilidades en términos de disponibilidad de recursos, y las consiguientes recomendaciones para la revisión y ajustes al diseño, y para tomar las previsiones del caso.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis sobre la disponibilidad, suficiencia y calidad de los recursos humanos y financieros disponibles, que soporten la implementación del enfoque de género de acuerdo al diseño del programa/proyecto.

**UTILIDAD:** Los recursos son un supuesto letal para la implementación efectiva y eficiente de lo planificado, en este caso la transversalización del enfoque de diseño en un determinado programa o proyecto.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Los problemas que se identifiquen al aplicar esta herramienta deberán ser analizados y solucionados con responsabilidad; al igual que en todos los casos, es imprescindible que exista correspondencia entre lo planificado y los recursos existentes para su implementación.

## 2.7. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Preguntas de verificación	Si	No	Argumentos y comentarios
¿El presupuesto garantiza los recursos necesarios para la transversalización del enfoque de género?			
¿Es posible señalar/estimar un porcentaje del presupuesto global que aporte directa y visiblemente a la reducción de las brechas de género?			
¿Se han previsto recursos financieros para implementar medidas de acción afirmativa?			
¿Todos los recursos humanos vinculados a la gestión e implementación del proyecto, están sensibilizados sobre la relevancia de la transversalización del enfoque de género?			
¿El equipo técnico responsable de implementar el proyecto está capacitado para operacionalizar la transversalización del enfoque de género?			
Análisis general y conclusiones: .....			
.....			

## HERRAMIENTA 2.8. DESARROLLO Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** También basada en preguntas de verificación, se trata de una herramienta dirigida a analizar si el programa/proyecto ha previsto – en términos de planificación y de recursos – el desarrollo y gestión de conocimientos, en este caso particular en relación a la transversalización del enfoque de género. Esto como parte de la dinámica del programa/proyecto, en perspectiva de generar conocimientos desde la experiencia concreta que permitan: a) fortalecer las capacidades del Sistema de Naciones Unidas y sus agencias en la transversalización del enfoque de género; b) generar insumos y evidencia desde la práctica para el diseño e implementación de políticas públicas.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Se realiza un análisis en base a las preguntas sugeridas, eligiendo la respuesta que corresponda en cada caso y brindando argumentos o comentarios adicionales cuando sea pertinente. Finalmente se realiza un balance, se precisan las conclusiones y se establecen sugerencias o recomendaciones.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis sobre la consideración de la dimensión de desarrollo y gestión de conocimientos en el diseño del proyecto, focalizado en la dimensión de la transversalización del enfoque de género.

**UTILIDAD:** Alerta sobre la importancia de considerar este aspecto (en general) en el proyecto, y permite focalizar a su vez la atención en la dimensión de transversalización del enfoque de género.

**COMENTARIO ADICIONAL:** El desarrollo y gestión de conocimientos es, en general, un aspecto muy poco considerado a la hora de diseñar, planificar y presupuestar las estrategias y actividades de un programa o proyecto. Esto significa una enorme pérdida de posibilidad de aprendizaje y potencial de fortalecimiento de capacidades, innovación, efectividad. Según algunos informes recientes, el conocimiento, en su sentido más amplio, es lo que establece la brecha de fondo entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo.

## 2.8. DESARROLLO Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Preguntas de verificación	Si	No	Argumentos y comentarios
¿El diseño del programa/proyecto, contempla actividades de desarrollo y gestión de conocimientos vinculadas al género?			
¿Se prevé la sistematización de la experiencia desde una mirada de género?			
¿Se contemplan mecanismos de intercambio de experiencias y aprendizaje?			
¿Se prevé que la experiencia sirva como insumo de conocimiento para el diseño de políticas públicas?			
¿Se han previsto recursos para actividades de desarrollo y gestión de conocimientos			
Conclusiones y sugerencias: .....			
.....			

## HERRAMIENTA 2.9. TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MARCO LÓGICO

**DESCRIPCIÓN:** Es una herramienta sencilla que a través de preguntas de verificación, busca coadyuvar a que el diseño con enfoque de género realizado en la etapa precedente, se concrete en un marco lógico con los indicadores, fuentes y supuestos adecuados y suficientes. Para cada dimensión (columna) del marco lógico, se han definido preguntas de verificación, aplicables a cada nivel (objetivos, resultados, actividades), para guiar el análisis y garantizar el enfoque de género en el marco lógico.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Responder a las preguntas en las columnas correspondientes, con los argumentos y comentarios necesarios, y luego identificar los aspectos a mejorar/fortalecer. Aplicar todo el conjunto de preguntas para cada uno de los niveles (objetivo general, objetivos específicos, resultados, actividades) del marco lógico.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis de género del marco lógico y, de ser el caso, la identificación de aspectos que requieren incorporarse, revisarse y/o fortalecerse.

**UTILIDAD:** Garantizará el enfoque de género en el marco lógico, en coherencia con el proceso de transversalización en las distintas dimensiones y componentes del diseño.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Se nutrirá de todo el análisis (herramientas) realizado previamente en esta sección.

## 2.9. TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MARCO LÓGICO

Preguntas de verificación <sup>8</sup>	Si	No	Argumentos y comentarios
<b>RESUMEN NARRATIVO/LÓGICA DE INTERVENCIÓN<sup>9</sup></b>			
¿Se visibiliza concreta y explícitamente el enfoque de género?			
<b>INDICADORES (METAS) OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</b>			
¿En la medida de lo posible y pertinente, se ha desagregado por sexo cada indicador objetivamente verificable?			
¿De ser posible y pertinente, puede añadirse a cada indicador general, un indicador específico de género?			
¿De existir un objetivo/resultado/actividad específica de género, el indicador correspondiente expresa de manera clara y suficiente su realización?			
<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>			
¿Las fuentes de verificación previstas garantizan información suficiente y pertinente desagregada por sexo, en función a los indicadores?			
<b>SUPUESTOS</b>			
De acuerdo a los distintos análisis realizados previamente en esta etapa de diseño, cuáles son las condiciones externas necesarias para garantizar la dimensión de género en los objetivos/resultados/actividades?			
<b>Conclusiones y sugerencias:</b> .....			
.....			

<sup>8</sup> Las preguntas se aplican todas por cada nivel del Marco Lógico, es decir, objetivo general, objetivos específicos, resultados, actividades.

<sup>9</sup> Se basará en el análisis realizado previamente en esta etapa de diseño.

### 3. GESTIÓN

#### ¿CÓMO GARANTIZAMOS EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN Y MONITOREO?

##### DESCRIPCIÓN GENERAL

- Esta etapa sigue a la de diseño y su objetivo principal se centra en la implementación del programa/proyecto y, en ese marco, en garantizar la implementación del enfoque de género.

##### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA ETAPA?

- Es una etapa clave para garantizar que lo planificado para operacionalizar el enfoque de género se cumpla en los hechos, lo que implica la existencia de las condiciones de gestión necesarias y suficientes. Al mismo tiempo, es una etapa de alta "vigilancia" para evitar distorsiones en la implementación, y, asimismo, para verificar que los supuestos explícitos e implícitos en el diseño relativos a la transversalización del enfoque de género sean los correctos y permitan garantizar que no se vulneren los derechos de las mujeres y que el programa/proyecto impacte positivamente sobre las desigualdades de género.

##### ¿PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA ETAPA?

- Para garantizar la concreción del enfoque de género y el logro de los objetivos y resultados planificados en cuanto a los derechos de las mujeres y las desigualdades de género.

##### ¿QUÉ HERRAMIENTAS COMPRENDE ESTA ETAPA?

- Comprende una sola herramienta, denominada "Análisis de la gestión desde el enfoque de género", que consiste en una lista de preguntas de verificación organizada en torno a aspectos considerados clave de la gestión.

### HERRAMIENTA 3.1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DESDE EL ENFOQUE DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** Es una herramienta de monitoreo de la gestión. Se trata de una lista de preguntas de verificación, organizadas en torno a siete aspectos o dimensiones clave de la gestión.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Se analiza y responde a cada pregunta, añadiendo argumentos y comentarios en caso de ser necesarios y relevantes. Al finalizar, se sintetizan las conclusiones a manera de balance, se identifican las áreas a mejorar y se plantean sugerencias o recomendaciones concretas. –Debería utilizarse de manera regular, con cierta periodicidad, a ser establecida en función a la dimensión, duración etc. del programa/proyecto.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis crítico de la gestión, en función a siete dimensiones clave, que permita identificar áreas a mejorar en la gestión y desarrollar propuestas concretas, en función a garantizar los objetivos y resultados de género esperados del programa/proyecto.

**UTILIDAD:** Identificar debilidades en la gestión que (potencialmente) estén afectando negativamente el logro de los objetivos y resultados de género planteados; en función a ello, desarrollar medidas correctivas oportunas.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Como en el caso de la mayoría de las herramientas propuestas, siempre pueden añadirse aspectos y/o preguntas de verificación, o realizar las adecuaciones consideradas pertinentes para cada caso concreto.

### 3.1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DESDE EL ENFOQUE DE GÉNERO

Aspecto	Preguntas de verificación	Si	No	Argumentos y comentarios
Liderazgo	¿El liderazgo en el programa/proyecto demuestra compromiso y capacidad para transversalizar el enfoque de género?			
	¿El liderazgo inspira y a la vez es contundente en cuanto a la transversalización del enfoque de género en el programa/proyecto?			
	¿De ser necesario, el liderazgo propone cambios y decisiones estratégicas orientadas al logro de los resultados previstos en cuanto a género?			
Equipo de trabajo	¿El equipo del programa/proyecto demuestra compromiso y capacidad para transversalizar el enfoque de género?			
	¿El equipo del programa está orientado a lograr resultados en relación a las brechas de género?			
Planes operativos	¿Los Planes Operativos traducen de manera coherente, lógica y secuencial la estrategia para transversalizar el enfoque de género?			
	¿Los Planes Operativos prevén las actividades y recursos suficientes para la transversalización del enfoque de género?			
Monitoreo	¿El sistema de monitoreo se basa en la planificación de la transversalización del enfoque de género y los indicadores definidos en el Marco Lógico?			
	¿El sistema de monitoreo provee la información cuantitativa y cualitativa suficiente y de calidad, para monitorear los avances en cuanto a los resultados de género?			
Toma de decisiones	¿Las decisiones se basan en la evidencia e información del sistema de monitoreo?			
	¿Las decisiones clave/críticas respecto al programa/proyecto no sacrifican de manera particular el enfoque de género?			
Participación de destinatarias/os	¿La implementación del programa/proyecto contempla la participación de mujeres y sus organizaciones?			
	¿Las decisiones sobre el programa/proyecto consideran los puntos de vista y las propuestas de las mujeres?			
Alianzas Estratégicas	¿Las alianzas estratégicas para la implementación el proyecto contemplan instituciones y organizaciones relevantes a favor de los derechos de las mujeres?			

Conclusiones y sugerencias: .....

## 4. EVALUACIÓN

### **¿SE HA LOGRADO INCREMENTAR LA EQUIDAD DE GÉNERO Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES?**

#### **DESCRIPCIÓN GENERAL**

- Es una etapa en el ciclo de programa/proyecto que significa un alto para evaluar el grado de cumplimiento de lo planificado en términos de género, el logro de los objetivos y resultados, así como la relación costo-beneficio, entre los aspectos más importantes. Puede ser una evaluación intermedia, que se realiza con un fuerte énfasis en insumos y recomendaciones que permitan los ajustes y reorientaciones necesarias para asegurar que el programa/proyecto cumpla con los resultados e impacto esperado en cuanto a derechos de las mujeres y brechas de género, o una evaluación final, como cierre que, empero, también servirá para brindar insumos para otras intervenciones futuras (ver etapa 5).

#### **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA ETAPA?**

- Cuando se realiza en el transcurso del programa/proyecto su importancia fundamental radica en indicar si el proceso va correctamente direccionado y cuál el avance en cuanto a resultados esperados considerando lo planificado, para a partir de ello brindar recomendaciones que permitan potenciar el logro de los cambios buscados y optimizar la eficiencia. Cuando es una evaluación final, tiene por objeto reportar transparentemente ante todos/as los/as actores/as involucrados – financiadores, comunidad, organizaciones, etc.- (accountability), el grado de consecución de lo planificado, la utilización de los recursos, los logros y las dificultades enfrentadas, así como capitalizar la experiencia en términos de insumos de política pública y como fuente de aprendizaje y fortalecimiento organizacional.

### ¿PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA ETAPA?

- 🎯 En proceso, para optimizar el logro de los resultados en cuanto a género y mejorar la relación costo-beneficio; al finalizar para transparentar lo realizado y lo logrado, desarrollar insumos de política pública, así como aprender de la experiencia.

### ¿QUÉ HERRAMIENTAS COMPRENDE ESTA ETAPA?

- 🎯 Comprende una herramienta basada en una lista de preguntas de verificación diseñadas en función a los distintos aspectos y dimensiones que implica la realización de una evaluación.

## HERRAMIENTA 4.1. EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

**DESCRIPCIÓN:** Se trata de una lista comprendida por una serie de preguntas de verificación, organizadas en torno a siete aspectos o dimensiones consideradas clave en todo proceso de evaluación, y en las cuales se cree fundamental garantizar la transversalización del enfoque de género. Incluye desde el planteamiento de los Términos de Referencia, pasando por las preguntas de evaluación, la conformación y la metodología, hasta la presentación y contenidos del informe de evaluación; adicionalmente considera la socialización del informe y la toma de decisiones a partir de la evaluación.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Se analiza y responde a cada pregunta, añadiendo argumentos y comentarios en caso de ser necesarios y relevantes. Al finalizar, se sintetizan los aspectos a revisar/mejorar y las sugerencias específicas para cada caso.

**PRODUCTO ESPERADO:** En caso dado, la identificación de aspectos a mejorar en alguna(s) dimensión(es) de la evaluación, desde la mirada de género.

**UTILIDAD:** Garantizar que el enfoque de género esté consecuente y coherentemente contemplado en todos los aspectos de la evaluación.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Enfatiza el principio de integralidad y coherencia.

#### 4.1.EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

Aspecto	Preguntas de verificación	Si	No	Argumentos y comentarios
<b>Términos de referencia</b>	¿Los Términos de Referencia especifican transversalmente, la evaluación de la dimensión de género del programa/proyecto?			
<b>Equipo de evaluación</b>	¿La selección del equipo evaluador ha considerado la dimensión de género (compromiso, experiencia, capacidades? ¿La propuesta inicial del equipo evaluador es clara y cualitativamente satisfactoria respecto al abordaje de la dimensión de género? ¿La selección del equipo evaluador ha considerado la sensibilidad, experiencia y conocimiento del equipo evaluador del enfoque de derechos e interculturalidad?			
<b>Preguntas de evaluación</b>	¿La matriz de evaluación contiene preguntas clave relativas al género, para todos los componentes y dimensiones a ser evaluadas? ¿Se contempla específicamente el análisis de los avances/logros respecto a los objetivos, resultados e indicadores de género contemplados en el Marco Lógico? ¿Las preguntas de evaluación operacionalizan los enfoques de derechos, reducción de pobreza, desarrollo e interculturalidad?			
<b>Metodología de evaluación</b>	¿La evaluación se basa en una metodología participativa? ¿La metodología y selección de participantes garantiza la participación de las mujeres y sus organizaciones en el proceso de evaluación? ¿La metodología prevé la participación tanto de hombres como de mujeres de la agencia/organización?			

Aspecto	Preguntas de verificación	Si	No	Argumentos y comentarios
Informe	¿El informe de evaluación presenta información y análisis desagregados por sexo?			
	¿El informe de evaluación es claro y satisfactorio en relación a su análisis sobre los resultados (impacto) del programa/proyecto sobre las brechas de género?			
	¿El informe de evaluación incluye conclusiones y recomendaciones específicamente relacionadas a la dimensión de género?			
Socialización	¿El informe ha sido socializado y analizado con los/as funcionarios/as, desde el enfoque de género?			
Toma de decisiones	¿El informe de evaluación plantea la necesidad de decisiones para fortalecer la transversalización del enfoque de género en este y/u otros programas/proyectos?			
	¿Se han establecido los mecanismos para la toma y operativización de estas decisiones?			

Conclusiones y observaciones adicionales: .....

## 5. MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

### ¿QUÉ MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS NOS DEJA LA EXPERIENCIA SOBRE TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO?

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

-  En esta Guía se la identifica como una etapa específica en el ciclo de programa/proyecto por considerarse una dimensión fundamental -frecuentemente olvidada u omitida- como parte fundamental y posibilidad de capitalización de la experiencia como fuente de aprendizaje organizacional y para el diseño de políticas públicas. Algunas veces se integra al proceso de evaluación y se considera entre los resultados/productos esperados. Se centra en identificar los aprendizajes emanados de la experiencia, así como las buenas prácticas que deberían ser consideradas para su réplica, escalamiento, estandarización.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA ETAPA?

-  Recupera y capitaliza la experiencia concreta, y la trasciende desde la perspectiva de su utilidad a futuro.

### ¿PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA ETAPA?

-  Permite recuperar de la experiencia el aprendizaje y conocimiento clave en términos de transversalización del enfoque de género, para el crecimiento y fortalecimiento organizacional, el mejoramiento del desempeño y también para proporcionar insumos que orienten el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de género y/o toda política que vele por los derechos de las mujeres y busque no incidir negativamente en las brechas de género.

### ¿QUÉ HERRAMIENTAS COMPRENDE ESTA ETAPA?

-  Comprende dos herramientas, la primera dirigida a la identificación y análisis de buenas prácticas, y una segunda orientada a la identificación de los aprendizajes (lecciones aprendidas) a partir de la experiencia.

## HERRAMIENTA 5.1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS

**DESCRIPCIÓN:** Proporciona un breve marco conceptual referencial (genérico) para orientar la identificación de buenas prácticas a partir de seis criterios clave, que en este caso se aplican desde la perspectiva o enfoque de género. Luego de la identificación de las buenas prácticas en términos de logros de género, se busca analizar qué factores clave que incidieron en cada caso para hacer de ésta una “buena práctica” (identificar las causas o factores influyentes clave).

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** En base a los criterios proporcionados, se elabora una lista de las buenas prácticas relacionadas con la transversalización del enfoque de género, para analizar y describir luego en cada caso lo que hizo de ésta una buena práctica. Se registra, asimismo, si esta buena práctica está documentada. El espacio al final reservado para comentarios, abre la posibilidad de cualquier aclaración adicional, así como para registrar ideas que surjan en el proceso de este análisis.

**PRODUCTO ESPERADO:** Identificación y análisis de las buenas prácticas de transversalización del enfoque de género de la experiencia (programa/proyecto), como insumo y orientación para políticas públicas y futuras iniciativas afines en general.

**UTILIDAD:** Las buenas prácticas pueden ser claves para el diseño e implementación de futuras iniciativas, a nivel organizacional y/o de políticas públicas. Las buenas prácticas pueden ser replicadas, escaladas, determinar medidas de estandarización, constituirse en referentes de políticas públicas, etc.

**COMENTARIO ADICIONAL:** El registro de buenas práctica es una “buena práctica” organizacional, que incrementa el “capital” no tangible de la organización. De no existir, será importante diseñar algún formato (ficha) específico para dicho propósito, es institucionalizar progresivamente la identificación, análisis y registro de las buenas prácticas de toda experiencia, incorporándola como una dimensión de la planificación, asignación presupuestaria, gestión y evaluación.

## 5.1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS

El enfoque de “Buenas Prácticas” está basado en una aproximación filosófica anclada en el aprendizaje permanente y las mejoras continuas. Implica un proceso analítico y comparativo. Su práctica contribuye al aprendizaje organizativo más allá del aprendizaje individual. Permite capitalizar la experiencia (conocimiento tácito) como conocimiento explícito: organizado, transferible, replicable. Aporta a la innovación, el escalamiento y la eficiencia.- De manera general se consideran los criterios clave para la identificación y análisis de “Buenas Prácticas”:

1. Innovación y creatividad	
2. Replicabilidad	
3. Sostenibilidad	
4. Cooperación / alianzas	
5. Efectividad / impacto	
6. Eficiencia / implementación	

Breve descripción de la “Buena Práctica”	Considerando los criterios clave arriba descritos, por favor analice qué hizo de esta práctica una “buena práctica”	¿Está documentada la buena práctica?	
		Si	No

Comentarios adicionales: .....

## HERRAMIENTA 5.2. IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

**DESCRIPCIÓN:** Esta herramienta también propone un breve marco conceptual referencial para entender qué se entiende por una “lección aprendida” su utilidad. En función al mismo, se plantean tres preguntas orientadoras para guiar una aproximación analítica retrospectiva a la experiencia transcurrida, desde la perspectiva o pregunta general: ¿qué podemos aprender organizacionalmente de todo lo sucedido, tanto de lo positivo como de lo negativo?

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Luego de haber comprendido el sentido de trabajar esta dimensión de aprendizaje, se va desarrollando un proceso de análisis individual y/o colectivo en función a cada una de las preguntas proporcionadas, registrando las “lecciones aprendidas” que en función a cada una se van identificando. Si el análisis es grupal se pueden realizar una lluvia de ideas en tarjetas.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un registro de todos los aprendizajes más importantes y potencialmente útiles emanados de la experiencia concreta.

**UTILIDAD:** Constituye un aprendizaje organizacional muy valioso, ya que permite identificar, “abierto y sinceramente”, lo que funcionó, lo que no funcionó, lo que se debería repetir, lo que se debería hacer de manera diferente en una próxima oportunidad, y aspectos que no fueron considerados que a futuro sí deberían ser incluidos para mejorar los resultados y eficiencia.

**COMENTARIO ADICIONAL:** Dada la cultura imperante en la sociedad y en las organizaciones, es importante resaltar siempre que los aprendizajes también emanan de los errores y experiencias negativas... y muchas veces a futuro, dicho aprendizaje resulta estratégica y organizacionalmente más relevante que lo que se aprendió de los aciertos. Requiere de una actitud de apertura, autorcrítica y alto grado de reflexividad.

## 5.2. IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

Las “lecciones aprendidas” destilan el aprendizaje emanado de la experiencia, que puede servir para orientar acciones a futuro a favor de mayor efectividad, eficiencia y sostenibilidad de las iniciativas.

Una “lección aprendida” puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada o valorada. Es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia, hacer un balance entre aciertos y desaciertos, analizar la brecha entre los resultados planificados y los logrados, mirar la ruta trazada y compararla con la recorrida, identificar las relaciones clave causa-efecto. Identificar lo que se sabe que antes no se sabía, que en el futuro permita avanzar de mejor manera y con menos recursos, hacia el logro de los objetivos trazados. Las lecciones aprendidas buscan responder a tres preguntas básicas.

Preguntas orientadoras	Lecciones aprendidas
¿Qué volveríamos a hacer, tal cual lo hicimos la vez pasada, en relación a la transversalización del enfoque de género?	
¿Qué no volveríamos a hacer de la misma manera en relación a la transversalización del enfoque de género?	
¿Qué haríamos que no hicimos la vez pasada para potenciar la transversalización del enfoque de género?	

## 6. MEDIDAS CORRECTIVAS

### ¿QUÉ MEDIDAS CORRECTIVAS QUEREMOS Y PODEMOS IMPLEMENTAR EN UN PROGRAMA/PROYECTO QUE NO HA TRANSVERSALIZADO EL ENFOQUE DE GÉNERO?

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

- 🌀 No se trata en sí de una etapa dentro del ciclo de programa/proyecto, sino de una sección dirigida a orientar cómo transversalizar el enfoque de género en programas/proyectos en curso. Contempla un análisis del diagnóstico y diseño del programa/proyecto desde la mirada de género, y luego y en consecuencia, el desarrollo de un plan de medidas correctivas que incluye la identificación de medidas de fortalecimiento organizacional (se vincula así a la etapa 0), que aseguren las capacidades necesarias y suficientes para la implementación de los cambios o medidas sugeridas.

#### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA POSIBILIDAD?

- 🌀 Porque abre la posibilidad de revisar el gran número de programas/proyectos que por cualquier razón no incluyeron la transversalización del enfoque de género en su diagnóstico y/o diseño. – Se entiende que la implementación responde al diseño.

#### ¿PARA QUÉ NOS SIRVE?

- 🌀 Para realizar ajustes y correcciones a programas/proyectos en curso, potenciando su impacto positivo respecto a los derechos de las mujeres y las brechas de género y, como mínimo, inhibiendo potenciales efectos de negativos sobre éstos, por acción u omisión.

## ¿QUÉ HERRAMIENTAS COMPRENDE ESTA ETAPA?

- Comprende dos herramientas; una primera lista de preguntas de verificación dirigida al análisis correctivo del programa/proyecto, considerando distintos aspectos clave tanto del diseño como de la implementación; la segunda, que como consecuencia de la primera plantea un plan de medidas correctivas, incluyendo las correspondientes medidas necesarias para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

### HERRAMIENTA 6.1. ANÁLISIS CORRECTIVO

**DESCRIPCIÓN:** Consiste en una serie de preguntas de verificación estructuradas en torno al diagnóstico y a las distintas dimensiones que hacen al diseño. Permite, a la vez que se responde a cada pregunta, plantear ya cuando así se considere necesario, medidas correctivas.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Se responde a cada una de las preguntas correctivas, y cuando la respuesta es negativa, se registra una propuesta de medida correctiva.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un análisis de género de un programa/proyecto en curso, con la identificación de los aspectos a mejorar, así como propuestas de medidas correctivas correspondientes.

**UTILIDAD:** Permite la identificación de los aspectos que requieren revisarse, mejorarse, modificarse, y a la vez avanza ya hacia propuestas concretas para cada caso.

## 6.1. ANÁLISIS CORRECTIVO

Aspecto	Preguntas de verificación	Si	No	¿Qué medidas correctivas se proponen?	
Diseño	Diagnóstico	¿El Diagnóstico se basa en información desagregada por sexo? ¿El Diagnóstico identifica y analiza específicamente las brechas de género y sus causas?			
	Objetivos	¿Los objetivos transversalizan el enfoque de género? ¿Se contempla algún objetivo específico de género?			
	Resultados	¿Los resultados transversalizan el enfoque de género? ¿Los resultados incluyen clara y específicamente la reducción de las brechas de género? ¿Los resultados no generarán efectos negativos sobre las brechas de género?			
	Estrategias y componentes	¿Las estrategias y componentes transversalizan el enfoque de género? ¿Las estrategias contemplan medidas para la participación y distribución equitativa de beneficios a mujeres y hombres? ¿Las estrategias son culturalmente pertinentes?			
	Actores	¿Se analiza y toma en cuenta la participación e influencia de distintos actores involucrados con el proyecto respecto al género?			
	Factores influyentes	¿El diseño analiza y toma en cuenta los factores influyentes (internos y externos, positivos y negativos) que afectan el logro de la equidad de género e igualdad de oportunidades?			
	Capacidades y sostenibilidad	¿Se prevé la generación de capacidades de las mujeres para incrementar el ejercicio de sus derechos? ¿Se prevé la generación de capacidades normativas, institucionales y de servicios, que viabilicen el ejercicio de los derechos de las mujeres? ¿Se contempla una estrategia de sostenibilidad que garantice la permanencia de los resultados del proyecto en términos de género?			

Aspecto		Preguntas de verificación	Si	No	¿Qué medidas correctivas se proponen?
Diseño	Recursos	¿El proyecto contempla los recursos humanos y financieros necesarios para transversalizar el enfoque de género?			
	Gestión de conocimientos	¿Se prevé específicamente la recuperación de mejores prácticas y lecciones aprendidas relacionadas con la transversalización del enfoque de género?			
	Marco lógico	¿El Marco Lógico contempla indicadores específicos de género?			

## HERRAMIENTA 6.2. PLAN DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**DESCRIPCIÓN:** Consiste en un plan de medidas correctivas, que se nutre de las propuestas elaboradas como consecuencia del análisis en la anterior herramienta (6.1), identifica para cada medida correctiva una medida correspondiente (de ser necesario) de fortalecimiento de capacidades, y precisa las acciones detalladas, responsables y período de implementación.

**PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN:** Se copian las medidas correctivas propuestas en la herramienta 6.1; luego se analiza cada una en términos de las capacidades organizacionales requeridas para su implementación, identificando eventualmente medidas organizacionales que deban considerarse. Luego se detallan las acciones concretas que se realizarán para operacionalizar la medida correctiva (y la medida de fortalecimiento de capacidades cuando así se determine), los/as responsables para cada caso y los plazos temporales.

**PRODUCTO ESPERADO:** Un plan operativo detallado para la implementación de medidas correctivas que permitan transversalizar el enfoque de género en un programa/proyecto en curso.

**UTILIDAD:** La concreción y la posibilidad de monitoreo y evaluación de las medidas correctivas.

## 6.2. PLAN DE MEDIDAS CORRECTIVAS

	Etapa	Medidas correctivas	Medidas de fortalecimiento de capacidades organizacionales requeridas	Acciones	Responsables	Periodo
Diseño	Diagnóstico					
	Objetivos					
	Resultados					
	Estrategias y componentes					
	Actores					
	Factores influyentes					
	Capacidades y sostenibilidad					
	Recursos					
	Gestión de conocimientos					
	Marco lógico					