

2018

GUÍA PRÁCTICA DE

TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO



OXFAM
México

© Oxfam México, abril de 2018

Esta herramienta fue posible gracias al apoyo de Oxfam Canadá, así como el amplio trabajo de organizaciones de desarrollo, de mujeres y feministas que han sentado las bases para la transversalidad transformativa de género.

El documento fue desarrollado por Isaline Thorens y editado por Kim Piaget con la contribución de Liliana Rojas Estrada.

Gráficos elaborados por Viridiana Montiel.

OXFAM MÉXICO

Oxfam México es parte de un movimiento global que trabaja en 94 países. Promovemos la justicia de género con el fin de lograr un cambio generalizado y sostenible en las normas, actitudes y creencias que determinan las relaciones de poder basadas en el género. Para combatir la desigualdad de género desde sus raíces, en Oxfam México trabajamos a través de calidad de programas, campañas, investigaciones e intervención en emergencias.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Objetivos	
1.2 Cómo hacer uso de esta guía	
1.3 Glosario mínimo	
2. LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO, ¿QUÉ ES?	9
2.1 ¿Qué es transversalidad de género?	
2.2 Objetivos de la transversalidad	
2.3 Estrategia transversal vs. Específica	
3. HERRAMIENTAS PARA LA TRANSVERSALIDAD	15
3.1 DIRECCIÓN	16
3.1.1 Introducción	
3.1.2 Evaluación de la cultura de género	
3.1.3 Liderazgo para la justicia de género	
3.1.4 Diagnóstico de los procesos y las estructuras con enfoque de género	
3.1.5 Política o estrategia de justicia de género	
3.2 OPERACIONES	21
3.2.1 Fundamentos y principios	
3.2.2 Selección y reclutamiento	
3.2.3 Formación y Desempeño	
3.2.4 Espacios y Cultura de Trabajo	
3.3 PROGRAMAS	28
3.3.1 Introducción: Transversalización en el ciclo de programas	
3.3.2 Investigación y análisis	
3.3.3 Planificación	
3.3.4 Implementación	
3.3.5 Seguimiento y Evaluación	
3.3.6 Reflexión y aprendizaje	
3.4 INFLUENCIA	60
3.4.1 Introducción	
3.4.2 Fundamentos de género en influencia	
3.4.3 Problematicación y poder	
3.4.5 Cambio a norma social	
3.4.6 Estrategias de influencia para la justicia de género	
3.4.7 Mensajes transversales	
3.5 RECAUDACION	74
3.5.1 Introducción	
3.5.2 Principios de recaudación para la justicia de género	



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

La desigualdad de género es la forma más extendida de discriminación en el mundo, agravada cuando se conjunta con otras dimensiones de opresión como lo son raza, edad, orientación sexual, origen étnico, etc. Nuestro trabajo se basa en el entendimiento de que la discriminación sistemática contra las mujeres y niñas es a la vez causa y resultado de la desigualdad de poder que impulsa la pobreza. Por esto mismo, el Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019 reconoce y coloca los derechos de las personas, y especialmente los derechos de las mujeres, al centro de todo lo que hacemos.

En Oxfam México promovemos la justicia de género con el fin de lograr un cambio generalizado y sostenible en las actitudes y creencias que determinan las relaciones de poder basadas en el género. Esto implica orientar nuestro trabajo hacia el fortalecimiento de nuestra operación y la de nuestras organizaciones aliadas a través de la transversalidad de género; garantizar la calidad de Programas en materia de justicia de género nutriendo su diseño, implementación y aprendizajes; así como implementar un modelo de trabajo para la generación de incidencia, redes y conocimiento en Justicia de Género.

La presente guía fue desarrollada con el objetivo de proveer la plantilla de Oxfam México, así como sus socixs y aliadxs con una sistematización en lengua española de la pauta y las herramientas usadas por Oxfam y otras organizaciones reconocidas de desarrollo para la transversalidad de género. La intención es que esa guía sea suficientemente simple y práctica para que, en combinación con talleres de capacitación, ofrezca un apoyo necesario para implementar los principios de la estrategia en su trabajo diario de manera independiente al medio plazo.

CÓMO HACER USO DE ESTA GUÍA

La primera parte de esta guía es principalmente narrativa y tiene como objetivo aclarar qué es la justicia de género y porqué es crucial que se coloque al inicio y al centro mismo de nuestro trabajo. La segunda y mayor parte de esta guía contiene consejos y herramientas prácticas para que las personas implementen la transversalidad de género en su trabajo diario.

La guía está compuesta por cinco capítulos. Los dos primeros se centran en la integración del género en la planeación y dirección de la organización. El primer capítulo discute por qué es esencial incorporar el género desde la dirección y liderazgo de una organización, y proporciona pistas sobre cómo hacerlo. El segundo se enfoca a los procesos internos, especialmente la gestión del personal, pero también la tecnología de la información y la adquisición de bienes y servicios. Los siguientes tres capítulos proporcionan consejos prácticos sobre la incorporación de la perspectiva de género en el trabajo de la organización en la gestión de los programas, el trabajo de influencia, incluidas las campañas, el cabildeo, la comunicación, etc., y finalmente la recaudación de fondos y la relación con los donantes.

Las diferentes partes de esta guía están estructuradas acorde a los campos de acción para organizaciones de desarrollo, pero no deben entenderse como secciones individuales destinadas a equipos específicos. Más bien, todas las partes pueden ser útiles para todas las personas que integren este tipo de organizaciones. En efecto, aunque cada organi-

zación está estructurada de manera diferente, muchos elementos son transversales al trabajo de diferentes áreas y equipos que trabajan en conjunto. Por ejemplo, durante los procesos de recursos humanos y de reclutamiento, el diseño de presupuestos, y la rendición de cuentas a donantes.

GLOSARIO MÍNIMO

EMPODERAMIENTO es el proceso de ganar control sobre unx mismx, sobre la ideología y los recursos que determinan el poder. El empoderamiento de las mujeres es el proceso mediante el cual las mujeres (individual y colectivamente) toman conciencia de cómo operan las estructuras de poder en sus vidas y adquieren la confianza y agencia para desafiar las desigualdades de género resultantes.

EL GÉNERO se refiere a los atributos y oportunidades sociales asociados con ser hombre y mujer, así como las expectativas depositadas en las relaciones entre mujeres y hombres, y niñas y niños. Estos atributos, oportunidades y relaciones se construyen socialmente, se aprenden y cambian con el tiempo. El sexo, en cambio, se refiere a las diferencias físicas entre hombres y mujeres que están determinadas por la biología.

LOS DATOS DESAGREGADOS POR GÉNERO son la recopilación de datos sobre hombres y mujeres por separado en relación con todos los aspectos de su funcionamiento: etnia, clase, edad, ubicación, etc.

LA IGUALDAD DE GÉNERO se refiere a la situación en la cual mujeres y hombres gozan del mismo estatus, condiciones y responsabilidades, y tienen las mismas oportunidades para realizar todos sus derechos humanos y potencial personal. En esta condición, se benefician igualmente de los resultados, independientemente de haber nacido hombre o mujer. La igualdad de género abarca la igualdad en las relaciones sociales y el acceso equitativo y el control sobre los recursos por parte de mujeres y hombres.

LA EQUIDAD DE GÉNERO se considera parte del proceso para lograr la igualdad de género y se refiere a la equidad de trato para mujeres y hombres de acuerdo con sus respectivas necesidades. Esto puede incluir la igualdad de trato (o tratamiento diferente pero considerado equivalente) en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

LA JUSTICIA DE GÉNERO es el objetivo de la plena igualdad y equidad entre mujeres y hombres en todas las esferas de la vida; dando como resultado que las mujeres de manera conjunta, y en igualdad de condiciones con los hombres, definan y configuren las políticas, estructuras y decisiones que afectan sus vidas y la sociedad en general, en función de sus propios intereses y prioridades. La justicia de género requiere una perspectiva de género en la definición y aplicación de los derechos civiles, políticos, económicos y sociales.

LA TRANSVERSALIZACIÓN O TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO es una estrategia que busca promover la igualdad de género y promover los derechos de las mujeres teniendo en cuenta las preocupaciones de género y la construcción de capacidad y responsabilidad de género en todos los aspectos de las políticas y actividades de una organización (incluyendo desarrollo e implementación de políticas y programas; cultura y asignación de recursos), contribuyendo así a una profunda transformación organizacional.

NECESIDADES DE GÉNERO PRÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS. Las necesidades prácticas están relacionadas con las actividades y responsabilidades diarias que llevan a cabo hombres y mujeres. Las necesidades estratégicas están relacionadas con el cambio de las relaciones, roles y responsabilidades de mujeres y hombres en la sociedad. Estos suelen ser a largo plazo y no son materiales, como una mayor participación en la toma de decisiones y legislación para la igualdad de derechos.

EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR es una estrategia de cambio social que se centra en proporcionar un entorno propicio para la actualización del potencial de liderazgo de las personas, particularmente mujeres; influenciar a otrxs para provocar un cambio fundamental y facilitar el empoderamiento de lxs demás. Incluye todos los actos de liderazgo identificados en todos los ámbitos, incluido el hogar, y los entornos formales e informales.



LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO ¿QUÉ ES?

¿QUÉ ES TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO?

LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Tener un enfoque de género significa contemplar un problema o una situación tomando en cuenta las diferencias que pueden existir entre la manera que la viven las mujeres, los hombres, la niñas y los niños –pero también otras identidades de género. Algunas provienen de diferencias físicas entre los sexos, y otras de las expectativas y atribuciones asociadas a lo que sociedad define como ser mujer y ser hombre.

Tomar en cuenta las diferencias en las realidades de mujeres y hombres, así como de otras identidades de género, requiere primero tomar consciencia de que hay muchas desigualdades entre ellos y que en la mayoría de los casos esas desigualdades desfavorecen a las mujeres y personas no binarias. Por ejemplo, las personas pobres son una mayoría numérica pero tienen mucho menos poder económico y político para influir en las decisiones que afectan sus vidas. De igual manera, aunque las mujeres representan un 50.2% de la población mexicana, existen desigualdades presentes en la dimensión de género que limitan sus capacidades y posibilidades.

Globalmente, las mujeres ganan solamente 57% de lo que ganan los hombres y ocupan solamente 22% de los altos puestos directivos. En México, sólo el 43.1% de las mujeres mayores de 15 años es económicamente activa. Mientras tanto, dedican el 72.9% de su tiempo a trabajo no remunerado. Si bien la representación política de mujeres mexicanas en puestos públicos ha incrementado, de manera general, se puede decir que las mujeres tienen menos poder visible que los hombres y que la mayoría de las decisiones políticas y económicas son tomadas aún bajo una lógica patriarcal.

LA JUSTICIA DE GÉNERO

Como ya lo definimos antes, la justicia de género es el objetivo de la plena igualdad y equidad entre mujeres y hombres en todas las esferas de la vida; dando como resultado que las mujeres de manera conjunta, y en igualdad de condiciones con los hombres, definan y configuren las políticas, estructuras, recursos y decisiones que afectan sus vidas. La justicia de género requiere una perspectiva de género en la definición y aplicación de los derechos civiles, políticos, económicos y sociales.

LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO

La transversalidad de género es una estrategia institucional y de política pública para lograr la equidad y justicia de género. Implica valorar el impacto de una intervención o decisión de manera diferenciada. De cierta manera, la transversalidad nos requiere internalizar una visión que reta la desigualdad de género en las acciones, procesos y decisiones que tomamos como organización.

La transversalidad de género NO ES:

- Un fin en sí mismo.
- Agregar menciones o consideraciones a mujeres de último minuto.
- La responsabilidad de expertxs o un equipo específico.

La transversalidad de género SI ES

- Una estrategia para lograr la igualdad y justicia de género.
- Un proceso de dos dimensiones que busca ser responsivo y responsable de las consideraciones de género.
- Una valoración del impacto diferenciado de cualquier acción, estructura o iniciativa, en cada una de sus etapas y consciente del potencial de transformar desigualdades de género.

OBJETIVOS DE LA TRANSVERSALIDAD

DE MUJERES A GÉNERO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO

11

Un concepto útil para representar lo que puede y lo que debe ser el objetivo de la transversalidad de género en el trabajo de organizaciones de desarrollo es la distinción entre los enfoques “Mujeres en Desarrollo” o WID en inglés, “Mujeres y Desarrollo” (WAD) y “Género y Desarrollo” (GAD). Para simplificar, se puede decir que los inicios del trabajo de transversalidad de las organizaciones de desarrollo se nutrieron del movimiento feminista pero conceptualizó a partir de teorías económicas entre 1950 y 1970. Los primeros enfoques prestaron más atención a las mujeres que a las cuestiones de género, resultando en un enfoque de “Mujeres y Desarrollo”. Este fue complementado y parcialmente reemplazado en las últimas décadas por un enfoque de “Género y Desarrollo”.

Los primeros dos marcos, WID y WAD, consisten principalmente en responder a las necesidades específicas, pero particularmente económicas, de las mujeres. Su argumento era que el desarrollo económico impactaba de manera diferente a las mujeres, retando la lógica de teorías económicas de derrame. Asimismo, posicionaron a las mujeres como actrices del desarrollo, y a desarrollar programas enfocadas primordialmente en ellas. Este enfoque se critica a menudo porque puede conducir a subordinar los derechos de las mujeres a cuestiones relacionadas con la efectividad del programa y el crecimiento económico, y no aspira directamente a superar las desigualdades de género. La escala de programas WAD es también limitada, pues no trabaja el espectro de relaciones de género completo.

El enfoque de GAD construye sobre WID y WAD, comenzando a retar las construcciones sociales en los roles y relaciones de género. Su argumento ataca la subordinación sistemática de mujeres, colocando la igualdad de género como objetivo clave de la ayuda al desarrollo. Las limitantes de este enfoque han sido su énfasis en las diferencias entre roles de género, sin enfocarse en su potencial de cambio. Si bien incluye hasta cierto grado una propuesta de transversalidad, GAD ha sufrido también de una brecha de implementación.

CLASIFICACIÓN DE MOSER

En realidad, ninguno de los anteriores enfoques ha sido reemplazado completamente por otro a lo largo del tiempo, y responder a las necesidades e intereses de las mujeres puede ser una condición previa para que las mujeres tengan los medios y el tiempo para luchar por sus derechos. Moser propone otra clasificación de los objetivos de las intervenciones de desarrollo y sus diferentes enfoques:

- **Bienestar:** Esta destinado a satisfacer las necesidades prácticas de las mujeres, sin cuestionar o retar su posición o rol de género.
- **Equidad:** Aspira a dar poder económico y político a las mujeres para llegar a la igualdad. Tiene consideraciones feministas.
- **Anti-pobreza:** Reconoce que las mujeres son las más pobres, y las ayuda a salir de la pobreza al aumentar su productividad. Les ayuda a satisfacer sus necesidades prácticas en su rol productivo, por ejemplo a través de proyectos de generación de ingresos a pequeña escala.
- **Eficacidad:** Es el enfoque dominante. Considera que hay que aprovechar el potencial de contribución productivo de las mujeres para el desarrollo económico. Suele considerar que el tiempo de las mujeres es elástico.
- **Empoderamiento:** Apoya las iniciativas propias de las mujeres, fomenta su agencia y autonomía.

En Oxfam, consideramos que el bienestar de las mujeres, la equidad de género, la lucha contra la pobreza y la eficacia de nuestros programas son importantes, pero también el promover y apoyar el liderazgo de la mujeres en los niveles íntimos, privados y públicos para que tengan el poder de luchar para sus propios derechos.

Es lo que llamamos liderazgo transformador para los derechos de las mujeres. Es una estrategia y un objetivo que se esfuerza por conseguir una transformación social, cultural, económica y política para la igualdad y la realización de los derechos humanos de todos, independientemente de su género, sexualidad u otras formas de identidad.

LOS TIPOS DE PODER

Para reforzar el liderazgo y el poder de las mujeres es necesario hacer frente a las desigualdades de poder que existen en una dimensión de género, adyacentes a otras desigualdades. Es importante entonces definir las formas que puede tomar el poder de manera visible o invisible, así como los espacios donde se ejerce: familia, la comunidad, la región o la nación.

Reconocemos que el poder tiene varias dimensiones, de las cuales por lo menos podemos mencionar las siguientes:

- **El poder interno:** La confianza propia, ligada a la capacidad de decidir y actuar.
- **El poder con:** la fuerza que origina desde las relaciones, la pertenencia en grupos; la capacidad de organizarse y juntarse para llevar a cabo acciones colectivas
- **El poder de:** La posibilidad, libertad, capacidad y habilidad de hacer.
- **El poder sobre:** Es el entendimiento tradicional del poder. Significa el control ejercido sobre otros.

Los esfuerzos de transversalidad usualmente se concentran en reforzar el poder interno, con y de las mujeres.

ESTRATEGIA TRANSVERSAL VS. ESPECÍFICA

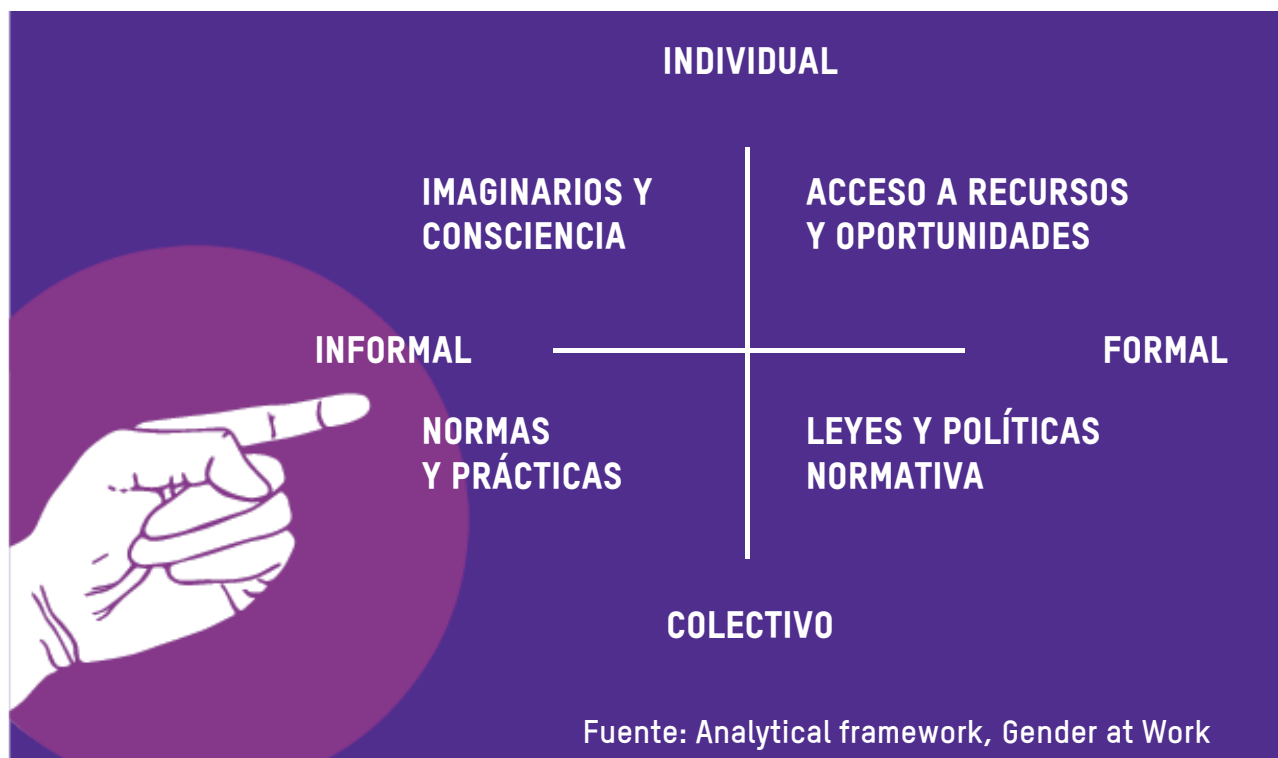
La transversalidad de género en el trabajo de una organización requiere la combinación de dos tipos de estrategias:

La estrategia **transversal** significa integrar las realidades, necesidades, preocupaciones, el conocimiento y los intereses de mujeres y hombres en todas las actividades, los proyectos, políticas y acciones de la organización. Por ejemplo, integrar la perspectiva de género en una campaña para la justicia fiscal, un proyecto de abastecimiento de agua, una reforma del sistema de evaluación de desempeño del personal o el diseño de una nueva cafetería. Esa estrategia en sí puede contribuir al actuar más justo de la organización, independientemente de que la igualdad de género sea el objeto principal de la acción.

En una estrategia específica para la justicia de género, las actividades tienen como objetivo principal cambiar las relaciones desiguales de poder de género. Sería por ejemplo de una revisión de la política de reclutamiento para lograr la paridad, una campaña de movilización contra el acoso callejero o un proyecto de promoción de la educación superior de las mujeres jóvenes.

EL MODELO GAW DE NIVELES DE CAMBIO

Para saber qué estrategia es la más adecuada a implementar, referimos al modelo analítico que llamamos “Gender at Work” o GAW por sus iniciales en inglés. Este modelo nos ayuda a identificar en qué niveles o entornos nuestros esfuerzos de transversalidad de género pueden y quieren lograr un cambio: El nivel individual/informal que son las percepciones, creencias y conciencia de hombres y mujeres sobre los roles de género; El nivel individual/formal, que tiene que ver con las condiciones materiales de vida de hombres y mujeres, su acceso y control sobre recursos, su nivel de formación etc.; El nivel informal estructural, que son las normas sociales sobre los roles y las relaciones de género; y finalmente el nivel formal/estructural, o las políticas, leyes, instituciones etc. que afectan a la igualdad entre mujeres y hombres.



Los programas tradicionales de desarrollo se concentran más sobre los cuadros de la parte superior, y el trabajo de influencia sobre los de la parte inferior. Pero un cambio significativo en la igualdad de género necesita acciones y cambios a cada uno de los niveles.

Este marco puede ser adaptado para ayudar visualizar los niveles de acción hacia la justicia de género a dentro de una organización también:

CONFIANZA INDIVIDUAL, RESISTENCIAS DE LOS EMPLEADOS	SUELDO, CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR Y TRABAJO, CAPACITACIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL	POLÍTICAS Y REGLAMENTOS

Ahora que tenemos claro lo que es la transversalidad de género y porque es importante, la siguiente parte de esta guía ésta dedicada a dar pauta sobre cuándo y cómo hacerlo en el día a día.



HERRAMIENTAS PARA LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO



INTRODUCCIÓN

La transversalidad de género como proceso se da **dentro y al centro** de la organización. Tanto en nuestra organización como en nuestra sociedad, queremos que las personas tengan la capacidad y acceso de ejercer poder, oportunidades y obtener respeto. Así como todos lxs integrantes contribuimos al proceso, es vital reconocer que para liderar el cambio se requiere de voluntad política y **compromiso total desde los más altos niveles** de la organización.

El papel de las direcciones y gerencias para llevar a cabo un cambio organizacional siempre es doble: **a nivel liderazgo y a nivel gestión**. Esto no es diferente para la transversalidad de género:

16

LIDERAZGO ES SER MODELO Y CAMPEÓN DE LA JUSTICIA DE GÉNERO, COMUNICANDO CLARAMENTE VISIÓN Y EXPECTATIVAS.

GESTIÓN ES ASEGURARSE QUE SE ANALIZA, PLANEA, IMPLEMENTA Y SIGUE EL PROCESO DE CAMBIO PARA LA JUSTICIA DE GÉNERO



La igualdad entre mujeres y hombres en una organización se puede evaluar en dos niveles. Al nivel informal, o de la **cultura**; y al nivel formal o de **los procesos y las estructuras**. Los dos niveles están muy vinculados y son interdependientes. La cultura de una organización está formada por los valores y comportamientos de todos sus integrantes. La dirección define y cambia las estructuras y los procesos por gestión, así como influye en la cultura por el liderazgo con el que los lleva a cabo.

EVALUACIÓN DE LA CULTURA DE GÉNERO

Antes de planificar y tomar medidas para reforzar la justicia de género en la organización, se recomienda emprender una evaluación o un diagnóstico de la situación con respecto a la igualdad de género a su interior, empezando por la cultura.

Evaluar la sensibilidad al género de la cultura de una organización no es fácil, pero es importante como base de un proceso de cambio. A continuación se encuentran unos indicadores de una cultura sensible al género que se pueden preguntar al personal, en una encuesta por ejemplo:

DIAGNÓSTICO DE CLIMA

PREGUNTA

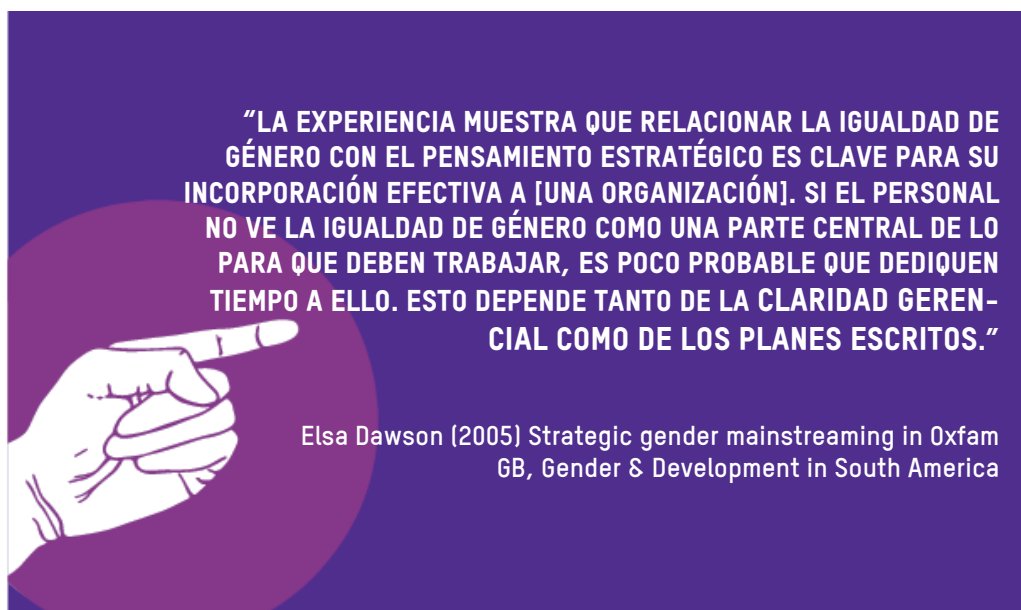
GRADO DE ACUERDO

Todxs son tratadx y valoradx igualmente por colegas, sin importar la jerarquía.	1	2	3	4
Todxs se sienten segurxs, comodxs, capacitadx y respetadx en el lugar de trabajo.	1	2	3	4
Todxs saben que el género es parte central de la misión de la organización y que es un compromiso de la dirección.	1	2	3	4
Todxs tienen buen entendimiento y conciencia del concepto de género y de los problemas de desigualdad de género.	1	2	3	4
Ni el sexo, ni los roles de género, son un obstáculo para progresar en la organización	1	2	3	4
El personal está entusiasmado con la transversalidad género y el trabajo de promoción de la igualdad de género que hacen	1	2	3	4
Todxs confían que quejas de acoso o de discriminación serán tomadas en serio y generarán acción.	1	2	3	4
Lenguaje, bromas y comentarios sexistas y/o inapropiados son raros y opuestos a la moral de la organización.	1	2	3	4

LIDERAZGO PARA LA JUSTICIA DE GÉNERO

El liderazgo influye mucho en crear o reforzar una cultura sensible al género. A este fin, el liderazgo debe primero dar el ejemplo a la plantilla con su sensibilidad al género en su lenguaje y actitud. Debe demostrar el respeto máximo a las necesidades específicas de los integrantes de la organización, así como confianza en sus capacidades, para asegurar que tengan igual acceso a oportunidades. El liderazgo de una organización debería ser ejemplar en manifestar entusiasmo por la transversalidad y justicia de género. Esto se demuestra en el discurso, en la asignación de recursos, de prioridades y en la distribución de su tiempo. Por ejemplo, destinando capacidad, recursos y tiempo para la realización y participación en talleres, capacitaciones e iniciativas de género.

Además, la alta dirección debe dejar en claro la importancia de la justicia de género para la organización en documentos estratégicos claves como la **misión** y **visión** mismas de la organización. Una **política de género** es crucial para establecer los principios y compromisos para contribuir a la justicia de género, y un **plan de acción** así como **políticas sectoriales** permiten ponerla en práctica.



Finalmente, el liderazgo es responsable de presentar la justicia de género como un aspecto central de la misión de la organización y de posicionarla en su comunicación interna y externa. Es su responsabilidad también desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones campeonas de la justicia de género, integrar redes, y tomar posición pública para promover la igualdad de género.

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS Y LAS ESTRUCTURAS CON ENFOQUE DE GÉNERO

Los procesos y las estructuras de la organización contribuyen fuertemente a formar cultura, y su responsividad al género es más fácil de valorar o diagnosticar que las actitudes de sus integrantes. Para dar guía y lineamiento a estos procesos, es importante desarrollar una serie de principios fundamentales para una organización « justa de género », incluyendo consideraciones como las siguientes:

1. Alcanzar equidad, diversidad e inclusión en la dotación de personal a todos niveles, incluyendo paridad a niveles de toma de decisión.
2. El personal tiene suficiente conocimiento y competencias en género.
3. Se asignan suficientes recursos (humanos y financieros) a la transversalidad de género.
4. Se rinde cuenta sobre las actividades, la financiación y los resultados de transversalidad de género.

A continuación se propone una herramienta de diagnóstico de los procesos y las estructuras de la organización en la forma de una lista de control de elementos principales.

EDI en la dotación de personal

- Equidad, diversidad e inclusión en la organización en general, buscando paridad en los puestos de toma de decisión.
- La sensibilidad y conocimiento de género son criterios de selección de candidatos.
- La transversalidad de género es parte de la evaluación de desempeño y criterio de acenso.
- Existe una política de conciliación entre vida familiar y laboral, es conocida e implementada.

Conciencia y capacidad del personal en justicia de género

- Hay oportunidades/obligaciones para la capacitación de direcciones y gerencias en temas de género.
- Se da sensibilización y capacitación en género a toda la plantilla al ingreso, bajo solitud y periódicamente.
- Los equipos de programas, influencia, recursos humanos, recaudación etc. tienen acceso a la capacitación conceptual y práctica, el apoyo y la pauta necesarios para integrar efectivamente el enfoque de género en su trabajo.
- El personal tiene acceso a la capacitación, el apoyo y la pauta necesarios para monitorear, evaluar y extraer enseñanzas de la transversalidad de género
- Existen cargos dedicados específicamente a la transversalidad de género

Rendición de cuentas

- Lxs empleadxs rinden cuenta a su reporte directo tanto sobre los procesos efectivos de transversalización de género en su trabajo, como sobre el impacto de su trabajo en la igualdad de género.
- El buen/mal desempeño en cuanto a la transversalización de género tiene consecuencias reales para el personal.
- Los donantes están informados de la centralidad de la promoción de la igualdad de género en la misión de la organización y del impacto de su dinero al respeto.

Suficiente recursos financieros dedicados

- La prioridad de la igualdad de género se refleja en las propuestas de proyectos y los presupuestos.
- Se recauda para tener suficientes recursos financieros para cumplir con todos los elementos mencionados anteriormente.

POLÍTICA O ESTRATEGIA DE JUSTICIA DE GÉNERO

Una vez hecho el diagnóstico y teniendo una visión clara de las fortalezas y brechas en la organización en cuanto a la justicia de género, se recomienda adoptar o adaptar una política de género para guiar el camino y actuar de la organización. La política puede contar con los siguientes elementos:

- Justificación de la política de género.
- Principios fundamentales de la institución en cuanto a la justicia de género.
- Compromisos para garantizar la inclusión efectiva de género en la institución.
- Estrategias para cumplir los compromisos contraídos por área.

El seguimiento a compromisos se lleva a cabo a través de un plan de acción que documente actividades precisas para implementar la estrategia, así como los plazos temporales para lograrlo y las personas responsables o a cargo. Un área que gestiona proyectos por ejemplo, se compromete a rendir cuentas sobre el alcance de objetivos de género e implementa estrategias óptimas para lograrlo. Puede adoptar un sistema de marcador de género para evaluar los proyectos acorde a sus objetivos, y capacitar a su equipo sobre el reportaje sensible al género.

ELEMENTOS DE UN PLAN DE ACCIÓN DE GÉNERO

- Área
- Compromiso
- Responsable
- Acciones
- Plazo
- Verificación
- Recursos necesarios





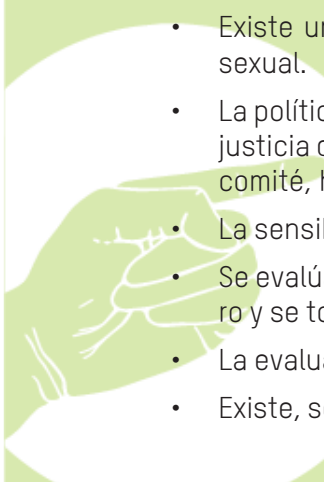
FUNDAMENTOS Y PRINCIPIOS

Una organización que promueve la justicia de género en su comunidad lo hace también en su gestión interna.

Principios u objetivos básicos a adoptar para la gestión interna con enfoque de género son: una **estructura justa**, diversa, inclusiva y equitativa; un **personal sensible** al género; y el **desarrollo de capacidades** conceptuales y técnicas sobre la justicia de género.

Las principales estrategias o herramientas para lograr estos objetivos son el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la capacitación.

LISTADO PARA RECURSOS HUMANOS



- Se diagnosticó el clima de género y gestión de recursos humanos
- Las políticas y procesos están guiados por la conciliación y corresponsabilidad.
- Existe una política de respeto a la identidad de género y diversidad sexual.
- La política y proceso de reclutamiento integran mejores prácticas para justicia de género en cuanto a preguntas planteadas, composición del comité, hora y ubicación.
- La sensibilización en género forma parte del proceso de inducción.
- Se evalúan periódicamente las necesidades de capacitación en género y se toma acción para satisfacerlas.
- La evaluación de desempeño integra género y transversalidad.
- Existe, se conoce y se usa un mecanismo de salvaguarda en el trabajo.

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Seleccionar y reclutar personas con consciencia, conocimiento y habilidades de género es vital para tener una organización justa en cuanto al género. En sus diferentes etapas de desarrollo institucional, el reclutamiento es una herramienta para satisfacer necesidades y objetivos, y para solventar carencias técnicas que pudieran existir.

Para evaluar si una política de reclutamiento es responsiva y/o enfocada al género, la siguiente guía de preguntas resulta útil:

- ¿Existen objetivos claros de equidad de género en la política de reclutamiento y selección tal como paridad, diversidad e inclusión?
- ¿Establece medidas para lograrlo? Por ejemplo:
 - ¿Se invita al menos a una mujer a entrevista para cada proceso de reclutamiento?
 - Si hay una disparidad evidente en la representación, ¿existe una política o acción para reducir la disparidad?
 - ¿Existe una política para alentar a las mujeres y comunidad LGBTIQ a postularse en órganos/equipos sin paridad incluso y sobre todo en cargos de dirección y viceversa?
 - ¿Se respeta el principio de no-discriminación, así como medidas concretas para ponerlo en práctica?
 - ¿Se aplican criterios justos y equitativos de remuneración para personal, proveedores y consultorías? ¿Son públicos estos criterios?
 - ¿Se establece que la consciencia de género es un criterio de selección importante?
- De igual manera, para valorar cómo los términos de referencia y/o descripciones de puesto pudieran o no ser excluyentes, proponemos responder a las siguientes preguntas:
- Al leer esa descripción de trabajo, ¿se refuerzan desigualdades, estereotipos o roles de género?
- ¿El texto usa un lenguaje sensible al género?
- ¿Son los requisitos discriminatorios teniendo en cuenta las oportunidades y limitaciones de mujeres o candidatxs LGBTIQ en el contexto?
- ¿Se seleccionan candidaturas a partir de términos de referencia claros y basados en competencias?
- ¿Se puede revisar esta descripción de puesto para que contribuya a una mayor igualdad entre mujeres y hombres? ¿Cómo?

ENTREVISTA

Las entrevistas resultan objeto de controversia en tanto que pueden reafirmar o sostener sesgos implícitos y explícitos de género de la parte de quienes reclutan. Por un lado, la entrevista de selección puede ser un momento clave para asegurar que no se discrimina o excluye durante reclutamiento, así como para valorar si el nuevo personal es sensible al género. Por otro lado, no hay evidencia de que una entrevista sea un mejor indicador de desempeño que un examen de aptitud, por ejemplo. Por lo tanto, mientras se siga empleando como una herramienta de reclutamiento, es crucial que las políticas y guías de

entrevista incluyan buenas prácticas en su diseño para evitar que estos sesgos entren en juego, y que valoren competencias de género en la selección de nuevo personal. Para preparar una entrevista bajo esta lógica, es importante asegurarse que las preguntas estén planteadas del mismo modo para cada candidatx, y que no reflejen estereotipos o discriminen a la persona entrevistada. Las personas que integran al comité de selección influyen también en el proceso. Es por eso que se busca que sea un comité diverso y con paridad, integrado por personas con capacitación y formación en tanto a género, y en casos donde se merite, incluir a expertxs. En cuanto a la logística de un comité de reclutamiento, es posible que la hora y ubicación de la entrevista sean un motivo de exclusión de posibles candidatxs. Se recomienda que las entrevistas sean en lugares y horarios accesibles. En algunos casos, las entrevistas pueden ser vía remota y a 'ciegas', donde sólo se escuche a la persona.

PREGUNTAS QUE DISCRIMINAN

- Como mujer, ¿tienes la capacidad y disponibilidad de cumplir con las exigencias de este puesto?
- ¿Cuál es tu estado civil/situación personal?

PREGUNTAS QUE EVALÚAN COMPETENCIA

- Menciona una ocasión en que hayas enfrentado prioridades en conflicto. ¿Cómo organizaste tus prioridades?
- Describe una situación donde hayas liderado un grupo de personas. ¿Qué retos encontraste y cómo los superaste?

FORMACIÓN Y DESEMPEÑO

La **inducción** de nuevxs integrantes es una oportunidad clave para proveer y establecer una base común de conocimiento en género, así como los compromisos de la organización. En la inducción, se pueden dar a conocer y entender materiales de sensibilización, documentos estratégicos, políticas laborales así como objetivos particulares por área con la justicia de género. Para este propósito, también contribuyen las capacitaciones en los fundamentos y el uso de herramientas prácticas para la transversalidad de género.

Seguido y en complemento a este trabajo está la **definición de metas de desempeño y su evaluación** periódica. La evaluación de desempeño, conducida al menos una vez al año, es una oportunidad para reflexionar acerca de lo que cada persona ha hecho para integrar una perspectiva de género en su trabajo. Por otra parte, para evaluar desempeño también con un enfoque de género se tiene que asegurar que la evaluación es transparente en su ponderación de criterios de validación o ascenso (incluyendo criterios de género).

La evaluación es un ejercicio de rendición de cuentas. Por esto mismo, se debe garantizar que la evaluación misma no discrimina ni invita retribuciones. Por ejemplo, a personas que gozan de licencia (parental, de salud, etc.) en el proceso de evaluación del desempeño.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ¿Qué esfuerzos has hecho para contribuir a la justicia de género en tu trabajo?
- ¿Cómo evalúas los esfuerzos de los que eres responsable? ¿Han tenido impacto?
- ¿Qué desafíos/dificultades has enfrentado?
- ¿Cómo has desarrollado tus capacidades en género? ¿Qué has aprendido?
- ¿Estimas que tu trabajo ha contribuido a los objetivos de justicia de género?

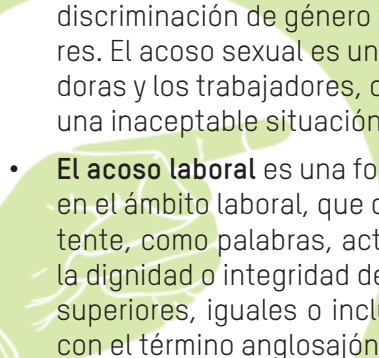


Para contribuir al desarrollo de la conciencia, conocimiento y capacidades de justicia de género de una organización se recomienda llevar a cabo formaciones técnicas y generales de manera periódica o según surjan intereses y necesidades específicas. El diagnóstico de brechas y necesidades en formación se puede realizar a través de las siguientes preguntas:

PREGUNTAS GUÍA	Sí	No	Si la respuesta es no, ¿qué medidas se tomarán?
Se llevan a cabo capacitaciones regulares para fortalecer y actualizar los conocimientos y habilidades en materia de género.			
Se realiza por lo menos una capacitación al año sobre los conceptos de género.			
Se realiza por lo menos una capacitación al año sobre las herramientas para integrar el enfoque de género en proyectos y programas.			
Las capacitaciones están orientadas a todo el personal			
Hay mejoras sustantivas en las capacidades y habilidades del personal en género y transversalidad.			
Hay cambios positivos en la cultura institucional al poner en práctica principios de equidad, diversidad e inclusión.			
Nuestro equipo de programas se siente confiado y capaz de diseñar e implementar iniciativas justas de género.			

SALVAGUARDA

Salvaguarda conlleva la toma de medidas de protección y prevención para garantizar la salud, bienestar y derechos de las personas, en particular aquellas expuestas o en situación de vulnerabilidad.

- 
- **El acoso sexual u hostigamiento** es una conducta no deseada de naturaleza sexual en el lugar de trabajo, que hace que la persona se sienta ofendida, humillada y/o intimidada. Es un término relativamente reciente que describe un problema antiguo.
 - Tanto la OIT como la CEDAW identifican el acoso sexual como una manifestación de la discriminación de género y como una forma específica de violencia contra las mujeres. El acoso sexual es una violación de los derechos fundamentales de las trabajadoras y los trabajadores, constituye un problema de salud y seguridad en el trabajo y una inaceptable situación laboral.
 - **El acoso laboral** es una forma de violencia psicológica, o de acoso moral, practicada en el ámbito laboral, que consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente, como palabras, actos, gestos y escritos que atentan contra la personalidad, la dignidad o integridad de la víctima. Puede ser ejercido por agresores de jerarquías superiores, iguales o incluso inferiores a las de las víctimas. También es conocido con el término anglosajón mobbing.

25

Los comportamientos que se califican como acoso sexual pueden ser de naturaleza física, verbal y no verbal. El acoso sexual puede presentarse de distintas maneras:

1. Como chantaje, cuando se condiciona a la víctima con la consecución de un beneficio laboral – aumento de sueldo, promoción o incluso la permanencia en el empleo – para que acceda a comportamientos de connotación sexual.
2. Como ambiente laboral hostil en el que la conducta da lugar a situaciones de intimidación o humillación de la víctima.

Una política y mecanismo de salvaguarda contiene las estrategias, protocolos y procedimientos para la prevención, atención y el seguimiento de casos de estas conductas. De igual manera, clarifica las responsabilidades que existen en la prevención y gestión de casos de acoso y abuso, por ejemplo a través de puntos focales o comités según el tamaño de la organización.

Es importante evaluar el conocimiento, el uso y la confianza del personal en esos mecanismos de manera regular, tal como su satisfacción con los procedimientos y resultados que siguen una queja, un reporte o una solicitud de apoyo.

CONCILIACIÓN

La carga que recae sobre las mujeres en cuanto a la prestación de cuidados y trabajos no remunerados es desproporcionada en comparación con la de llevan a cabo los hombres. Esa realidad vale tanto para las mujeres en situación de vulnerabilidad económica en quien se enfoca la organización, pero también para las empleadas de la misma organización (ver gráfico a continuación).

Una política organizacional que ayuda a atenuar las tensiones entre vida profesional y vida personal es fundamental para promover:

- El acceso de las mujeres a un trabajo dignamente remunerado
- La igualdad de género y el reparto equitativo de las responsabilidades domésticas entre los integrantes de la familia

A continuación se propone una lista de medidas que facilitan la conciliación de las responsabilidades laborales y personales, propuestas por la OIT.



TIPOS DE MEDIDAS	PRÁCTICAS SISTEMÁTICAS	NECESIDADES PERSONALES Y DE CUIDADO	EMERGENCIAS
Políticas relativas a las licencias	<ul style="list-style-type: none"> Vacaciones anuales por un período mínimo de tres semanas laborables Posibilidad de decidir cuándo hacer uso de las vacaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Licencia de embarazo y/o lactancia Licencia por maternidad o paternidad y licencia parental Licencia suplementaria por parto múltiple o por defunción materna Licencia de adopción Licencia para la prestación de cuidados de larga duración 	<ul style="list-style-type: none"> Vacaciones anuales Licencia por enfermedad y/o cuidado Licencia por motivos urgentes/por razones humanitarias Días de licencia parental
Tiempo de trabajo y organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de las jornadas de trabajo prolongadas y de las horas extraordinarias Previsibilidad del horario de trabajo (por ejemplo trabajo por turnos) Trabajo a tiempo parcial con prestaciones proporcionales Horarios flexibles 	<ul style="list-style-type: none"> Horarios flexibles y/o teletrabajo Posibilidad de reducir el horario de trabajo temporalmente Licencias de ausencia y/o sabático 	Horarios flexibles o sistema de capitalización del tiempo de trabajo Teletrabajo ocasional
Servicios de prestación de cuidados	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a servicios de cuidados asequibles y adecuados para los familiares a cargo Servicios de asistencia y cuidados a domicilio Programas de cuidado de niños antes y después de la jornada escolar 	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones para lactancia en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a servicios de urgencia Acceso a servicios médicos Espacios para llevar a los niños al trabajo



INTRODUCCIÓN

Los programas son el brazo operativo de una organización de desarrollo, y representan las acciones más directamente orientadas a promover los derechos y la dignidad de las personas a través de estrategias que transformen y eliminen su situación o condición de vulnerabilidad. Esta sección está orientada a los equipos de proyecto, buscando facilitar esquemas y herramientas de transversalidad para cada etapa de la gestión del proyecto. La transversalidad tiene suma relevancia en la gestión de proyectos en tanto que permite identificar las varias necesidades, intereses y limitaciones que intersectarían a lo largo de un proyecto. Criterios como la edad, la clase o la raza, o por ejemplo el género, otro implican diferentes realidades y prioridades de desarrollo para las personas con las que trabajamos. Por lo tanto, es esencial conocer estas diferencias para adaptar la estrategia de intervención hacia la obtención del mejor y más atinado resultado posible.

Bajo esta misma lógica, se vuelve sumamente importante que los programas de desarrollo se aseguren de no reforzar o contribuir a las desigualdades que están tratando de eliminar, o peor aún, crear nuevas. Para un programa de género o enfocado en los derechos de las mujeres, el riesgo que representa una transformación de las condiciones y relaciones de poder debe ser tomado en cuenta para evitar exponerlas a mayor violencia o cargas de trabajo no remuneradas, por ejemplo.

TRANSVERSALIZACIÓN EN EL CICLO DE PROGRAMAS

La perspectiva de género se integra a lo largo del ciclo del programa, que es una manera secuencial de representar la progresión de un proyecto a partir de fases. Como lo ilustra el siguiente gráfico, la primera etapa la llamamos “investigación”, y es cuándo el equipo de gestión del proyecto analiza el contexto en el que se integrará el futuro proyecto. Se revisa y evalúa la información que ya existe y se recopila información desagregada sobre actores involucrados, sus roles y relaciones, sus problemáticas y necesidades.

El segundo paso es la planificación o el diseño del proyecto. En esta etapa se definen los objetivos que se quieren alcanzar, los pasos a seguir, así como los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzarlos. Se plantea también cómo se dará seguimiento al programa y cómo se medirán avances hacia los resultados esperados.

La tercera etapa del ciclo es la implementación del propio proyecto, durante la cual se da seguimiento a las estrategias y actividades planteadas dentro de ellas. De manera paralela, los datos sobre el progreso y el impacto del proyecto son continuamente recopilados, analizados y el proyecto se retroalimenta de manera constante.



Finalmente, el último paso es el de la reflexión, evaluación y aprendizaje. Se asigna suficiente tiempo y recursos para comprender qué funcionó y qué no funcionó en el proyecto y por qué. Estas lecciones deben difundirse internamente para que los proyectos futuros las tengan en cuenta, y externamente por cuestiones de transparencia y responsabilidad hacia donantes.

LISTADO PARA UN PROGRAMA TRANSFORMACIONAL

Para determinar cómo y en qué calidad se está integrando la perspectiva de género en las diferentes etapas, a veces es útil ver qué elementos forman parte de nuestra gestión de proyecto. Esta lista nos aporta una serie de consideraciones por etapa.

HERRAMIENTA – CHECKLIST PARA PROGRAMAS

Conducir todas las etapas de la gestión del ciclo de programa de manera **participativa** y **consultativa** con las personas con quienes trabajamos (niños y niñas según sea adecuado).

1. Investigación

Conducir una **análisis** de género

2. Planificación

Plantear por lo menos un **objetivo transformacional** de género

Elaborar una **teoría de cambio** y un **marco de resultados** responsivos al género, basados en las conclusiones del análisis.

Elaborar un **marco lógico** con enfoque de género incluso elaborar objetivos, **indicadores y actividades** responsivos al género.

Diseñar un **presupuesto** con al menos 15% de recursos dedicados a la justicia de género, y que fuera sensitivo al género.

Asegurarse que **el equipo** del proyecto tenga la sensibilidad y capacidad de llevar a cabo la actividades, y si necesario, planificar capacitación y/o el apoyo de expertxs internxs o externxs.

Asegurarse que el equipo de proyecto esté conformado de manera diversa e inclusiva.

Preparar un **plan de Monitoreo y Evaluación** con enfoque de género.

3. Implementación

Seguir por lo menos una estrategia o acción dirigida directamente a promover la justicia de género.

Asegurar **participación representativa de mujeres y/o gpos. subrepresentados** en las actividades.

Asegurar **participación significativa de mujeres y/o gpos. subrepresentados** en las actividades.

Recolectar **datos** de seguimiento **desagregados** por sexo.

Realizar un análisis de riesgo a la **violencia de género** en el contexto del proyecto.

Monitorear y analizar **cambios** positivos y negativos generados por el proyecto de manera **diferenciada** a lo largo de la implementación.

Comprobar que el proyecto vaya a alcanzar los objetivos transformacionales de género y adaptar el proyecto si necesario.

4. Reflexión

El reportaje desagrega los resultados del proyecto por sexo y incluye conclusiones sobre su impacto en la justicia de género

Evaluación externa del impacto sobre la justicia de género

Rendición de cuentas y aprendizaje sobre la transversalidad de género.

EL MARCADOR DE GÉNERO

¿Cómo saber si las acciones que hemos tomado o planeamos tomar son o serán transformadoras?

En paralelo al listado anterior, es importante que el equipo de gestión de programas pueda valorar el grado o medida en que su proyecto contribuye a la justicia de género. El marcador de género es un sistema de notación o gradación de programas que nos permite valorar el potencial transformador de un proyecto para la justicia de género. Permite rendir cuenta de manera simple, transparente y comparable entre proyectos.

Un ejemplo de marcador es el siguiente. Nos presenta cuatro diferentes grados de contribución al objetivo de cambio de justicia de género.

3	TRANSFORMADOR DE GÉNERO El proyecto tiene estrategias adaptadas para alcanzar el máximo potencial de transformación hacia la justicia de género.
2	TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO El proyecto integra la perspectiva de género, y contribuye hacia la justicia de género
1	SENSIBLE AL GÉNERO El proyecto hace notar algunas cuestiones de género, y contribuir de manera limitada a la justicia de género.
0	CIEGO AL GÉNERO El proyecto no tiene potencial a contribuir a mayor igualdad de género. Es posible que desatienda las necesidades de ciertas partes de la población meta y aún que involuntariamente refuerce las desigualdades.

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Principios de un análisis de género

Nosotrxs vivimos y trabajamos en sociedades que están impregnadas de desigualdades de género, las cuales determinan la manera en que se toman las decisiones, el cómo se asignan recursos y oportunidades, y cómo interactúan las personas. Un análisis de género explora las relaciones de género en la sociedad y la desigualdad de poder que es intrínseca a ellas. Saca desigualdades a la luz y a la atención de quienes gestionan programas para informar una dirección o cambio de rumbo en las acciones a seguir.

Una de las prioridades de Oxfam es colocar la justicia de género al centro de todos los aspectos de su trabajo. Llevar a cabo un análisis de género es la primera etapa de este proceso: nos permite comprender cómo un fenómeno o circunstancia afecta a hombres, mujeres, niños y niñas de manera diferente, y las diferencias entre las necesidades y preocupaciones de hombres y mujeres, niños y niñas. Una vez que tenemos esta información, podemos identificar cuáles deberían ser nuestros objetivos de igualdad de género y diseñar nuestro trabajo de manera que sea sensible y refleje las experiencias y necesidades diferenciadas.

¿Qué información debería proporcionar un análisis de género?

El propósito de realizar un análisis de género es identificar los aspectos específicos de las relaciones de género, en específico con relación a la toma de decisiones, acceso a recursos, y división del trabajo. De esta manera, el análisis ayuda a develar las desigualdades que están presentes en el contexto de un programa, y examinar sus implicaciones para las etapas de diseño e implementación. Un programa debería explorar las siguientes áreas:

- Las diferencias en las vidas de hombres y mujeres en cuanto al acceso y control de recursos o medios de vida;
- Las barreras que las relaciones desiguales de género presentan para el desarrollo pleno de las personas;
- El estatuto de diferentes personas y su capacidad de tomar decisiones y ejercer sus derechos humanos;
- Las diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones de las personas;
- La división del trabajo: las diferentes actividades que realizan diferentes géneros, y los tiempos que dedican a ello.

¿Qué implica el análisis de género?

Hay algunas cosas básicas que puede hacer para resaltar las preocupaciones de género en cualquier análisis que realice:

- Desagregar y analizar los datos que recopila por sexo y/o género;
- Involucrar activamente a diferentes grupos e identidades en la recolección de datos, para asegurar que se escuchen sus diferentes opiniones;
- Identificar las fuentes existentes de información (por ejemplo, grupos de mujeres, evaluaciones pasadas);
- Incluir el análisis de género en términos de referencia y asegurarse de que los investigadores tengan las habilidades necesarias.
- Asignar suficiente recursos para llevar a cabo un buen análisis, incluyendo tiempo, experiencia y preparación.

La herramienta de análisis de género es un modelo que debe ser adaptado o atenuado al contexto. De igual manera, debe ser llenado sin hacer uso de supuestos, sino directamente informado a partir de conversaciones con las personas con quien trabaja el proyecto.

En conjunto, las preguntas que se incluyen en un análisis de género permiten medir la condición (material) y la posición (el poder) de las personas en una población o comunidad.

ROLES Y ACTIVIDADES

Este componente revela si existen en general diferencias en los roles y cargas de trabajo de las personas en el contexto del proyecto, así como comprobar si la naturaleza (remunerada o no remunerada) del trabajo. Más frecuentemente este componente se aplica en comunidades en entornos rurales, pero se puede adaptar para cualquier contexto.

Para completar esta tabla, se enlista en la primera columna ejemplos de actividades. Lo recomendable es llenarlo con la población con quien se trabaja, en grupos focales mixtos o no mixtos, y tomar nota de cualquier otra actividad productiva o reproductiva que se mencione.

HERRAMIENTA: PERFIL DE ACTIVIDAD

En la primera columna, nota la actividad realizada	Quién lo hace ? (Mujer, hombre, mujer joven, hombre joven, niña, niño)	¿Dónde?	¿En qué tiempo? ¿Por cuánto tiempo ?	¿Con qué recursos?
A. Producción de bienes y servicios				
Agricultura				
Autoempleo				
Empleo remunerado				
Otras				
B. Reproducción, cuidado y tareas domésticas				
Compras				
Preparación de alimentos				
Cuidados de familiares/dependientes				
Cuidado de la salud				
Limpieza				
Reparaciones				
Otras				

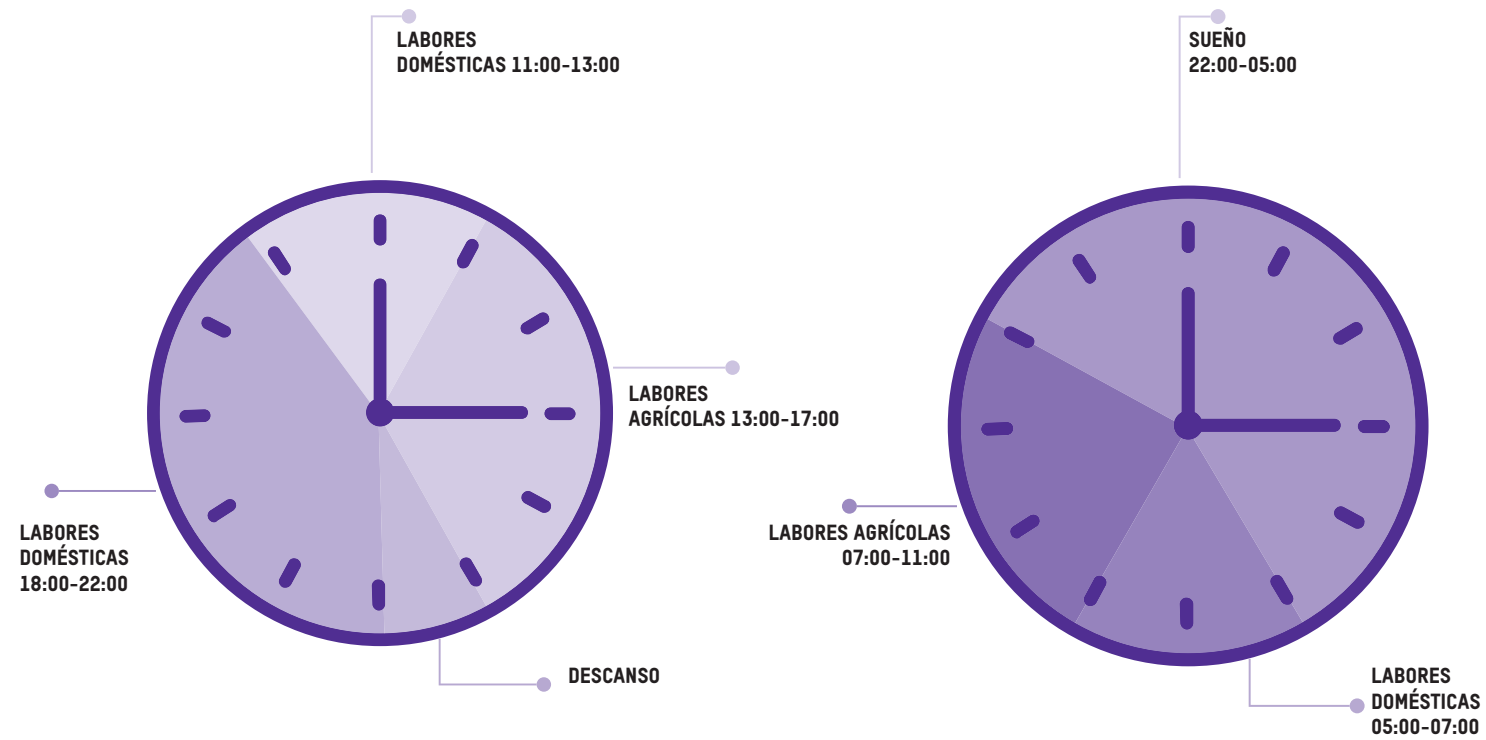
C. Apoyo a la comunidad				
Liderazgo				
Celebraciones				
Servicios sociales				
Protección				
Otras				

Al analizar esos roles, es esencial tener presente y documentar cómo mujeres y hombres interactúan y se relacionan en la familia como en la sociedad. Esas preguntas les puede ayudar a pensar en esas relaciones: ¿Cuáles de esos roles se comparten y cómo? ¿Se intercambian ciertas de esas tareas contra otras? ¿Dependen unas de otras?

HERRAMIENTA: RELOJ DE 24 HORAS

Según el contexto del proyecto, esta herramienta puede ser útil para empezar a hablar de roles, expectativas de género y tiempo laboral. El reloj de 24 horas pide que lxs participantes dividan su día según las actividades que llevan a cabo. Una vez completado, se compara para entender los diferentes usos del tiempo y cómo van ligados a labores y roles de género.

Se recomienda llenar este componente de manera diferenciada, es decir por lo menos uno con mujeres y uno con hombres, pero se pueden necesitar otros para identificar diferencias por edad, o cambios estacionales en el uso del tiempo, por ejemplo. Aquí un ejemplo:



ACCESO Y CONTROL

Este componente del análisis sirve para identificar si hay diferencias en acceso y control sobre los recursos entre géneros. El acceso es la capacidad/el derecho de usar un recurso. El control es el poder de decidir cómo se usa (por ejemplo el poder de venderlo) y por quién.

HERRAMIENTA: PERFIL DE ACCESO Y CONTROL

	ACCESO		CONTROL	
	M	H	M	H
A. Recursos (lo que permite realizar una actividad o un trabajo)				
Terreno / Equipos				
Trabajo				
Educación, formación, conocimiento				
Tiempo				
Dinero				
Otros				
B. Beneficios (ganancia o ventaja que proviene de una actividad o un trabajo)				
Ingresos				
Bienes de propiedad				
Necesidades esenciales (alimentación, vestido, vivienda etc.)				
Poder político / prestigio, etc.				
Conocimiento				
Otros				

En entrevistas individuales y grupos focales con mujeres, se puede tratar de discutir el tema del control sobre **el cuerpo** de las mujeres y en particular las relaciones de poder en la sexualidad, reproducción y violencia.

NECESIDADES PRÁCTICAS E INTERESES ESTRATÉGICOS DE LAS MUJERES

Otra dimensión muy útil de un análisis de género propuesta por Moser es el estudio de las necesidades prácticas e intereses estratégicos que se derivan de las desigualdades de género. El siguiente marco sugiere de diferenciar, investigar y documentar las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de la mujer. Moser se concentra en las necesidades de la mujer, pero este marco puede ser útil también para documentar y luego comparar y atender las necesidades e intereses de otros géneros, así como de diferentes edades.

HERRAMIENTA: MARCO DE MOSER

NECESIDADES PRÁCTICAS		INTERESES ESTRATÉGICOS
Definición	Son necesidades inmediatas causadas por la posición inferior de la mujer en la sociedad pero cuya satisfacción	Son los intereses cuya satisfacción transformaría el desequilibrio de poder entre mujeres y hombres
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none">• Suministro de agua• Servicios• Oportunidades para ganar un ingreso y sostener la familia• Provisión de vivienda y servicios básicos• Distribución de alimentos	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en• División del trabajo• Poder y control• Leyes y normas que discriminan mujeres y favorecen hombres• Igualdad salarial• Violencia doméstica• Control sobre su cuerpo

Preguntas adicionales

Finalmente, las siguientes preguntas son complementarias pero igualmente importantes para que el análisis de género nos ofrezca una imagen completa de la situación de la justicia de género en el contexto de un programa:

- ¿Cuáles son las percepciones de las diferentes personas sobre las diferencias identificadas?
- ¿Qué nivel de consciencia tienen ciertos grupos, por ejemplo las mujeres, sobre sus derechos?
- ¿Qué poder de organización tienen las personas con quienes se va a trabajar? ¿Existen asociaciones y conjuntos de mujeres, por ejemplo, a través de los cuales ellas pueden actuar juntas o defender sus intereses?
- ¿Cómo se toman decisiones en la familia? ¿Cómo se toman en la comunidad?
- ¿Cuáles son los factores directos e indirectos, formales e informales que causan esas diferencias? (normas, cultura, religión, demografía, instituciones, condiciones económicas, ley, formación, política)
- ¿Cuál es el riesgo de violencia para las mujeres con las que trabaja el proyecto? ¿Qué tipo de violencia existe? ¿Quiénes y cuantas están en situación de vulnerabilidad o riesgo? ¿Qué consecuencias tiene?

ANÁLISIS DE GÉNERO EN EMERGENCIAS

Responder a emergencias es un tipo particular de proyecto que necesita un análisis de género particular también. Cuando surge una emergencia, no hay tiempo para conducir un análisis de género muy profundo o prolongado antes de intervenir. Por eso se requieren unas acciones específicas cuando se **planifica para contingencias**:

- En consulta con los programas de desarrollo existentes expertos en género, obtener la información básica cuantitativa y cualitativa, desglosada por género, sobre las diferencias, necesidades y prioridades de género de las personas con quienes se va a trabajar.
- Considerar el impacto en la dinámica de género de los diferentes escenarios de desastres y también las implicaciones de planificación.
- Identificar y mapear los recursos de género disponibles en el país a través de las redes existentes y socios, explorar formas de movilización en caso de una emergencia y presupuestar los recursos necesarios.
- Cuando sea posible, identifique socios humanitarios que tengan experiencia específica en género antes de una emergencia.
- Cuando evalúa los impactos de un desastre, incluir una sección sobre los impactos de género de la emergencia⁹.

En la medida de lo posible, se evalúan las capacidades y vulnerabilidades diferenciadas de mujeres y hombres, niños y niñas ante la emergencia.

A forma de concluir esta sección, recuperamos el valor y la importancia de llevar a cabo un análisis de género como un medio para un fin mucho más grande: el de diseñar e implementar programas que respondan a las necesidades y perspectivas de tanto mujeres como hombres, niños y niñas, así como otras identidades de género, que no excluyen ni perjudican a las personas, y que ayudarán a corregir algunos de los desequilibrios de género existentes.

El análisis de género ayudará a planear el trabajo que se puede hacer para enfrentar la subordinación de las mujeres, pero luego todavía hay que hacer este trabajo. Después del análisis, un proyecto se asegura que sus objetivos y estrategias aborden los problemas de género que ha identificado, y continúa monitoreando el impacto de su trabajo sobre las relaciones de género a lo largo del ciclo del programa.

HERRAMIENTA: ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y VULNERABILIDADES

VULNERABILIDADES		CAPACIDADES
	MUJERES HOMBRES	MUJERES HOMBRES
Físicas / Materiales Recursos, capacidades, riesgos, clima, terreno, medio ambiente, salud, trabajo, alojamiento, tecnologías, suministro de agua y alimentos, acceso al capital etc.	¿En qué manera las mujeres y los hombres e la comunidad son/eran vulnerable físicamente y materialmente?	¿Qué recursos productivos y competencias existen/existían? ¿Quién tiene/tenía acceso y control sobre esos recursos?
Sociales / organizacionales Relaciones, estructuras formales e informales, familia, modos de toma de decisión en y entre familias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo era la estructura social de la comunidad antes del desastre, y como le sirvió para enfrentar el desastre? • ¿Cuál fue el impacto del desastre en la organización social? • ¿Cuál es el nivel y la calidad de participación de hombres y mujeres en esas estructuras? 	
De Motivación y actitud ¿Cómo percibe la comunidad su habilidad de crear cambio? ¿Qué niveles de confianza, o dependencia, fatalismo, victimización, o pasividad existen?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ven las mujeres y los hombres de la comunidad a sí mismos y a su capacidad de manejar su entorno social y político? • ¿Cuáles eran las percepciones y motivaciones antes del desastre y como los ha afectado? incluye percepciones de los roles y relaciones de género. • ¿Se sienten igualmente capaces de determinar sus vidas? 	

PLANIFICACIÓN

PRINCIPIOS

Después del análisis de género se empieza a planificar o diseñar el proyecto mismo. Las dos reglas de oro de la planificación con enfoque de género son:

1. **Planear con mujeres y hombres**

Eso significa diseñar su proyecto de manera participativa.

2. **Planear tomando en cuenta la análisis de género**

Incluyendo los roles, el poder, la necesidades y los intereses diferentes de las mujeres y los hombres.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Para definir en cuál de los problemas identificados en el análisis un programa quiere centrarse, una buena práctica es rescatar y enmarcar las prioridades de las personas con las que trabaja el proyecto. Esto se puede hacer a través de un taller participativo con las personas con las que se trabaja, elaborando conjuntamente una lista de problemas y para luego priorizarlos individualmente.

De esta manera se pueden identificar los problemas centrales o urgentes, y comprobar si existen diferencias de prioridades entre mujeres y hombres.

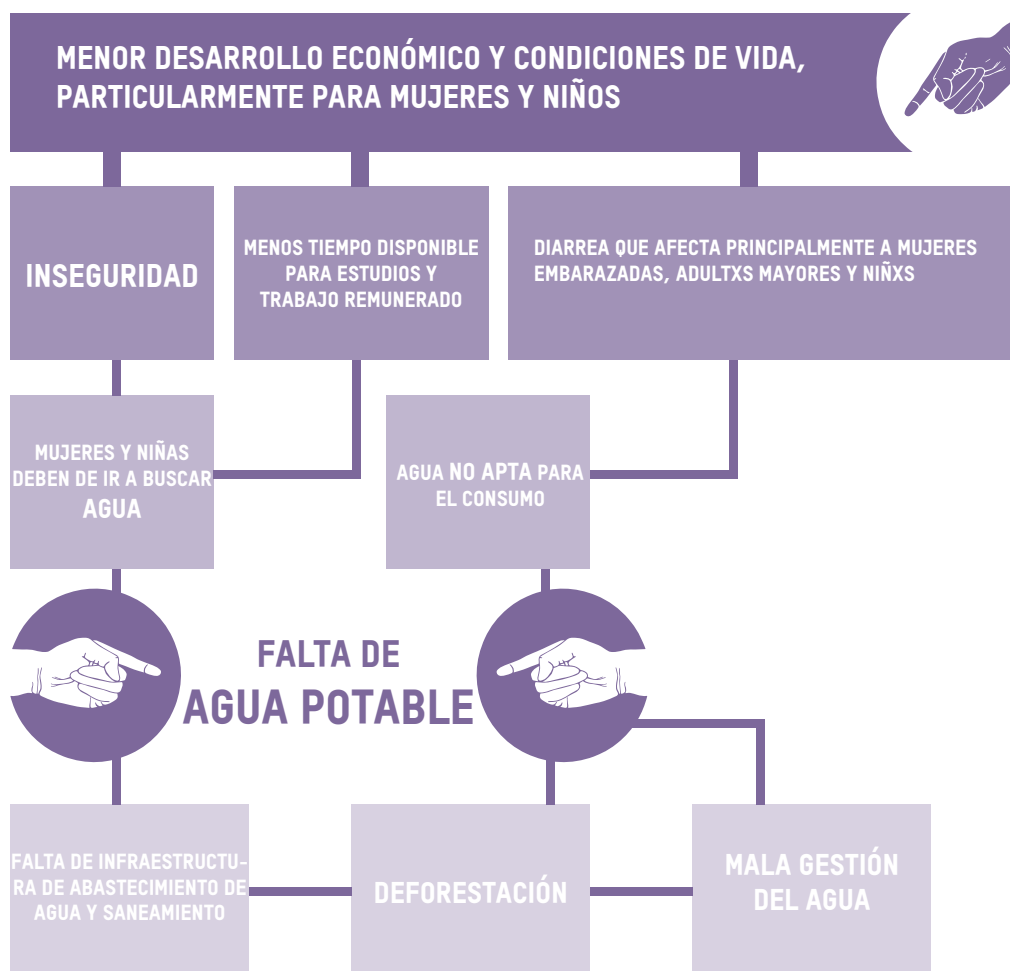
HERRAMIENTA: Árbol de problema

Podemos analizar problemas a través de la elaboración de un árbol de problemas que visualiza el problema en el centro, sus consecuencias en las ramas, y sus causas en las raíces. Se debería desarrollar de manera participativa para comprobar la validez de las relaciones causales entre los elementos y para no omitir potenciales diferencias en los supuestos o las causas percibidas.

Central a este ejercicio es enfocarnos en los supuestos que definen la problemática. Una metodología útil para analizar estos supuestos es la de 'problematización' de Carol Bacchi¹¹, donde nos hacemos las siguientes preguntas para entender cómo se está representando el problema:

1. ¿Cuál es el problema representado?
2. ¿Qué supuestos enmarcan esta representación del problema? Identificar binarios, conceptos y categorías.
3. ¿Qué efectos resultan a partir de esta representación? Pensar en cómo constituye a lxs sujetxs dentro de la representación, qué límites impone sobre lo que se puede decir acerca del problema y sus efectos.
4. ¿Qué queda sin problematizar en esta representación? ¿Qué 'silencios' existen, y cómo cambiaría la respuesta si se representara distinto a lo largo del tiempo y/o contexto?
5. ¿Cómo y dónde se producen las representaciones dominantes del problema? ¿Cómo pueden ser contestadas?

Una vez respondiendo a estas preguntas podemos comenzar a trazar el árbol de problemas. Por ejemplo, si el problema fuera el menor desarrollo económico de mujeres y niñas en contextos rurales, se podrían explorar la siguiente representación del problema:



A partir de lo anterior se plantean preguntas para ayudar a elegir los elementos el proyecto en los que se va a trabajar, según se tenga previsto tener un impacto positivo en el plazo del proyecto, en espacios donde exista un vacío o brecha, y donde otras organizaciones no estén aportando al objetivo. Esto se llama valor añadido.

ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO SENSIBLE AL GÉNERO

Una estrategia de cambio articula una teoría o hipótesis sobre cómo podemos elicitare un cambio transformacional o significativo durante un periodo de tiempo definido. La estrategia permite establecer expectativas claras sobre el rol, aportación y sobretodo aterrizar el valor añadido del proyecto.

Las etapas para elaborar la estrategia de cambio del proyecto son:

- **Clarificar la cadena de objetivos y la lógica de cambio de su proyecto**
Herramientas: Teoría del cambio, Diagrama de resultados
- **Operacionalizar la teoría de cambio**
Herramienta: Matriz de Marco lógico

TEORÍA DE CAMBIO Y DIAGRAMA DE RESULTADOS

HERRAMIENTA: TEORÍA DE CAMBIO Y DIAGRAMA DE RESULTADOS

Para empezar a desarrollar la estrategia de cambio se invierte el árbol de problema. La resolución del problema central se convierte en el objetivo central: las causas se vuelven en componentes y las consecuencias en fines. La teoría de cambio es la formulación literal de la lógica causal entre los elementos y el diagrama de resultados su representación gráfica. Ambos son muy útiles y permiten explicitar y aclarar los supuestos. Cada una de esas relaciones causales debería ser comprobada con beneficiarias y beneficiarios.

Dos tipos de proyectos pueden contribuir a la justicia de género. Los primeros son aquellos cuyo objetivo central es de reducir las desigualdades de género. En este caso, los componentes o resultados intermediarios del proyecto están todos dirigidos a las causas de las desigualdades, que sean psicológicas, prácticas, normativas o formales.

Ejemplo 1 – Proyecto específico de justicia de género

TEORÍA DEL CAMBIO:

Las mujeres rurales se involucrarán más en los comités de aldeas, lo que contribuirá a su empoderamiento y más respeto de sus derechos si quieren y pueden participar. Eso será posible si 1) las mujeres tienen confianza en sí mismas, están conscientes de sus derechos y desean contribuir, 2) los hombres comprenden los beneficios de la participación de las mujeres y la apoyen, 3) se cambia el estado de los comités de modo que ser cabeza de familia ya no sea un criterio de participación, y si 4) una mayor división de tareas domésticas entre esposos libera tiempo para las mujeres.



DIAGRAMA DE RESULTADOS:



El segundo tipo de proyectos tienen como objetivo central promover los derechos una población entera en un área temática. En este caso, para estar seguro que realmente incluye y beneficie a todxs, los objetivos deben expresamente estar dirigidos a todxs. Es lo que se llama objetivos sensibles al género. Se puede que sea necesario que unos de los objetivos sean dirigidos específicamente a mujeres, hombres, niñas o niños para que sea posible.

Ejemplo 2 – Proyecto que transversaliza el género

TEORÍA DE CAMBIO :



Las agricultoras y los agricultores de la región X tendrán un mejor acceso al mercado, lo que resultará en un aumento en el ingreso disponible tanto para hombres como para mujeres si tienen 1) mayor movilidad, particularmente las mujeres, 2) más conocimiento sobre el mercado y estrategias de venta y 3) igual control sobre los ingresos.

DIAGRAMA DE RESULTADOS:

44



A partir del esbozo de la estrategia de cambio, es bueno valorar con las personas con quienes trabajamos si se han tenido en cuenta las conclusiones del análisis y anticipado los posibles “efectos secundarios” del futuro proyecto en las diferentes personas, en términos de roles, acceso y control, tiempo, etc. Esto se puede hacer, por ejemplo, como parte de un grupo focal. Para llevar esta valoración a cabo, la siguiente herramienta puede ser útil.

HERRAMIENTA: MATRIZ DE ANÁLISIS DE GÉNERO O GAM (GENDER ANALYSIS MATRIX)

Cambios en	Trabajo (Tareas, formación, competencias, capacidades)	Tiempo	Recursos (Acceso y control)	Cultura
Mujeres				
Hombres				
Familia				
Comunidad				

Adaptado de: GAM (Gender Analysis Matrix) de Oxfam Gender Análisis Frameworks

MARCO LÓGICO SENSIBLE AL GÉNERO

Producida con base en la teoría de cambio, el marco lógico es útil para planificar concretamente el proyecto. Separa los objetivos en 3 niveles y anticipa como su progreso y alcance va a estar medido.

HERRAMIENTA: MATRIZ DE MARCO LÓGICO

	Indicadores	Base de referencia	Meta & plazo	Medios de verificación	Supuestos / riesgos
Fin estratégico					
Propósito					
Componentes					

El fin estratégico representa la razón estratégica para la realización del proyecto, y tendrá un impacto de mediano a largo plazo. El propósito es el resultado que se espera una vez que se realizó el proyecto. Es el objetivo central del proyecto. Los componentes son todas aquellas estrategias o líneas temáticas que se produzcan a partir del proyecto para concretar el objetivo. Los componentes pueden darse a lo largo del proyecto o una vez que se concluye. Las actividades son las acciones que se deben realizar para llegar a los Componentes.

Los elementos que tenemos en las columnas incluyen por ejemplo los indicadores, que permiten evaluar y controlar los avances que el proyecto tiene. Una buena formulación de este factor permite una buena gestión del proyecto. Los medios de verificación son los medios mediante los cuales se pueden verificar los Indicadores; pueden incluir encuestas, bases de datos o informes. Los supuestos son factores externos o ambientales, que no están bajo el control de los realizadores del proyecto, pero que se perciben o anticipan como determinantes para que el proyecto tenga éxito o fracase. En este apartado se incluyen los riesgos para el proyecto.

Un marco lógico **sensible al género** se asegura que:

- Los objetivos de los 3 niveles sean sensibles al género
- Todos los indicadores sean sensibles al género
- Se obtengan datos desagregados para la base de referencia

OBJETIVOS DE GÉNERO

Un proyecto tiene normalmente un fin, de uno a dos objetivo al nivel de propósito, y dos o más objetivos al nivel de componente. Estos objetivos son sensibles al género, y se dirigen específicamente a promover la igualdad de género en diferentes grados, ya sea de transformación total o para dar respuesta a alguna problemática.

Un objetivo transversal de género básicamente precisa que está dirigido en respuesta a las condiciones y necesidades diferenciadas de género. Un objetivo que no refleja esa diferenciación se considera ciego al género. Por ejemplo: "Reducción de la pobreza en la comunidad de X". Es totalmente posible que ese objetivo se logre a nivel agregado, ya sea porque la pobreza de una comunidad, o de los hombres que viven en ella, se ha reducido significativamente. Sin embargo, este "éxito" pudiera esconder el hecho de que la **pobreza de mujeres** se haya mantenido o aumentado. "Reducción de la pobreza de las mujeres de la comunidad de X" sería un objetivo transversal de género.

Otros ejemplos:

- Aumento de la seguridad para niñas, niños, mujeres y hombres en la comunidad X.
- Acceso directo al agua potable para todas las familias encabezadas por mujeres y por hombres

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de género no solo quieren asegurar que las personas logren beneficiarse del proyecto de una manera particular, sino que el proyecto mismo contribuya directamente sobre las desigualdades entre hombres y mujeres para corregirlas. Dependiendo del proyecto, pueden enfocarse en aspectos psicológicos, económicos, políticos, sociales o incluso físicos (violencia, sexualidad).

Un proyecto puede tener como objetivo específico al género el inducir un cambio en uno o más de los siguiente 4 niveles del modelo GAW que fue presentado en la primera parte de esta guía

	INFORMAL	FORMAL
INDIVIDUAL	PERCEPCIONES INDIVIDUALES SOBRE EL GÉNERO <ul style="list-style-type: none"> Ej.: Mayor confianza de las mujeres en su capacidad a participar en grupos de líderes comunitarios Ej.: Menor resistencia de los padres frente a la educación secundaria de las niñas Ej.: Las mujeres conocen y luchan por sus derechos 	MAYOR ACCESO, CONTROL, CONOCIMIENTO DE LAS MUJERES <ul style="list-style-type: none"> Ej.: Aumento en las competencias de las mujeres joven en informática Ej.: Reducción de la pobreza de las mujeres
ESTRUCTURAL/ SOCIAL	NORMAS SOCIALES <ul style="list-style-type: none"> Ej.: Hombres participan más en la tareas domésticas Ej.: Las asociaciones de mujeres están consideradas como socios importantes en el desarrollo de políticas Ej.: Más mujeres acceden a altos cargos en grande empresas privadas Ej.: Reducción de la violencia domestica 	LEYES, INSTITUCIONES ETC. <ul style="list-style-type: none"> Ej.: El gobierno nacional dedica más recursos a la promoción de la salud de las mujeres Ej.: Representación de las mujeres en el parlamento regional Ej.: La ley sobre la propiedad de la tierra reconoce derechos iguales para mujeres y hombres

INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

El indicador ayuda a responder el cómo se ha alcanzado el objetivo. Ya que el objetivo de género hace diferenciaciones claves, el indicador debe permitir de comparar los resultados y comprobar que la brecha identificada se está cerrando.

En la elaboración o selección de indicadores, se recomienda combinar indicadores **cuantitativos** (Número, porcentaje, si/no) y **cualitativos** (opinión, percepción, creencias, actitudes). Cambiar relaciones de poder de género es un proceso a largo plazo. Por eso, se deben elegir indicadores y metas **realísticos** en el periodo del proyecto.

La **fuentes de verificación**, por su parte, aporta formas concretas (e idealmente simples y económicas) para medir el progreso de un indicador. En el nivel de objetivos estratégicos, y algunas veces a nivel de propuesta, las fuentes de verificación pueden ser fuentes externas existentes tales como informes y estadísticas gubernamentales, o de los medios económicos o académicos. En este caso, se debe verificar que los datos estén disponibles desagregados por sexo. En cambio, en los niveles más bajos de objetivos, el equipo del proyecto y los socios a menudo tendrán que recopilar los datos ellos mismos, a través de cuestionarios, encuestas, entrevistas, observaciones, etc.

RECOPIACIÓN DE DATOS DE REFERENCIA

El impacto de un proyecto en la justicia de género frecuentemente se argumenta como inmedible. La razón por la que esto sucede es la ausencia, falta de recolección u omisión en el seguimiento de datos desagregados de referencia desde los cuales cambio puede ser medido. Es por esto que es vital elegir indicadores que se pueden medir con los datos y estadísticas recogidos en el análisis de género. De igual manera, es importante incluir en la planeación el tiempo y recursos necesarios para recopilar estos datos antes de empezar el proyecto.

Para ejemplificar cómo podría verse un modelo de matriz de marco lógico con enfoque de género, incluimos la siguiente tabla con un caso hipotético.

MODELO – MATRIZ DE MARCO LÓGICO – ACCESO A LA JUSTICIA	INDICADORES	LÍNEA BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
FIN ESTRATÉGICO Mejora del acceso a la justicia para mujeres y hombres en la región	<ul style="list-style-type: none">Número de casos resueltos por la justicia, y de esosPorcentaje de esos casos denunciados por hombres y mujeres	No. de casos año previo (o tendencia histórica) Porcentaje de denuncias año previo (o tendencia histórica)	Aumento mínimo en porcentaje de resolución de casos reportados por mujeres	Reportes y cifras oficiales anuales de los tribunales

<p>OBJETIVOS DE DESARROLLO</p> <p>1. Las mujeres y los hombres son cada vez más conscientes de sus derechos</p> <p>2. El sistema de justicia adopta la perspectiva de género para mejorar el acceso a la justicia</p> <p>3. El sistema judicial responde apropiada y efectivamente a las denuncias de mujeres y hombres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número y porcentaje de mujeres y hombres que conocen sus derechos en cuanto a... • Número y porcentaje de mujeres y hombres afectados por los problemas X,Y,Z que acceden al sistema judicial formal e informal • Número y porcentaje de mujeres y hombres que reciben una respuesta del sistema judicial formal e informal • Demora media de la respuesta 	<p>Encuesta a inicio y fin de proyecto</p> <p>Datos históricos sobre denuncias formales y motivos de denuncia</p> <p>Datos históricos de resolución de denuncias</p>	<p>Aumento mínimo en toma de conciencia.</p> <p>Aumento mínimo en métricas de eficiencia para resolución de denuncia, acorde a tipo de denuncia.</p>	<p>Encuestas a población meta</p> <p>Estadísticas oficiales y de los tribunales</p>
<p>RESULTADOS / COMPONENTES</p> <p>Ejemplo:</p> <p>2.1. Un sistema efectivo, facultado, responsivo de facilitadorxs judiciales sensibles a la perspectiva de género (PEG) y violencia de género agiliza la atención que da el sistema de justicia formal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número y porcentaje de facilitadorxs judiciales activxs en la ciudad o pueblo • Proporción de casos denunciados por mujeres y hombres tomados por facilitadores judiciales vs. casos resueltos • Porcentaje de “facilitadores judiciales” con conocimiento y capacidad en perspectiva de género para asesorar sobre situaciones de violencia de género • Satisfacción de población meta con el proceso y resultado 	<p>Datos oficiales de los tribunales</p> <p>Entrevistas con facilitadorxs</p> <p>Entrevistas con población meta</p>	<p>Aumento de facilitadoras (paridad)</p> <p>Incremento en facilitadorxs capacitados en PEG</p> <p>Incremento en satisfacción de población met</p>	<p>Reportes de actividad de los facilitadores</p> <p>Encuestas</p> <p>Reportes de caso y progreso</p>

RECURSOS PARA CUMPLIR CON OBJETIVOS DE GÉNERO

Los objetivos no se cumplen por sí mismos, aun teniendo los mejores indicadores y medios de verificación. Es por eso que se debe tomar en cuenta en la planeación del proyecto, de su estrategia de cambio, y su sistema de monitoreo que se cuentan con las mejores condiciones para alcanzar los objetivos.

Toma tiempo constituir un equipo de proyecto sensible al género. Se consideran los siguientes elementos como pasos para lograrlo:

- Asegurarse del equilibrio de género en el equipo de gestión del proyecto.
- Evaluar la sensibilidad, el conocimiento y la experiencia temáticos y técnicos del equipo y de los socios en transversalidad de género y planificar capacitación si necesario.
- Asegurar que se puede con apoyo interno de especialista/os de género o de expertxs externxs
- Prestar atención al equilibrio de género de facilitadores, oradores, panelistas, interpretxs, proveedores.

Muy importante también es asignar suficientes recursos financieros antes del inicio del proyecto para asegurar la transversalidad de género en todos los etapas.

50

Un presupuesto de programa sensible al género NO ES:

- 50% del presupuesto para mujeres y 50% para hombres
- 2 presupuestos separados para mujeres y hombres

Un presupuesto de programa sensible al género SI ES:

CHECKLIST- PRESUPUESTO DE PROGRAMA SENSIBLE AL GÉNERO

Tiene su presupuesto al menos 15% de los fondos dedicados a la transversalidad de género incluyendo:

¿la sensibilización del equipo y socios a la igualdad de género?

¿la capacitación del equipo y socios en la recopilación de datos desagregados por sexo, el monitoreo y reportaje con enfoque de género?

¿el apoyo puntual de expertxs de género?

¿recursos para la recopilación de datos y el monitoreo del proceso e impacto del proyecto en cuanto al género?

¿actividades dirigidas específicamente al empoderamiento de mujeres y reducir las desigualdades identificadas en la análisis de género?

¿una evaluación final con enfoque de género?



PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Antes de comenzar un proyecto es importante pensar en cómo vamos a evaluar su progreso e impacto, cuánto tiempo llevará y qué recursos requerirá. Un plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL en inglés) es una herramienta que ayuda a pensar de manera concreta en cómo responder las preguntas de MEL. Estas preguntas se centran sobre todo en si se han logrado los resultados esperados. Sin embargo, también se pueden agregar preguntas que se relacionan con otros aspectos, como la eficiencia del proyecto, la sostenibilidad o la apropiación del proyecto, y los medios de contestarlas. Sobre todo, esta herramienta permite evaluar la sensibilidad, responsividad o transformatividad de género de un proyecto y su impacto en el empoderamiento de las mujeres para poder extraer enseñanzas y rendir cuentas.

A continuación se presenta en un modelo de plan de MEL algunos ejemplos de preguntas de MEL relacionadas con la transversalidad de género al nivel de propósito, componentes y actividades.

HERRAMIENTA: PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE GÉNERO

PREGUNTAS DE M&E	INDICADOR	HERRAMIENTAS	RESPONSABILIDAD	PLAZO	GASTOS
¿Qué queremos saber?	¿Cómo lo vamos a saber?	¿Dónde se encontraran los datos?	¿Quién recolectara los datos?	¿cuándo será recolectado?	
Ejemplo: ¿Se ha reducido la brecha de género en cuanto al control sobre los recursos productivos?	Aumento en el porcentaje de control de recursos (mujeres) registrado en el análisis.	Cuantitativas Encuestas, Métricas y datos oficiales o recolectados Cualitativas Entrevistas, Historia de cambio más significativa	Equipo de monitoreo diverso, traductor(a), analista, etc.	Duración del proyecto (visitas recurrentes o recolección durante periodo específico) Reporte de progreso cada mes/trimestre/semestre	Presupuesto asignado a MEL
Ejemplo: ¿Participan efectivamente tanto mujeres como hombres en un proceso?	Participación - Número de hombres comparado con número de mujeres Participación efectiva - tipos de participación (activa, pasiva, etc) desagregada por sexo	Cuantitativas Datos de participación desagregados Cualitativas Entrevistas, Storytelling	Equipo de monitoreo diverso, traductor(a), facilitador(a) o promotor(a) comunitaria, etc.	Durante y después de cada actividad	Presupuesto asignado a MEL

IMPLEMENTACIÓN

PROYECTOS JUSTOS, TRANSFORMADORES Y PARTICIPATIVOS

Las etapas de investigación y planificación sirven para adecuar las actividades de forma que sean apropiadas y orientadas a tener un impacto positivo para la justicia de género. El siguiente paso es asegurar que en el diseño del proyecto las actividades planificadas también están alineadas a los objetivos de justicia de género.

Metodologías feministas recomiendan que el proyecto o programa sea un proceso de aprendizaje participativo, que valide la experiencia personal, que valide el pensamiento crítico, y que contribuya a la justicia social. Acciones clave que se pueden tomar, por ejemplo, incluyen:

- Garantizar el acceso y la participación para todas las personas en la formación, la implementación y el desarrollo de capacidades
- Trabajar por la dignidad y el empoderamiento de las mujeres y las niñas
 - Apoyar la capacidad individual y colectiva de las mujeres
- Trabajar con hombres y niños para hacerlos aliados en la promoción de la igualdad de género
- Programación segura
- Tomar medidas para permitir la detección, la denuncia y la referencia de la violencia de género
 - Tomar medidas para proteger a los beneficiarios de la explotación sexual y un abuso resultado o relacionado con el proyecto.
- Abogar por políticas y prácticas sensibles al género.
- Coordinar con otros actores especialistas o que trabajen género¹².

Otras metodologías que Oxfam ha implementado como guía o pauta para que las intervenciones sean justas y participativas se describen en la siguiente tabla.

DESARROLLO DE CAPACIDADES TRANSFORMACIONAL DE ORGANIZACIONES JUSTAS DE GÉNERO

La primera estrategia de Oxfam hacia la justicia de género es fortalecer la capacidad de las organizaciones de mujeres y otras organizaciones de la sociedad civil (OSC) para defender y promover los derechos, las prioridades y los intereses de las mujeres y para avanzar en la igualdad de género. El contenido de esta guía busca ayudar a organizaciones a integrar la justicia de género en su liderazgo, estructuras y procesos, gestión de recursos, relaciones, programas y trabajo de influencia.

Referencias:

- Oxfam Canada, "The Power of Gender-Just Organizations: A Conceptual Framework for Transformative Organizational Capacity Building", November 2012
- Oxfam Canada, "The Power of Gender-Just Organizations: Toolkit for Transformative Organizational Capacity Building", November 2012

53

FOMENTAR EL LIDERAZGO ECONÓMICO DE LAS MUJERES

Unos de los objetivos claves de Oxfam es cambiar las dinámicas de poder en los mercados, a fin de beneficiar a las poblaciones pobres, y más concretamente, a las mujeres. Por eso, se desarrolló una metodología que se llama WEL (Women's Economic Leadership o Liderazgo económico de las mujeres). Hace referencia al proceso de identificación de oportunidades de mercado comercialmente viables que sean beneficiosas para las mujeres e incrementen su poder en los sistemas de mercado. La metodología WEL es un proceso participativo orientado a analizar y seleccionar oportunidades de mercado que resulten estratégicas para las mujeres, cuestionar las dinámicas de poder existentes y examinar mercados nuevos más rentables y que conlleven menos riesgos.

Referencias :

- Oxfam, "Liderazgo economico de las mujeres en América Latina y el Caribe, Libro 2: Guia para la implementacion", Octubre 2014
- Oxfam, "Liderazgo economico de las mujeres en América Latina y el Caribe, Libro 3: Prevencion de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas ", Octubre 2014.

REDISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO DE CUIDADO

La siguiente guía de capacitación propone que el compartir colectivamente la responsabilidad, los costos y el trabajo de cuidados entre instituciones (públicas, privadas, comunidades y hogares) y entre mujeres y hombres conduce a la realización de los derechos para todos. Describe cómo se puede desafiar el poder a nivel familiar, comunitario y estatal para reconocer, reducir y redistribuir el trabajo de cuidado no remunerado de las mujeres.

Referencia:

- Oxfam/ActionAid/IDS, « Redistributing care work for gender equality and justice – a training curriculum », June 2015.

PARTICIPACIÓN REPRESENTATIVA

Frecuentemente los proyectos buscan maximizar la participación de grupos subrepresentados. Esto también puede representar un reto, por lo que tomar ciertas medidas prácticas ayuda a asegurar que estos grupos, por ejemplo mujeres, asistirán a reuniones y formaciones, se involucran en comisiones etc.

CONSIDERACIONES PARA LA PARTICIPACIÓN DE GRUPOS SUBREPRESENTADOS

- Pensar en la hora de la reunión y como interfiere con la responsabilidades personales y laborales. Por ejemplo:
 - Las labores domésticas y de cuidado que se esperan de las mujeres. Se puede poner a su disponibilidad un servicio de guardería o pagar por el tiempo que asisten.
- Elegir un sitio donde las personas se sientan cómodas, que sea común y no restricto.
- Pensar en la movilidad y la seguridad de las personas, así como la accesibilidad del lugar. Considerar ofrecer transporte.
- Asegurar que la información de la reunión se ha distribuido adecuada, suficiente y efectivamente a los grupos interesados o convocados.
- Considera si el enfoque de la reunión puede influir quién asista. Por ejemplo, hombres tal vez asistirán más fácilmente a reuniones sobre temas de construcción y mujeres sobre cuestiones de salud.

PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA

No es suficiente asegurar la presencia de las personas en las actividades que, sino también es importante que todxs puedan participar libremente y con confianza de expresarse y ser escuchadxs. Por eso es útil considerar lo siguiente:

CONSIDERACIONES PARA LA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA

- Reunirse con diferentes grupos, por ejemplo mujeres, para explicarles que su participación y sus opiniones son importantes
- Fomentar confianza para que sientan con el interés y derecho de involucrarse en procesos que afectan sus vidas.
- Reunirse con grupos dominantes, por ejemplo hombres, para vencer su resistencia a la participación de otros grupos y obtener su apoyo. Explicar cómo la participación conjunta es beneficiosa para toda la comunidad.
- Asegurar que hay una comprensión completa de la dinámica, las estructuras, las actitudes, las creencias y el poder en la comunidad, a fin de anticipar posibles obstáculos.
- Considerar invitar organizadorxs, facilitadorxs y traductorxs mujeres o miembrxs de los grupos subrepresentados.
- Asegurar que la reunión se realice en un idioma que todxs entiendan.
- Encontrar maneras de fomentar la participación y expresión: por ejemplo, invitar a las mujeres a sentarse juntas para el apoyo mutuo; invitar activamente a hablar; o trabajar en grupos pequeños.
- Fomentar un debate completo de los diferentes puntos de vista antes de tomar decisiones; Dejar en claro que no hay una opinión “correcta”.

55

ATENCIÓN A LA VIOLENCIA DE GÉNERO

A lo largo de la implementación de programas que tienen como objetivo de empoderar a las mujeres, es muy importante prestar atención a la violencia de género, en particular contra las mujeres, por 3 razones:

- Puede ser un obstáculo a la plena participación de las mujeres en el proyecto.
- El proyecto puede reducirla, en qué caso es un resultado positivo que es importante registrar.
- Pero también puede suscitar o ampliarla. En este caso es muy importante notarlo y reaccionar rápidamente.
- El siguiente cuadro desarrolla esos puntos en el contexto de proyectos de desarrollo económico pero son válidos para todos tipos de empoderamiento.

Extractos de: Oxfam GB, "Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe. Libro 3: Prevención de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas", Octubre 2014.

"Los programas de desarrollo económico en los que participan las mujeres suelen centrarse en mejorar las competencias y las oportunidades de las mujeres para acceder a un puesto de trabajo y generar ingresos. (...) En estas iniciativas es importante tener en cuenta la violencia de género, y el papel que puede desempeñar como **obstáculo** para la participación económica de las mujeres, y también como resultado de **una posible reacción negativa** ante el empoderamiento económico de las mujeres, que suele deberse al cambio de las funciones y normas en los mercados, las comunidades y los hogares." (p.3)

Iniciativas de desarrollo económico pueden **reducir la violencia** contra las mujeres. En efecto, "aumentar el liderazgo económico de las mujeres conlleva proporcionarles herramientas y oportunidades para incrementar su independencia económica. (...) (Esa independencia) puede dar lugar a una reducción de su vulnerabilidad ante la violencia." (p.5)

Pero también pueden **aumentar el riesgo de violencia**. "Puesto que el aumento del empoderamiento económico de las mujeres cuestiona los roles de género establecidos, se produce una resistencia inevitable y hasta conflicto en algunos casos, que puede ser violento, tanto fuera como a dentro del hogar. (Por ejemplo), de acuerdo con un estudio realizado por Oxfam en Bangladesh, las microfinanzas pueden aumentar el riesgo de violencia contra las mujeres si los proyectos no abordan simultáneamente los desequilibrios de poder entre hombres y mujeres de una comunidad. (p.6)

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

RECOPIACIÓN DE DATOS

La base del monitoreo o seguimiento es la recopilación de datos. En paralelo a la implementación del proyecto y a todo lo largo de ello, se necesita recopilar información sobre la evolución de los indicadores específicos al género tal como datos desagregados sobre los cambios en todos los otros indicadores.

Desagregar datos simplemente significa siempre consignar si una respuesta/información/resultado (en un formulario de evaluación de formación o encuesta por ejemplo) se refiere a un hombre o una mujer, de cierta edad, identidad etno-racial, etc. para poder luego analizar si el impacto/percepción es diferente. Este tipo de datos faltan globalmente y su recolección contribuye a la generación de un mejor conocimiento sobre las realidades de las mujeres.

Los datos se pueden recolectar a partir de actividades, por medio de formularios de evaluación/satisfacción, encuestas, entrevistas, discusiones en grupo focal y tantos otros medios como sea necesario. Después de cada actividad se recolectan datos sobre la **participación y percepción** de mujeres y hombres. También se recopila información sobre **cambios en roles, uso del tiempo y acceso/control a recursos entre mujeres y hombres**. Por eso, se recomienda utilizar la **herramienta GAM** (que sirvió para anticipar los cambios que iba a llevar el proyecto durante su diseño) a lo largo del proyecto. De igual manera, se recogen datos de **progreso de los indicadores** de empoderamiento de la mujeres y de la igualdad de género.

Otra herramienta útil para coleccionar datos cualitativos relacionados con cambios en normas y percepciones son las historias de “cambio más significativo”. Esta herramienta recoge estudios de caso que demuestran cambios en actitudes, percepciones y comportamientos de individuales.

La recolección de datos se ve impactada por quién hace la tarea. Es por eso que la responsabilidad de monitoreo se valora en función de las siguientes preguntas:

- ¿Comprenden las partes interesadas por qué es importante recopilar información desagregada?
- ¿Se debe fortalecer la capacidad de los socios e implementadores para recopilar y analizar información desagregada?
- ¿Para quién es la información? ¿Las partes interesadas clave entienden cómo se utilizará, y es pertinente para sus necesidades?
- ¿Los indicadores son fáciles de entender y usar? ¿Se puede recopilar fácilmente la información utilizando los sistemas locales existentes?
- ¿Los indicadores imponen nuevas cargas de informes a los socios, o están alineados con las obligaciones de informes existentes?

ANÁLISIS, REPORTAJE Y ADAPTACIÓN

Los datos se analizan de manera desagregada, identificando dónde hay diferencias y donde no, para poder reportar sobre ello. El análisis incluye también el progreso hacia los objetivos y los efectos inesperados, valorando si se necesita adaptar el curso del programa tan pronto como se detecta un cambio negativo o insuficiente en las desigualdades de género.

REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE

EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

La evaluación final de un programa puede evaluar de manera separada los aspectos temáticos o focales de género, así como si el proceso que se siguió para alcanzarlos fue a su vez justo de género. Esta evaluación puede ser llevada a cabo por un organismo externo o una persona experta en género, o integrada en la evaluación general del programa. En todo caso, el género debe incluirse como un enfoque importante en los objetivos y términos de referencia del evaluador, del cual se requerirá suficiente conocimiento y capacidad en género.

La evaluación de los componentes de género se lleva a cabo de manera participativa dando voz a las personas con las que hemos trabajado, con un enfoque por ejemplo en las mujeres (de diferentes rangos de edad), así como las organizaciones de mujeres. Se recopilan y analizan datos cuantitativos pero también cualitativos como historias de “cambio más significativo”.

La evaluación con enfoque de género responde, de manera general, a las siguientes preguntas:

- En su enfoque, ¿fue el proyecto sensible, transversal o transformador de género?
- ¿Se lograron los objetivos de justicia de género?
- ¿Cuál es el impacto general positivo y negativo del proyecto en la justicia de género (fuera de los objetivos definidos)?

Por otro lado, la evaluación del proceso y su responsividad, sensibilidad y transversalidad de género se enfoca en las siguientes cuestiones:

- ¿Se han completado los elementos de la lista de verificación de un programa con enfoque de género? ¿en qué medida? ¿Se inscribió el género al centro del proceso o se agregó en un enfoque de cumplimiento?
- ¿Se incluyeron mujeres en todas las etapas clave del proceso?
- ¿Las mujeres participaron y se beneficiaron tanto como los hombres de las actividades del proyecto?
- ¿Se ha monitoreado el impacto del proyecto en las relaciones de poder y las desigualdades de género a lo largo del proyecto? Si se ha revelado un impacto negativo o insuficiente, ¿se han tomado medidas correctivas?
- ¿Hay diferencias de satisfacción con el proyecto entre los géneros/sexos?
- ¿Los indicadores seleccionados y los datos recopilados a lo largo del proyecto permiten medir el logro de los objetivos de género?
- ¿En qué medida han sido alcanzados?
- ¿Cómo se puede explicar el éxito/fracaso?

IMPACTO DE GÉNERO

La evaluación también puede medir el impacto del proyecto en la evolución de aspectos de la desigualdad de género que pueden haber sido detectados durante el análisis de género pero que no están dirigidos por objetivos e indicadores específicos, como mentalidades, actitudes y normas sociales.

Lo anterior requiere retomar metodologías mucho más específicas que no se incluyen en este documento.

RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE

Cuando un proyecto está terminado, el equipo combina la evaluación externa con su propio análisis para tratar de identificar los elementos del proyecto que contribuyeron a transformar las relaciones de poder de género y los que no tuvieron impacto o lo impidieron. Se extraen buenas prácticas y recomendaciones para futuros proyectos que se tienen que difundir ampliamente dentro de la organización, con las comunidades que trabajamos y con donantes.



INTRODUCCIÓN

Oxfam busca lograr cambios sostenidos y generalizados en las actitudes, estructuras y creencias sobre las relaciones de poder de género, con el fin de promover los derechos de las mujeres, de la comunidad LGBT+ y la justicia de género. Como profesionales de campañas, comunicación, diseño e influencia, uno de los retos a enfrentar es revertir las percepciones injustas y combatir los mensajes discriminatorios. Para nuestro trabajo, es crucial poder **cambiar la manera de informar, de comunicar y de representar**.

La ambiciosa visión de Oxfam para influencia requiere transversalizar todo el trabajo del área, así como dedicar capacidad y recursos para el trabajo de influencia específico a justicia e igualdad de género en asociación con organizaciones y aliadxs. Esto implica El trabajo de influencia en muchos sentidos se parece a la gestión de proyectos. Muchos de los principios y las herramientas del capítulo anterior son válidos para la influencia en tanto que opere como parte de un ciclo de investigación, diseño, implementación y reflexión. Sin embargo, es cierto que el trabajo de influencia está dirigido a lograr un cambio en la sociedad, en actitudes y percepciones, lo cual requiere de observar fundamentos y herramientas específicas. Este capítulo se enfoca en ellas.

FUNDAMENTOS DEL TRABAJO DE GÉNERO PARA INFLUENCIA

Las mujeres y las niñas representan la mayoría de las personas que viven en la pobreza. Las propuestas de política pública, campaña y de influencia deben reconocer y responder a sus necesidades. Esto requiere diseñar e implementar tácticas fundamentales, como:

- La desigualdad de género y el impacto diferenciado de la pobreza en las personas se abordan por adelantado durante las fases de investigación y de desarrollo de la estrategia de influencia.
- El análisis de género y propuestas concretas para reforzar los derechos de las mujeres se vuelven la estructura de todo el trabajo de influencia, en lugar de agregarse de manera tardía;
- Los argumentos de influencia se basan **en la perspectiva de derechos humanos**, y no tanto en términos de eficiencia o beneficio para los programas de desarrollo;
- Se construyen **alianzas** estratégicas a largo plazo con organizaciones y redes defensoras de los derechos humanos y de las mujeres;
- La construcción de una perspectiva de derechos y de derechos de las mujeres en nuestro trabajo de influencia requiere de **tiempo y recursos dedicados**;
- Gerentes de influencia se aseguran que hay congruencia y coherencia entre posiciones políticas y políticas internas de la organización.

INFLUENCIA Y GÉNERO

Pasos a seguir para desarrollar estrategia de influencia:

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO
2. IDENTIFICAR EL PROBLEMA
3. DEFINIR OBJETIVOS
4. ANÁLISIS Y MAPEO DE PODER - ¿A QUIÉN NECESITAMOS INFLUENCIAR? ¿CON QUIÉN COLABORAMOS?
5. ELABORAR TEORÍA DEL CAMBIO
6. DEFINIR ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS - SECUENCIA DE ACUERDO A OBJETIVOS
7. PLAN DE ACCIÓN CON ROLES Y CALENDARIO
8. IMPLEMENTACIÓN
9. MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE - ¿QUÉ ESTÁ FUNCIONANDO? ¿QUÉ HAY QUE CAMBIAR?



Investigación y análisis del problema

Frente a un problema determinado :

- ¿Se identifica el problema en función de su impacto diferenciado de género?
- ¿Se identifican las dimensiones formales o informales en las que existe el problema ?
- ¿Se identifican las causas, supuestos y representaciones del problema ?
- ¿Qué información y estadísticas existen sobre el problema? Donde hay una brecha de información, ¿cómo se incluyen pautas de género e interseccionalidad al llenar o cerrar esa brecha?

Definición de los objetivos de cambio

- ¿Tiene el proyecto de influencia por lo menos un objetivo para transformar las desigualdades de género ?
- ¿Se usa análisis de género para definir objetivos? ¿Se abordan las diferencias de género?
- ¿Se anticipa cómo la iniciativa promoverá específicamente los derechos y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿Se trabaja con otras organizaciones de mujeres, investigadores de género o centros de políticas de género? ¿Cómo se posicionan ante el problema?
- ¿Se desarrolla propuestas de políticas específicas para la igualdad de género sobre la base de lo anterior?

Realización de un análisis y un mapeo de poder de género

- ¿Se han investigado cuáles son los factores que marginan o refuerzan los prejuicios de género (leyes, políticas, mercados, relaciones, etc.)?
- ¿Se han mapeado las relaciones de poder ? ¿Se sabe quiénes o qué barreras bloquean o limitan el avance de la justicia de género?
- ¿Se han identificado campeones que promuevan la igualdad de género? ¿Quién puede ayudar a crear sinergias?

Formulación de estrategias de influencia

- ¿Se planea sensibilizar sobre los aspectos específicos de género relacionados con el tema ?
- ¿A qué audiencia y cómo?
- ¿Se tienen propuestas concretas de campaña para garantizar un resultado positivo de género?
- ¿Se han valorado críticamente las diferentes estrategias de influencia para justicia de género?
- ¿Se han asignado recursos financieros y de personal para garantizar los objetivos de género en la estrategia de influencia?
- ¿Se considera involucrar a mujeres o grupos subrepresentados en la entrega de la estrategia? ¿Cómo?
- Trabajo con los medios: ¿Se garantiza que el trabajo, las representaciones y el lenguaje usado sean sensible al género y no estereotípicos?

Monitoreo y evaluación

- ¿Se han considerado los impactos diferenciados de progreso o cambio en el objetivo ?
- ¿Fueron incluídos los resultados e indicadores de igualdad de género en el marco de medición del desempeño ?
- ¿Refieren los términos de referencia de la evaluación externa a medir el impacto diferenciado de género ?
- ¿Tienen los equipos de MEL experiencia y conocimiento en género? Si no, ¿qué hacer para que lo obtengan?

PROBLEMATIZACIÓN Y PODER

Analizar una situación con un enfoque de género antes de diseñar una estrategia para abordarla es una de las etapas más importantes para que una iniciativa tenga un impacto positivo de género.

Algunas de las herramientas para el análisis de género llevadas a cabo antes de lanzar un programa humanitario o de desarrollo pueden ser útiles para preparar una campaña. Sin embargo, a diferencia de programas que a veces trabajan con poblaciones de manera consultativa o participativa, las campañas a menudo no pueden usar métodos participativos de análisis.

Es por eso que se recomienda llevar métodos mixtos para definir el problema, es decir combinar las fuentes existentes (publicaciones, trabajos de investigación, estadísticas) y ejercicios de lluvia de ideas con personas que traigan tanto conocimiento como puntos de vista diferentes en tanto sea, incluidos los equipos de programa, socios y aliados.

- **Analiza el problema con un enfoque de género:**
Dar suficiente tiempo y recursos para encontrar o producir información sobre cómo el problema meta afecta diferentemente a las personas.
- **Analiza las relaciones de poder y género**
Este análisis estudia dinámicas y dimensiones del poder de género, es decir los factores que marginan a las mujeres o grupos LGBT+ y refuerzan los prejuicios de género (leyes, políticas, mercados, relaciones, normas, etc). Este poder se ejerce en diferentes esferas, y en distintas formas:

FORMAS	FOROS	NIVELES
Visible: mecanismos a la vista de toma de decisiones	Cerrados: decisiones tomadas por grupos cerrados	Hogar
Invisible: normas y creencias, socialización, ideología	Invitados: se pide participación, pero dentro de un orden	Local / Nacional
Oculto: fijar o influenciar la agenda política detrás de bastidores.	Creados: actores con menor poder reclaman un espacio en el que fijar su propia agenda	Global

Mapeo de poder y género

Este es un mapeo de actores de acuerdo con su poder de acción e influencia, y de su compromiso o resistencia a la justicia de género. Los resultados de esta investigación se pueden resumir visualmente en un gráfico como el de abajo, donde también se pueden añadir flechas para representar los vínculos de influencia entre los actores. Los actores a la derecha de la tabla son lxs “campeones de género”. La estrategia de influencia usualmente prioriza crear alianzas con ellxs y apoyar y desarrollar las capacidades de lxs que figuran en la parte inferior. Los actores en el lado superior izquierdo de la tabla son los “bloqueadores”. La estrategia debe considerar cómo incapacitarlos. Finalmente, se puede llamar a los que están en el medio “indecisxs”, y puede ser útil convencerlos para que se unan al lado de los “campeones”.

**MÁS INFLUYENTE EN EL ÁMBITO
DEL PROYECTO**

**SE OPONE FIRMEMENTE A LA
JUSTICIA DE GÉNERO**

**DEFIENDE FIRMEMENTE LA
JUSTICIA DE GÉNERO**

**MENOS INFLUYENTE EN EL
ÁMBITO DEL PROYECTO**

CAMBIO A NORMA SOCIAL

La norma social enmarca nuestra actuar en tanto que determina las oportunidades, narrativas y condiciones de personas subrepresentadas, marginadas o discriminadas. El empoderamiento de las personas, por ejemplo de las mujeres, está altamente condicionado al 'camino' que la norma social le marca a lo largo de su vida. En muchos casos, la norma social perpetúa, mantiene o justifica el trato indigno. Para acceder a los recursos, oportunidades, narrativas y condiciones necesarias para llevar una vida digna y plena, la evidencia muestra que nos tenemos que dirigir a la norma social para poder cambiarla¹⁵.

Tal como los programas, un proyecto de influencia puede tener como objetivo central un cambio en las normas o políticas para la justicia de género en sí misma, o en cualquier otro ámbito. El trabajo de influencia se centra en los cuadrantes inferiores del marco GAW, los que refieren al cambio en **las normas sociales y las políticas**. Aunque, independientemente del cuadrante, la transversalidad es el enfoque de trabajo más necesario para alcanzar ese cambio.

	NIVEL INFORMAL	FORMAL
INDIVIDUAL	Percepciones individuales	Acceso, control, conocimiento
ESTRUCTURAL	Normas sociales	Leyes, Políticas, instituciones

El análisis de la norma social es necesario para que una campaña o proyecto de influencia pueda dirigirse a ella. La evidencia que se ha generado en nuestro sector revela que los procesos de cambio de norma social son complejos: pueden ser rápidos o abruptos, así como pueden pasar desapercibidos. Hay varios factores que contribuyen a la generación y permanencia de norma social, por lo que retar aquellas que son discriminatorias, injustas o dañinas requiere identificar y actuar sobre varios de estos factores.

CONCEPTOS ÚTILES

- Actitud es la tendencia psicológica a evaluar algo o alguien con cierta parcialidad.
- Comportamiento es una acción tomada por una persona.
- Norma social es un patrón de comportamientos motivados por el deseo o necesidad de ser conforme a las expectativas sociales compartidas por un grupo de referencia.
- Grupo de Referencia mantiene una norma social en su lugar acordando, entre quienes lo conforman, expectativas recíprocas para ellxs y quienes so externxs a ese grupo.
- Expectativas de una norma social incluyen las percepciones de lo que otras personas deberían de hacer, creer, decir, etc.
- Ruptura o flexión de una norma ocurre cuando las personas retan o transgreden la norma, pero sus acciones no son reconocidas por otrxs como legítimas o aceptables.

como los incentivos positivos y negativos que refuerzan su actuar en comunidad. Esta herramienta se encuentra en el GEM Toolkit.

De igual manera, existen otras prácticas y conjuntos de evidencia que pueden alimentar este trabajo. Entre sus recomendaciones están:

- Ejemplificar o modelar la norma social de manera positiva.
- Trabajar junto con líderes, campeones o 'influencers' que continúen reforzando el mensaje.
- Donde sea posible, utilizar métodos creativos o performativos para reforzar la vivencia en torno a la norma.

VISIÓN DE CAMBIO

Las normas de género son muy difíciles de cambiar y no hay fórmulas matemáticas para lograr cambiarlas con certeza. Por eso es muy importante esbozar el cambio pretendido de una manera lógica, en correspondencia con nuestras capacidades de actuar como organización, y asegurando que nuestra hipótesis es comprobable para poder aprender de ella. La manera más sencilla de hacer esto es capturando lógica de cambio de un proyecto de influencia en una teoría de cambio.

EJEMPLO – INFLUENCIA PARA COMBATIR ROLES ESTEREOTÍPICOS

Una popular hipótesis es que la exposición a nuevas ideas sobre roles de género se puede lograr a través de un creciente acceso a medios de comunicación y tecnologías de información. Los factores que determinan o enmarcan esta hipótesis son el acceso generalizado a medios y tecnología para diferentes poblaciones, así como la producción de contenidos que muestren ideas, mensajes y contenidos distintos a los existentes y que reten los estereotipos de género.

La evidencia en países como en India indica que las tecnologías de información están asociadas al cambio rápido de normas y actitudes de género de varias maneras:

- Generan exposición a discursos alternativos.
- Introducen nuevos líderes de opinión, modelos o grupos referentes.
- Catalizan cuestionamientos de norma social tradicional.

Por lo tanto, una campaña de medios masivos o TICs podría funcionar en un entorno similar o con características comparables con las de India.

Como mencionamos previamente, aunque tengamos mayor oportunidad de lograr un cambio en un cuadrante específico, cualquier problema relacionado con la justicia de género tiene implicaciones en los niveles formal e informal, individual y estructural. Es por esto que una iniciativa de influencia identifica y combina objetivos (al nivel de propósito y resultados) en todos los niveles del marco GAW. Esto dado a que, los cuatro cuadrantes están interconectados e influyen inmensamente los unos en los otros.

Otra manera de decirlo es que para cambiar una norma de género, el cambio tiene que ocurrir en la esfera pública, la esfera privada, y la esfera íntima (en uno mismo) de poder. La defensa de la igualdad de remuneración o representación en el parlamento fracasará si no se aborda la falta de poder de las mujeres en ámbitos privados e íntimos, por ejemplo. Colocar a mujeres en posiciones de poder cuando no conviven con o promueven los principios de igualdad tampoco es suficiente. Se necesitan cambios en relaciones de poder en la cultura y las comunidades, y en la capacidad y agencia personal para luchar por sus propios derechos.

Elegir los objetivos que una organización se propone para lograr un cambio de norma social dependen en gran medida de esas interacciones entre cuadrantes y cómo empalman con las propias capacidades organizacionales. A continuación se propone otro ejemplo en relación con el proceso de cambio de normas y prácticas de violencia de género.

EJEMPLO - ABORDANDO TEMAS DE ABUSO Y ACOSO SEXUAL

67

Mientras las **leyes** pueden ser reformadas para dar a las mujeres acceso a la justicia, hay muchas barreras culturales que debe cruzar para accederla.

En primer lugar, los **propios sistemas de creencias de la persona agredida** deben transformarse para reconocer que esto es un crimen de violencia y no algo que esconder por temor a ser avergonzada, rechazada, o revictimizada por su familia o comunidad. Después, su familia debe apoyarla, en lugar de obstaculizarla, a presentar una queja ante la policía y hacer el asunto público.

Las **actitudes de la policía** también deben cambiar para evitar más hostigamiento o vergüenza de la persona agredida, o para evitar que se alineen con el agresor, si es de un grupo más poderoso, y se nieguen a tomar el caso. Ella y su familia necesitan el **apoyo de la comunidad** más amplia, cuyos tabúes tradicionales en contra de hacer tales asuntos públicos necesitan ser alterados.

Luego, debe tener los **recursos** - en términos de tiempo, dinero, etc. - para buscar asistencia legal. Y, por último, los **servicios legales o los tribunales** no solo deben existir, sino también proporcionar los **servicios adecuados** a la persona agredida, como audiencias cerradas y jueces sensibles al tipo de agresión.

Una organización enfocada al acceso a justicia se verá en mejor posición para apoyar el proceso legal, las capacidades del sector justicia o incluso dar seguimiento a los casos.

Una organización enfocada a los derechos de las mujeres probablemente pueda trabajar los elementos del sistema de creencias que permiten dar sanción de la agresión a nivel social.

INDICADORES DE INFLUENCIA DE GÉNERO

Los indicadores nos ayudan a planificar, dar seguimiento y evaluar el progreso de nuestro trabajo de influencia en tres niveles: **Alcance** (quién “toca” nuestro trabajo de influencia); **Acceso** (cómo influimos el debate y la agenda gracias a nuestro acceso a las esferas de poder); e **impacto** (los cambios finales reales que buscamos lograr, en **políticas y práctica, normas sociales y actitudes**). Estos indicadores son desagregados por sexo, o incluso género.

MEDIDA DEL ÉXITO “¿QUÉ VAMOS A LOGRAR?”		EJEMPLOS DE INDICADORES “¿CÓMO LO VAMOS A SABER?”
ALCANCE ¿Alcanzamos a mujeres? ¿Quién alcanzamos con nuestros mensajes de promoción de la justicia de género?	Movilización y apoyo públicos	# de visitas a una página, tweets, comentarios de Facebook, etc. # de acciones tomadas # de participantes en eventos # de nuevos constituyentes y donantes
	Influientes y multiplicadores	# de celebridades, figuras públicas prominentes, portavoces Acciones de los campeones y portavoces
ACCESO ¿A qué espacios nuestros socios y nosotros ganamos acceso y influimos?	Creación de alianzas	# de aliados Poder de los aliados Alineación de la agenda de los aliados a la promoción de los derechos de la mujer Acciones de y con aliados
	Contribución al debate y la agenda	# de visitas a los medios Análisis de cobertura en nuestro problema Referencias a Oxfam, aliados y nuestros informes por parte de los legisladores e influyentes
	Apoyo de responsables políticos	Contactos del fabricante de políticas Declaraciones y acciones públicas Declaraciones y acciones privadas de los objetivos que influyen

INFLUENCIA ¿Cómo contribuimos a cambiar políticas, prácticas, normas y actitudes?	Cambio de política	Política propuesta, promulgada, financiada, defendida o implementada Política discriminatoria bloqueada Financiamiento e implementación de políticas Lenguaje usado en documentos legislativos y otros documentos oficiales Asignación del presupuesto público al la promoción de los derechos de la mujer
	Capacidad de organizaciones de mujeres	# y calidad de políticas propuestas
	Espacio y legitimación por organizaciones de mujeres	Involucramiento formal en procesos políticos (consulta, participación etc.) Políticas discutidas y adoptadas
	Cambios en normas sociales	Encontrar lo mas apropiado por tema
	Cambios en actitudes y confianza de mujeres y hombres	Encontrar lo mas apropiado por tema
	Cambios en la vida de mujeres	Encontrar lo mas apropiado por tema

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA PARA LA JUSTICIA DE GÉNERO

ELEGIR TÁCTICAS Y HERRAMIENTAS

Cambiar las políticas, normas y prácticas relacionadas con las relaciones de poder de género puede ser difícil. Requiere una combinación de tácticas y herramientas de influencia y exige buscar innovación en su diseño y uso, desde la investigación, desarrollo de políticas, cabildeo, participación en línea y fuera de línea, trabajo con los medios, creación de alianzas y redes, o fortalecimiento de capacidades de ciudadanxs, socixs, sociedad civil o funcionarixs.

La investigación es muy importante para demostrar el impacto de un problema y para destacar los elementos que lo circunscriben. Los argumentos o narrativas que se erigen a partir de una investigación con enfoque de género tienen el poder de enfocar la conversación, de centralizar la desigualdad de género y de esclarecer los impactos diferenciados de una acción o medida, incluyendo la política pública, por ejemplo.

Sugerencias prácticas para adoptar el enfoque de género en investigación incluyen:

1. “Toda problemática tiene una dimensión de género”. Considera este punto al inicio de cualquier esbozo de investigación, en la etapa de planeación y durante la investigación para informar el análisis de manera conforme.
2. Considera cómo se integran perspectivas desde y de diferentes grupos en la investigación, sobre todo cuando se investiga de políticas públicas. Las recomendaciones, cuando son prescriptivas, nunca son neutrales en su impacto.
3. Utiliza datos y estadísticas que estén desagregados por sexo, y en lo posible, por otros marcadores de identidad. Complementa métodos cuantitativos con cualitativos para integrar un análisis más fino sobre las intersecciones de poder.
4. Balancea el tipo y carácter de las fuentes consultadas, asegurando que la investigación está nutrida de una diversidad de perspectivas y disciplinas (cuando sea posible). Se recomienda hacer un esfuerzo explícito por incluir conocimiento generado por grupos subrepresentados.
5. Considera cómo afecta la legitimidad de una investigación el no tener un análisis de género. Considera cómo referir a cuestiones de género al final, sin intencionalidad, o de manera desarticulada a lo largo de la investigación reafirma o valida la narrativa de que el género no es importante ni consecuente.
6. Utiliza lenguaje de manera consecuente e intencionada – cuida los supuestos, las omisiones o los puntos ciegos al utilizar lenguaje genérico y/o masculino. Identifica cuántas veces tu lenguaje refuerza la agencia de los sujetos de derechos, cómo da voz a sus preocupaciones y qué tanto figuran en la investigación como sujeto vs objeto de estudio.

La elección de tácticas y herramientas de influencia va ligada a cómo éstas contribuyen a transformar las relaciones desiguales de género. En este proceso, es vital no perder de vista a las personas con las que queremos trabajar, evitando que a través de nuestras acciones, seamos obstáculo de su empoderamiento. Independientemente de lo eficaz, popular o económica que sea una táctica o estrategia, hay diferentes consideraciones con respecto a cómo contribuyen a la justicia de género.

El cabildeo se valora según puede ayudar a avanzar un objetivo concreto con actores que ejercen poder visible. Por ejemplo, para lograr una mayor participación de las mujeres en la política, así como a colocar los temas de igualdad de género en la agenda. Por otro lado, la

movilización y las campañas públicas son útiles para amplificar las voces y los mensajes de las mujeres en contraposición o ejerciendo presión con esxs mismxs actores.

Cuando defendemos valores como la pluralidad, la consulta y la participación, es mucho muy poderoso y legítimo integrar y desarrollar redes de alianzas con organizaciones pequeñas y grandes, locales, nacionales e internacionales, comprometidas con la defensa de los derechos. Puede ser útil considerar también asociaciones innovadoras con los sectores público y privado siempre y cuando la voz de las otras organizaciones no se condicione a intereses especiales.

Finalmente, la estrategia más indicativa de un compromiso para promover la justicia de género, tanto directa como indirectamente, es invertir en temas de género, en desarrollar la capacidad de las organizaciones y en dar lugar y legitimidad a sus mensajes en una agenda pública.

MENSAJES TRANSVERSALES

Las campañas que no están destinadas principalmente a un cambio en las relaciones de género deben sin embargo ser sensibles y responsivas a ellas. Aquí se dan algunas consideraciones simples para hacerlo al trabajar con los medios y al comunicarse en general.

USO DE UN LENGUAJE SENSIBLE AL GÉNERO

El uso del lenguaje puede reforzar o combatir las desigualdades de género. Una organización que promueva la justicia de género lo refleja en el uso del lenguaje. También debería, en la medida de lo posible, alentar a sus aliadxs y socixs a hacer lo mismo. De igual manera, cuando se trabaje con los medios, se acuerdan estándares para que actividades de representación, difusión y/o interlocución utilicen un lenguaje sensible al género.

El lenguaje no es neutral; también está marcado por las desigualdades de género que existen en nuestras sociedades. Por lo tanto, se debe tratar de tomar consciencia de esto para evitar y eludir estas expresiones que connotan lo masculino como superior, o incluso contribuir con la práctica a la evolución del lenguaje hacia una mayor igualdad.

Es importante no introducir en el discurso ni en las narrativas los estereotipos de género u otras prácticas que refuercen las desigualdades de género. Esto incluye dar visibilidad a las mujeres o personas LGBT+ a través de la desagregación de información. En lugar de decir “X personas”, diga “tantas mujeres y tantos hombres” o “X personas, la mayoría de cuales son mujeres transgénero”.

Otras acciones que contribuyen a este fin incluyen:

- Eliminar las formas peyorativas del vocabulario.
- Utilizar términos universales y neutros que no tienen forma femenina o masculina. Por ejemplo, ‘el alumnado’ en lugar de ‘los alumnos’, y ‘pareja’ en lugar de ‘novia de’.
- Sustituir la palabra ‘hombre’ como equivalente de ‘persona’. Cuando sea necesario, explicar si la persona es varón o mujer, por ejemplo.
- Incorporar las formas masculinas y femeninas de manera conjunta. Por ejemplo, pintores y pintoras.

- Introducir pronombres plurales, o abstracciones cuando no se conocen los sujetos. Por ejemplo, decir 'La Dirección' (posición) o 'Directores' en lugar de Director (persona).
- Transformar la forma masculina colocando una 'x' donde usualmente hay una 'o', o explicitando la posibilidad de que un término se refiera a lo masculino como lo femenino con la terminación "a/o".
- Encontrar alternativas a la regla de la gramática según la cual lo masculino prevalece en plural. Por ejemplo, 99 agricultoras y un agricultor son 100 agricultores. Si está consciente del carácter discriminatorio del plural en este caso, se podría, por ejemplo, escribir:
 - "100 agricultorxs"
 - o "100 agricultoras y agricultores"
 - o en este caso aún mejor "99 agricultoras y 1 agricultor".

REPRESENTACIONES DE GÉNERO

Las imágenes utilizadas para las actividades de influencia y comunicación de las organizaciones de desarrollo (fotos o videos) son una fuente importante de representación de las realidades de diferentes personas. Representar a alguien es un proceso a través del cual también se ejerce poder, pues define la narrativa de sujetxs a partir de la percepción de alguien más. Por lo tanto, es importante que se evite reforzar los estereotipos o dar una visión sesgada o simplista de una situación.

Si las personas con las que trabajamos son quienes retratan su propia realidad, o generan identidades gráficas, auditivas o narrativas para un proyecto o campaña, hay que considerar cómo se designa la propiedad intelectual y el uso de ese recurso por organizaciones como las nuestras.

En casos donde personas de nuestra organización son quienes retratan, se busca evitar caer en ciertas actitudes. Por ejemplo, con respecto a la representación de las mujeres, se evitan:

- Imágenes 'romantizadas' que retratan el "exotismo" de las mujeres pobres en el sur;
- Fotos que transmiten lástima por las mujeres y las representan como víctimas, dependientes y/o actores pasivos;
- Imágenes que refuerzan los estereotipos de género al representar a hombres en actividades tradicionalmente masculinas y mujeres en actividades tradicionalmente femeninas;
- Imágenes que cosifican: simplemente no representan a las mujeres en absoluto, como si no desempeñaran ningún papel en una situación.

En cambio, se propone el uso de imágenes que:

- Muestran a las mujeres pobres como agentes de su propio destino
- Invierten los estereotipos de género al mostrar a las mujeres en roles tradicionalmente reservados para los hombres y viceversa.
- En general, imágenes positivas pero realistas de las realidades de las personas en su complejidad.

TRABAJO CON LOS MEDIOS

Al trabajar con los medios tradicionales y no tradicionales para fomentar el debate y la reflexión sobre el tema de nuestra campaña, no siempre tenemos control total sobre lo que se dice y cómo. Sin embargo, además de las consideraciones anteriores sobre el uso del lenguaje y de imágenes, podemos siempre:

- Elegir los medios apropiados para llegar tanto a hombres como a mujeres. Por ejemplo, en una región donde el analfabetismo de las mujeres es alto, se elige la radio o la televisión para que el mensaje llegue hacia ellas.
- Hacer referencia al efecto diferencial del problema en hombres y mujeres y usar siempre estadísticas desagregadas.
- Presentar la opinión y/o comentarios de un número igual de hombres y mujeres.
- Entrevistar al mismo número de hombres y mujeres de la misma categoría en cada tema.
- Que el mensaje aluda a las desigualdades.
- Que el mensaje promueva la igualdad.



5. RECAUDACIÓN

En previas secciones se ha hablado de cómo la asignación de recursos es un indicador de compromiso e intencionalidad para trabajar justicia de género. Esto se debe a que, a pesar de ser declarada como un área prioritaria, el trabajo en género recibe apenas una pequeña parte de los fondos disponibles para el desarrollo: en filantropía, representa apenas el 12% de fondos, y la causa a la que menos se asignan fondos (7%) es 'mujeres y niñas'. Sin embargo, reportes globales sobre la movilización de recursos indican que 73% de las personas que se identifican como donantes son mujeres de adscripción liberal.

Lo anterior destaca una brecha, pero también un área de oportunidad enorme para la recaudación dedicada a justicia de género. Lo anterior resulta particularmente importante cuando se rescata evidencia de cómo la inversión en temas de género trae beneficios generalizados y agregados para comunidades enteras. Por ejemplo, USAID estima que:

- El 99% de muerte maternal ocurre en países en vías de desarrollo. Cuando se invierte en métodos de planificación familiar, se reducen los casos de muerte materna y de muerte infantil de manera significativa.
- Cuando se incrementa en 10% el porcentaje de asistencia de niñas a la escuela, el PIB de un país puede aumentar 3% en promedio. Las chicas, por su parte, retrasan su matrimonio y tienen hasta dos hijos menos, lo cual contribuye a sus prospectos de salud y oportunidad económica.
- Cuando las mujeres tienen el mismo acceso y cantidad de tierra que los hombres, la producción aumenta hasta 10%. Esto es importante considerando que las mujeres representan cerca del 50% de los trabajadores agrícolas.

Los recursos son poder. El acceso, control y beneficio a partir de ellos es lo que por mucho tiempo fue una posibilidad distante para grupos sub-representados. Por ejemplo, en el entorno financiero y productivo, las mujeres han sido sujeto de muchas iniciativas 'micro', llegando incluso a dominar ese mercado. Sin embargo, muchas de ellas siguen al margen de las herramientas, iniciativas y programas de inversión financiera y comercial que les permitirían escalar tanto sus propias posibilidades productivas como las de su comunidad. A esta brecha se le llama en inglés 'the missing middle' o el 'vacío intermedio'.

En proyectos de desarrollo, estas brechas existen también en tanto que el sector ha tardado o fallado en implementar esquemas de movilización de fondos más adecuados a las necesidades, dinámicas e intereses de género. Muchas intervenciones han tenido aproximaciones temporales, de bajo riesgo, que no llegan a cambiar estructuras de poder económico, social o político. Es por eso que una ola de nuevas donantes, comunidades filantrópicas y financiadoras han comenzado a promover la movilización de recursos feminista.

Estos esquemas lanzan la pregunta: ¿Cómo podemos co-construir mejores y más justas comunidades? ¿Cómo podemos transformar estructuras de poder que marginan, oprimen y aíslan a ciertas personas?

PRINCIPIOS DE RECAUDACIÓN PARA LA JUSTICIA DE GÉNERO

RECAUDACIÓN

Incluir en la política de recaudación que la justicia de género es una prioridad y establecer un % mínimo para alcanzar a través de la recaudación.

Elaborar una estrategia de recaudación considerando a donantes que apoyen la justicia de género, e identificando organizaciones aliadas o socias que requieran de apoyo financiero.

Recaudar fondos específicamente para el trabajo de transversalización de la perspectiva de género dentro de la organización (diagnósticos, capacitación, análisis, etc).

Incluir un enfoque de género en todas las pautas de recaudación y aplicación a fondos, incluyendo el cumplimiento de requerimientos mínimos de género para la asignación de fondos. Por ejemplo: tener análisis de género en las propuestas, presupuestos sensibles al género, etc.

75

La intencionalidad de la recaudación marca la pauta del proceso de asignación, gestión y valoración del uso de los fondos. Intencionalidad porque la asignación de fondos necesita considerar justicia de género como un área central para el combate a la desigualdad, y no solamente un área donde se perciben beneficios marginales o 'extras'. Es por eso que las estrategias de recaudación deben ser explícitas en su búsqueda de fondos. De igual manera, el objetivo de recaudación se justifica mediante argumentos sólidos, ya sea a partir de diagnósticos o análisis de género que evidencien la necesidad de invertir en justicia de género de tal o cual manera.

En cuestiones de ética, recaudar fondos instrumentalizando narrativas de justicia de género se vuelve problemático si esos fondos no se asignan, gestionan y valoran en conformidad con el objetivo de recaudación. Cuando una organización mal administra fondos de justicia de género, o no los asigna acorde a necesidades claras y presentes, está contribuyendo a que se perpetúen las desigualdades de género.

Promover esquemas de movilización de recursos basados en principios feministas. Por ejemplo:

- Asignar fondos como un acto de solidaridad, y no asimétrico de poder. Es decir, el principio guía es colaboración.
- Tener criterios de asignación coherentes con la visión de justicia de género.
- Destinar fondos a organizaciones o movimientos base de derechos, quienes usualmente no pueden acceder a ellos.
- Diseñar subvenciones suficientes en extensión, flexibilidad y contribución para el tipo de trabajo propuesto.
- Valorar el esquema de riesgo en función de quien gestiona, y no de quien asigna.
- Asegurarse que la intencionalidad de los recursos es transformativa, y que no va a perpetuar desigualdades de género.
- Tomar decisiones participativas junto con quienes gestionan fondos.

Dar seguimiento a la asignación y administración de fondos para el trabajo de transversalidad acorde a los diagnósticos de necesidades previos.

Valorar las necesidades financieras y capacidad de gestión de fondos de las organizaciones con respecto a la propuesta de gestión de fondos, evitar crear cargas desproporcionadas de trabajo.

En este espacio, los principios de transparencia y solidaridad se vuelven cruciales. Las personas con las que trabajamos con parte de nuestra visión, pues con ellas co-construimos cambio. Es por eso que no podemos considerarlas solamente un objeto de inversión, sino sujetos con agencia y poder de decisión durante el proceso de asignación y gestión de fondos. Debemos reflejar los principios de colaboración y solidaridad en las estrategias de cambio que se implementan con esos fondos.

En cuanto a la transparencia, tenemos una responsabilidad hacia la manutención de líneas de comunicación abierta y participativa con las personas con quienes trabajamos. Esto incluye la 'salud' financiera, así como los criterios bajo los cuales se lleva a cabo la asignación y gestión de fondos.

En coordinación con los equipos de programas e influencia, recopilar y registrar información de monitoreo sobre el uso de fondos desde una perspectiva de género.

En coordinación con los equipos de programas e influencia, recopilar y registrar enseñanzas sobre el impacto de los fondos dedicados a la justicia de género.

Mantener y actualizar anualmente información cualitativa y cuantitativa sobre los gastos relacionados con el género.

Rendir cuenta de manera transparente a los donantes, con las personas que trabajamos, y organizaciones aliadas sobre el alcance desagregado de sus contribuciones y su impacto en la justicia de género.

La rendición de cuentas es en sí un acto político. En práctica, refiere a la habilidad demostrada de una organización para actuar con respecto a principios de buena gestión. La rendición de cuentas nos requiere comunicar responsablemente con nuestra comunidad, tanto de trabajo como donante, así como el público en general, para transmitir el estado y progreso de nuestro trabajo conjunto. Por su parte, la rendición de cuentas responsable genera confianza y apoyo para continuar con la labor que nos hemos propuesto.

Es importante resaltar que cuando hablamos de movilización de recursos, usualmente pensamos en capital. Sin embargo, hay recursos claves como conocimiento, capacidad humana, espacios, relaciones, etc. Todas ellas resultan tan definitivas como el capital para poder alcanzar objetivos de justicia de género. Es por eso que dar seguimiento a nuestra gestión de fondos resulta tan clave – a veces, son las relaciones, o los espacios, o el conocimiento el que aporta más en cierto contexto–.

Existen una serie de materiales e información especializada para profundizar en esta discusión que ha sido desarrollada por organizaciones dedicadas a la movilización de recursos, como FRIDA, Mama Cash, WomenDeliver, Fondo Semillas, etc. Sugerimos consultarlos para mejorar el proceso y estrategias de recaudación.

BIBLIOGRAFÍA

Asian Development Bank/Australian Aid, "Tool Kit on Gender Equality Results and Indicators", 2013

ASEAN, "Gender Mainstreaming in Human Resource Toolkit: an Assessment Tool for Human Resource Practitioners", 2015.

Bacchi, Carol, What's the Problem represented to be? an Introduction. Pearson Education, Enero 2009

Clifton, Deborah, "A Little Gender Handbook for Emergencies, or Just Plain Common Sense", Oxfam GB, November 1999.

Dawson Elsa, Strategic Mainstreaming in Oxfam GB, In : "Gender and Development", 13:12, 80-89, 2005.

Faundez Melendez Alejandra, "Handbook on Mainstreaming Gender Equality into the OAS Project cycle", Organization of American States, Washington, December 2010.

Gender at work, "Gender at work framework". <http://genderatwork.org/>

Gilles Kate, "Pursuing gender equality inside and out: gender mainstreaming in International development organisations", Population Reference Bureau, March 2015.

GIZ, "Gender Pays off ! Guidelines on designing a gender-sensitive results-based monitoring (RBM) system", November 2014.

Hunt, J., "Introduction to Gender Sensitive Monitoring and Evaluation", Unpublished training notes, 2011.

IASC, "Gender Marker Tip Sheets", 2012-2013.

IFRC, "Gender perspectives: A collection of case studies for training purposes", July 2003.

InterAction, "The Gender Audit Handbook: a Tool for Organizational Self-assessment and Transformation", 1995, 2003, 2010.

March Candida, Smyth Ines, Mukhopadhyay Maitrayee, "A Guide to Gender-Analysis Frameworks", Oxfam GB, Skills and Practice, 1999.

Marcus, Rachel "Changing discriminatory norms affecting adolescent girls through communications activities: Insights for policy and practice from an evidence review", London: Overseas Development Institute, 2014. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odiassets/publications-opinion-files/9041.pdf>

Marcus, Rachel et al., "Gender justice and social norms – processes of change for adolescent girls", London: Overseas Development Institute, Enero 2014. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8831.pdf>

Mukhopadhyay Maitrayee, Mainstreaming Gender or "Streaming" Gender Away: Feminists Marooned in the Development Business, In: "IDS Bulletin" 35.4, Repositioning Feminisms in Development, pp.95-103, February 2016.

Nonprofit Tech for Good, "Global Trends in Giving Report", 2017. <http://givingreport.ngo/download.html>

North Amy et alii, "Working with the Media on Gender and Education: a Guide for Training and Planning", Oxfam, 2006.

OECD, DAC, "Guiding Principles for Aid Effectiveness, Gender Equality and Women's Empowerment", December 2008.

OIT, "Conciliación del trabajo y la vida familiar, Presentación resumida 312 reunión, Ginebra, noviembre de 2011", Septiembre 2011. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf

ONU Mujeres/INMUJERES, "Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género", Instituto Nacional de la Mujeres, México, Septiembre 2014.

Overseas Development Institute, "Communications to change discriminatory gender norms affecting adolescent girls", UKaid, September 2015.

Oxfam Canada, "The Power of Gender-Just Organizations: A Conceptual Framework for Transformative Organizational Capacity Building", November 2012

Oxfam Canada, "The Power of Gender-Just Organizations: Toolkit for Transformative Organizational Capacity Building", November 2012

Oxfam GB, "Quick Guide to Gender Analysis", January 2014.

Oxfam GB, "Quick Guide to Gender-sensitive indicators", January 2014.

Oxfam GB, "Quick Guide to Power Analysis", January 2014.

Oxfam GB, "Quick Guide to Promoting Women's Participation", January 2014.

Oxfam International, "Gender equality: It's your Business", Briefings for Business No. 7, February 2012.

Oxfam Novib, "Gender Mainstream Package Part one", May 2014.

Oxfam Novib/WEMAN, "Rocky Road to Diamond Dreams : Gals phase 1, visioning and catalyzing a gender justice movement implementation", March 2014.

Oxfam UK and Ireland, Communicating Gender, In: "The Oxfam Gender Training Manual", 1994.

Oxfam, "A guide to Gender Analysis Frameworks, pp. 59-67, Enero 1999

Oxfam, "Erradiquemos la violencia contra las mujeres: una guía para el personal de Oxfam", 2012

Oxfam, "Liderazgo económico de las mujeres en América Latina y el Caribe, Libro 2: Guía para la implementación", Octubre 2014

Oxfam, "Liderazgo económico de las mujeres en América Latina y el Caribe, Libro 3: Prevención de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas", Octubre 2014.
Oxfam, "Minimum standards for emergencies", Noviembre 2013

Oxfam, "National Influencing Guidelines".

Oxfam, "Nuestras identidades en red y alianza: nuestra fuerza en movimiento", Noviembre 2008.

Oxfam, "Oxfam Minimum Standards for Gender in Emergencies", November 2013.

Oxfam, "Participatory Methodology : Rapid Care analysis. A Toolbox of Exercises", 2013/2016.

Oxfam, "Participatory Methodology : Rapid Care analysis. Guidance for Managers and Facilitators", 2013/2016.

Oxfam, "Transformative Leadership for Women's Rights, an Oxfam Guide: Understanding how Leadership can create sustainable change that promotes women Rights and gender equality", May 2014.

Oxfam, "Oxfam Southern Campaigning and Advocacy , May 2011.

Oxfam/Oxfam-Québec, "Modulo 2: Transversalización del enfoque de Género", Manual para participantes, 2014.

Oxfam, "Política de diversidad sexual e identidad de género".

Oxfam/ActionAid/IDS, "Redistributing care work for gender equality and justice – a training curriculum", June 2015.

Oxfam/Enough, "The Worldwide Influencing Network in Practice: Learning from the Enough Campaign", June 2017.

Oxfam/Fundación Acceso, "Nuestras identidades en red y alianza: nuestra fuerza en movimiento", Nov. 2008

Pittman, A. et al., "Assessing Oxfam's Contribution to changes in social norms in VAWG/GBV programming globally", Oxfam, Febrero 2016. <http://policypractice.oxfam.org.uk/publica->

tions/assessing-oxfams-contribution-to-changes-in-social-norms-invawggbv-programming-620109

Porter Elisabeth, "Building Feminist Movements and Organizations: Global Perspectives", Lyda Alpizar Duran, Noël D. Payne and Anahi Russ (eds), Zed Books, pp. 288, 2007.

Rao Aruna, Kelleher David, Is there a life after Gender Mainstreaming? In: "Gender and Development", Vol. 23, No. 2, pp.57-69, July 2015,

Rao Aruna, Stuart Rieky, Kelleher David, "Gender at Work: Organizational Change for Equality", Kumarian Press, 1999.

Swiss Agency for Development and Cooperation, "Gender and qualitative interpretation of data", 2006

USAID, "Why invest in Women?". Última actualización: 29 de Octubre de 2015. <https://www.usaid.gov/infographics/50th/why-invest-in-women>

We Can Campaign, "Change making: How we adopt new attitudes, beliefs and practices. Insights from the We Can Campaign", Oxford, February 2011.

World Economic Forum, "The Global Gender Gap Report", 2017.



OXFAM

México

