



















La Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) tiene entre sus prioridades contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los Estados Miembros para transversalizar una perspectiva de género en la política pública. En este marco, está desarrollando un programa de transferencia metodológica en el marco del proyecto CIM “Fortalecimiento de capacidades de los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer (MNM) de los países participantes para avanzar en la transversalización de la perspectiva de género”. El objetivo de esta iniciativa es poner a disposición de los Mecanismos Nacionales de la Mujer de los Estados Miembros, la metodología OEA para la realización de Diagnósticos Participativos de Género (DPG), a fin de fortalecer sus capacidades para realizar diagnósticos sobre el estado de la transversalización del enfoque de género en las políticas, estrategias, programas y en la cultura organizacional de las instituciones públicas de los respectivos países.

El proyecto responde al Programa Trienal de Trabajo de la CIM y toma como base los avances y las lecciones aprendidas de dos proyectos de la OEA apoyados por la CIM: el proyecto sobre Diagnósticos Participativos de Género realizado en tres Ministerios de Desarrollo Social de la región (Guatemala, Uruguay y Paraguay) en el marco de la Red Interamericana de Protección Social (RIPSO) conjuntamente con la CIM en 2014, y la realización de Auditorías de Género en tres Ministerios de Trabajo (Barbados, El Salvador y Perú), en una colaboración de la Secretaría Técnica de la Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo (CIMT) con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). A través de estas dos experiencias ya realizadas, se ha logrado un impacto altamente positivo en cada una de las instituciones en que se ha llevado a efecto el DPG, tanto desde el punto de vista del efecto directo en los Ministerios mencionados, como también en relación al fortalecimiento de la colaboración con el Mecanismo Nacional de la Mujer respectivo.

En base a esta exitosa experiencia, la CIM ha constatado la importancia de trabajar directamente con los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer de los Estados Miembros, en tanto entes rectores de la política de género a nivel nacional, dotándolos de un efecto multiplicador de la utilización de esta metodología contribuyendo a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres mediante el impulso a la transversalización del enfoque de igualdad de género en las políticas públicas.

La metodología para la realización de DPG que se pone a disposición en este Manual, permite desarrollar una estrategia de trabajo que toma en cuenta los ritmos y cargas laborales de la institución en que es aplicada. El DPG es un proceso estratégico de reflexión y planificación, que permite conocer la situación en relación al tratamiento del tema de género en la institución para identificar problemas y oportunidades de avance. El DPG culmina con un Plan de Acción consensuado con las personas encargadas de la ejecución y las jefaturas, que establece líneas para la reducción y progresiva eliminación de las brechas relevadas, su medición y monitoreo. Por otra parte, al realizarse la transferencia metodológica para la aplicación del DPG, la metodología quedaría instalada en los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer para su aplicación en otras instituciones de gobierno.

De esta forma, la CIM pone a disposición una herramienta metodológica para que, al ser transferida a los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer, la hagan suya y potencien sus esfuerzos en la transversalización de la perspectiva de igualdad de género en las instituciones públicas, contribuyendo de esta manera, a la igualdad de oportunidades en los países de la región.

# INTRODUCCIÓN

## LA OEA Y LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE IGUALDAD DE GÉNERO

La transversalización del enfoque de género, o *mainstreaming* de género <sup>1</sup>, fue asumida explícitamente por la Declaración y la Plataforma para la Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas que se celebró en Beijing en 1995, como un mecanismo conducente a la igualdad de género. La Plataforma de Beijing insta a “los gobiernos y otros actores promocionar una política activa y visible del *mainstreaming* de género, en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres, respectivamente”<sup>2</sup>

La integración de la perspectiva de género en las legislaciones, políticas, programas y proyectos estatales es uno de los objetivos estratégicos de la Plataforma de Acción y, hace un llamado a que los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer, faciliten “la formulación y aplicación de políticas gubernamentales sobre la igualdad entre mujeres y hombres, elaborar estrategias y metodologías adecuadas, y promover la coordinación y la cooperación dentro del gobierno central a fin de conseguir que una perspectiva de género se incorpore normalmente en todos los procesos de formulación de políticas”<sup>3</sup>

En las Américas, en la Asamblea General de la OEA en el año 2000, con la adopción del Programa Interamericano sobre los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género (PIA), los Estados Miembros acordaron integrar la perspectiva de género y de derechos humanos de las mujeres en sus políticas y proyectos como un medio para alcanzar la participación plena e igualitaria de mujeres y hombres en todas las esferas de la vida pública y privada. Desde ese momento se reafirma el compromiso de la OEA a nivel hemisférico en lo que respecta a la equidad e igualdad de género. En dicha oportunidad, los Estados también encargaron a la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) el seguimiento de la implementación de dichos compromisos y coordinar con los mecanismos gubernamentales de la mujer, las acciones que se desarrollen para su implementación. Posteriormente, y como parte de los esfuerzos de la OEA y la CIM para transversalizar una perspectiva de género en el ámbito laboral, en 2005, en la XIV Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo (CIMT), celebrada en Ciudad de México, los Ministros y Ministras de Trabajo de los Estados Miembros de la OEA, acordaron la inclusión de la perspectiva de género dentro de las dimensiones del trabajo decente, comprometiéndose con la articulación y promoción de políticas activas en este respecto. A fin de apoyar el proceso, la XIV CIMT acordó la realización de estudios, la formulación de propuestas y la promoción de intercambio de prácticas exitosas para la incorporación de la perspectiva de género en las políticas laborales y de empleo.

En este contexto, durante la última década una amplia gama de instituciones (organismos donantes, instituciones y agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil) han implementado iniciativas para el diseño de diversas metodologías para evaluar la incorporación del componente género en las políticas, estrategias, programas y proyectos.

Como parte de este proceso, el Departamento de Desarrollo Social y Empleo (DDSE)<sup>4</sup> de la OEA, Secretaría Técnica de la Conferencia Interamericana de Ministros del Trabajo (CIMT), junto a la CIM y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establecieron una alianza para definir la estrategia a seguir. Como resultado de dicho esfuerzo en la XV CIMT (2007) se aprobó el documento “Líneas Estratégicas para avanzar hacia la igualdad y no discriminación de género en el marco del trabajo decente”, en que se proponen líneas

1 Estos términos son utilizados como sinónimos, aun cuando hay opiniones encontradas al respecto. En esta oportunidad se usará “transversalización” por ser un término de la lengua española y usualmente aplicado por los sistemas públicos de los países de América Latina. Otros términos que también son utilizados son “integración de género” o “integración del enfoque o perspectiva de género” en las políticas públicas.

2 Plataforma de Acción de Beijing, párrafos 79, 105, 123, 141, 164, 189, 202, 229, 238, 252, 273.

3 Objetivo Estratégico H2: Integrar perspectivas de género en las legislaciones, políticas, programas y proyectos estatales. 205. Medidas que han de adoptar los Mecanismos Nacionales (Plataforma de Acción de Beijing)

4 Cabe aclarar que por reestructuraciones internas, el DDSE pasó a ser parte del Departamento de Inclusión Social (DIS). El DIS posteriormente se integró a la Secretaría de Acceso a Derechos y Equidad de la OEA.

estratégicas hemisféricas que tienen como objetivo inmediato el fortalecimiento institucional de los Ministerios de Trabajo para lograr la efectiva transversalización de género en sus políticas, planes y programas. Posteriormente, se realizó el estudio “La Institucionalización del Enfoque de Género en los Ministerios de Trabajo de las Américas” que permitió conocer los avances y dificultades en el proceso de institucionalización y transversalización del enfoque de género y las áreas que requerían mayor apoyo. Entre las propuestas de los propios países, destacó la realización de Auditorías de Género (APG) en los Ministerios de Trabajo de la región.

Para tal fin, se impulsó un importante esfuerzo de colaboración OEA – OIT para desarrollar y fortalecer el enfoque de género en los Ministerios de Trabajo, que sumado al apoyo financiero del Programa Laboral de HRSDC de Canadá, permitió la realización de tres Auditorías Participativas de Género entre 2011 y 2013. Barbados fue el primer país del continente que expresó su voluntad para someterse a un ejercicio de APG. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador es el segundo en la región y el primero en América Latina, y finalmente el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú, ampliando así esta experiencia en la región.

En el marco de la colaboración se utilizó la metodología desarrollada por la OIT, surgida en 2008 como una respuesta a la necesidad de contar con una herramienta para la rendición de cuentas sobre la transversalización de género en la organización y que han sido implementadas también a sus constituyentes y organismos de las Naciones Unidas.

Tras la realización de estas valiosas aplicaciones de la metodología de Auditorías Participativas de Género en el ámbito de los Ministerios de Trabajo de la región, el entonces DDSE/OEA y la RIPSOC de la OEA visualizaron la necesidad de realizar evaluaciones de género en los Ministerios de Desarrollo Social a fin de dar un impulso a la transversalización del enfoque de género considerando que “al abordar este asunto central de la organización desigual de las sociedades la base de protección social contribuiría a cerrar una de las mayores brechas sociales: la de género”<sup>5</sup>.

Para ello, en base a la experiencia de la participación en las Auditorías Participativas de Género, se hizo una revisión crítica de las bondades y dificultades de la aplicación de esta metodología en organismos públicos. Si bien las Auditorías Participativas de Género mostraron una gran riqueza en las tres aplicaciones realizadas, por cuanto permitió ir develando la realidad de los Ministerios de Trabajo en relación a los avances de género que han experimentado, de su aplicación han surgido recomendaciones para adecuar su utilización en las instituciones públicas de los países de la región. Tomando en consideración tal experiencia, se elaboró una nueva metodología que se hiciese cargo de las peculiaridades de efectuar una intervención de este tipo, que considerara los tiempos, jerarquías y características organizacionales de las instituciones públicas y que reflejara los avances, necesidades y desafíos en materia de igualdad de oportunidades.

A grandes rasgos, las modificaciones estuvieron dirigidas a considerar la débil institucionalización de género imperante en una buena parte de los diferentes ministerios de los países de la región, lo cual requiere partir desde la creación de las condiciones para lograr un mecanismo de género al interior de la institución con una estructura transversal a las unidades. Junto a lo anterior, en general, los Ministerios han incursionado en los temas de género con iniciativas de determinadas unidades o personas que no obedecen necesariamente a una estrategia deliberada de transversalización del enfoque de género en sus políticas, programas y proyectos, menos aún en su estructura y políticas de recursos humanos, por lo cual, “auditar” lo realizado implica mostrar y demostrar los avances en la materia como un continuo que está presente aunque pueda presentar ciertas debilidades. En la práctica, de lo que se trata es de ir “descubriendo” distintas iniciativas en materia de género que han tenido lugar en las instituciones y proponiendo nuevas acciones. Junto a lo anterior, el término “Auditoría” tiene una connotación negativa, fundamentalmente en el sector público. En muchas ocasiones para algunos(as) funcionarios(as) ser sometidos a una auditoría se ha convertido en tratar de demostrar sus avances, más allá de lo que realmente

5 OIT, PNUD y ONUMUJERES, 2012. Combatiendo la desigualdad desde lo básico. Piso de protección social e igualdad de género.

han sido, probablemente temiendo alguna repercusión negativa en su calificación de desempeño. Esto, indudablemente, atenta contra el espíritu central de la intervención, que es en forma participativa ir mostrando el camino para seguir avanzando en la inserción del enfoque de género en su quehacer.

Entre otras propuestas de cambio se hizo referencia al producto final de la Auditoría, reemplazando la entrega de un informe con recomendaciones, por un Plan de Acción de Género que permita operacionalizar las recomendaciones, identificando las unidades responsables de cada una de ellas, el objetivo estratégico de género que satisfacen, los plazos previstos y posibles, así como los indicadores que mostrarán los avances en el proceso de transversalización del enfoque de género en las instituciones públicas.

En cuanto a la composición de los equipos de trabajo, la experiencia demostró que cuando se contó con la participación de expertos(as) locales se ha facilitado de gran manera la comprensión de ciertas situaciones y fenómenos que de otra manera podrían haber pasado desapercibidos o mal interpretados. Por otra parte, al incorporar un componente de seguimiento a la implementación del Plan de Acción, resulta adecuado contar con un equipo local que haya tomado parte en el proceso desde el inicio, por lo cual lo más indicado pareció ser, personas de los propios Ministerios en que se realizaba la intervención.

Finalmente, aunque no por ello menos importante, tanto en el desarrollo del diagnóstico como en la elaboración del Plan de Acción, los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer de los respectivos países juegan un importante papel, en tanto la transversalización del enfoque de género en la administración pública es una de sus funciones más importantes. Por tanto, promover su participación activa en el proceso significa asegurar el seguimiento de una institución en particular, pero también la coordinación interinstitucional requerida.

Estas y otras recomendaciones han sido incorporadas en la metodología del Diagnóstico Participativo de Género para la transversalización del enfoque de género en las instituciones públicas cuya aplicación pionera tuvo lugar en tres Ministerios de Desarrollo Social de la región (Guatemala, Uruguay y Paraguay), con la participación activa de estos Ministerios como de sus correspondientes Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer.

El resultado de la consideración de las necesidades de contar con información proveniente de las propias personas protagonistas de la implementación de políticas públicas que permita tal evaluación, ha sido la creación de una metodología que se define como esencialmente participativa y que es representativa de los diversos estamentos de cada institución en que sea aplicada. Esta innovación metodológica está diseñada para permitir a las personas participantes la plena participación y la auto-reflexión con un énfasis central en el papel de la estructura organizativa y la cultura en el diseño y ejecución de programas y proyectos con perspectiva de género, así como en el examen de los sistemas y los procesos dentro de las instituciones.

De esta manera, se ha elaborado la metodología para la realización de Diagnósticos Participativos de Género (DPG), que se enmarca en los esfuerzos de la OEA y la CIM de dar seguimiento a los compromisos internacionales e interamericanos, para transversalizar una perspectiva de género y un enfoque de derechos de las mujeres en políticas, programas y proyectos en los Estados Miembros.

La CIM, en el cumplimiento de su misión de “apoyar a los Estados Miembros, que así lo soliciten, en el cumplimiento de sus respectivos compromisos adquiridos a nivel internacional e interamericano en materia de derechos humanos de las mujeres y equidad e igualdad de género” pone a disposición de los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer de la región, la metodología DPG como un instrumento que permite conocer el estado de los procesos de institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en las instituciones públicas, para, de una forma participativa, lograr un plan de acción consensuado y crear los mecanismos que aseguren la implementación, el monitoreo y sustentabilidad del proceso.

Esta iniciativa, en la medida en que está dirigida a los MNM, pretende tener un efecto multiplicador, por cuanto dejará una capacidad instalada en estas instituciones que permitirá generar un proceso de transversalización de género en los organismos públicos formuladores de políticas, así como también en su propia cultura organizacional, contribuyendo a la igualdad de género y derechos en los Estados Miembros.

Por tal razón, con el objetivo de apoyar a los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer en el proceso de institucionalización y transversalización del enfoque de género en las instituciones públicas, haciéndose cargo tanto de las necesidades específicas de estas instituciones, como de la heterogeneidad de su avance en este proceso en la región, es que se ha desarrollado la presente metodología.

# 1. CONCEPTOS PRELIMINARES

La mayoría de las instituciones públicas de la región han incursionado en los temas de género, aunque, por lo general, de forma aislada y esporádica, desarrollando iniciativas que no obedecen necesariamente a una estrategia deliberada de transversalización del enfoque de género en sus políticas, programas y proyectos y, con menos probabilidades, en su cultura organizacional, estructura y políticas de recursos humanos. Es decir, actividades que no comprometen a la institución como un todo, por lo cual su sustentabilidad es débil y vulnerable a los cambios políticos.

Por esta razón, es importante efectuar modificaciones no sólo en los productos y servicios que las instituciones públicas ponen a disposición de la ciudadanía, sino también en su estructura, de modo de que el enfoque de género se haga parte del quehacer cotidiano de las personas que laboran en la administración del Estado, que se institucionalice y se transversalice.

## a. ¿QUÉ ES LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO?

La transversalización del enfoque de género o “*mainstreaming*” de género, de acuerdo a la definición del Grupo de Expertos del Consejo de Europa es “la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas.”<sup>6</sup>

De esta manera, transversalizar el enfoque de género en una institución u organización consiste en integrar este enfoque en todas las políticas, estrategias, programas, actividades administrativas y económicas e incluso en la cultura institucional de la organización, para contribuir verdaderamente a un cambio en la situación de desigualdad de género.

La transversalización del enfoque de género debe considerarse como un proceso que se refiere al diagnóstico del impacto diferenciado que cualquier iniciativa, incluyendo leyes, programas y políticas, en cualquier área o nivel, tendrá sobre las vidas de los hombres y las mujeres. Se trata de una estrategia para hacer que los intereses, preocupaciones y experiencias de las mujeres y de los hombres constituyan una dimensión integral en el proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que la desigualdad entre hombres y mujeres no se vea reproducida ni perpetuada<sup>7</sup>.

Por otra parte, la definición que entrega el Consejo de Europa sobre la transversalización de género, al referirse a la “reorganización” alude a la dimensión organizacional, la cual puede considerarse como el elemento que cohesionará una institución.

## b. ¿TRANSVERSALIZACIÓN O INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO?

Los conceptos institucionalización y transversalización de género suelen usarse a veces como sinónimos, apuntando al proceso por el cual una institución internaliza la perspectiva de género en su accionar; sin embargo, es preciso diferenciar ambas partes del proceso si se quiere pensar en su desarrollo en un plazo determinado.

6 Consejo de Europa: Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de “buenas prácticas”. Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming (EG-S-MS), Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Serie documentos, Número 28, Madrid, 1999.

7 Agreed Conclusions on Gender Mainstreaming. Geneva: United Nations Economic and Social Council, 1997. <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1997/e1997-66.htm>

En general, se hace referencia a la institucionalización, cuando un cierto tipo de prácticas se vuelven habituales; una forma repetitiva de hacer las cosas frente a una determinada necesidad que se convierte en una norma, transformándose en una conducta institucionalizada. De allí entonces que la institucionalización de la perspectiva de género es la integración de este enfoque en una práctica habitual en el accionar de una institución.

La institucionalización del enfoque de género hace referencia tanto a los objetivos y actividades de las organizaciones como al conjunto de reglas formales e informales y sus mecanismos de ejecución. En este marco, implica, por una parte, reconocer la existencia de un sistema inequitativo de las relaciones de poder entre los sexos en la sociedad y, consecuentemente, reconociendo esa inequidad, incorporar las acciones tendientes a la disminución de las brechas de género como una conducta habitual e institucionalizada, fruto de la apropiación de los actores institucionales del principio de equidad de género en su accionar. No puede ser concebida sólo como una integración, ni tampoco como un agregado más a las estructuras y objetivos ya existentes, sino que tiene un carácter transversal e intersectorial.

La institucionalización de género se expresa tanto en el carácter de la institucionalidad que se cree (unidades, puntos focales, comisiones), su ubicación en la estructura organizacional (lugares en que se toman decisiones), en el marco legal que sustenta a las unidades de género (leyes, convenios, acuerdos) -que las hace más o menos permeables a las coyunturas políticas- como en la extensión de las prácticas institucionales de género a toda la estructura organizacional, incluidas las unidades de planificación, administrativas y financieras.

Una verdadera institucionalización, concebida como la puerta de entrada a la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones, es un compromiso que debe ser asumido por las autoridades de la institución en el entendimiento de que la inclusión de la perspectiva de género en las políticas, programas, proyectos y, en general, en todas las actividades, es un mecanismo eficiente y eficaz para lograr la incorporación de un porcentaje importante de la población femenina como forjadora y partícipe del desarrollo de sus países.

Por su parte, la transversalización del enfoque de género o “mainstreaming” consiste en integrar este enfoque en todas las políticas, estrategias, programas, actividades administrativas y económicas así como en la cultura organizacional.

El objetivo de la transversalización de género es lograr que las cuestiones de igualdad de género se integren en todas las políticas públicas, en contraposición a la integración de este enfoque a algunas políticas sociales determinadas que, si bien atienden a necesidades específicas de género, no son suficientes para contrarrestar los efectos de desigualdad que puedan tener las políticas generales.<sup>8</sup>

La transversalización de género pone el énfasis tanto en las desigualdades de género como en los procesos político institucionales necesarios para lograr implementar las políticas de igualdad, para lo cual se requiere también una transformación o reorganización de las instituciones, de modo que adquieran las capacidades necesarias para promover políticas de esta naturaleza.

Se expresa en la medida en que se ha logrado que los intereses, preocupaciones y experiencias de las mujeres y de los hombres constituyan una dimensión integral en el proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas, de manera de avanzar en la eliminación de las brechas de género. En este ámbito, la acción de las unidades especializadas de género es fundamental, con su labor de diagnóstico, desarrollando una actividad propositiva, de vigilancia, y creando alianzas al interior de los ministerios, con otras instituciones públicas, y con la sociedad civil en general. Su labor en este sentido

---

<sup>8</sup> Género y políticas de cohesión social. Conceptos y experiencias de transversalización. Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), 2007

es facilitar y promover actividades para lograr cambiar las creencias y códigos culturales que sostienen las rutinas mantenidas por largo tiempo que no consideran las desigualdades de género en su quehacer.

Ambos procesos se cruzan y potencian: la institucionalización del enfoque de género es un requisito para que la transversalización de género pueda instalarse en todas las estructuras y en el accionar de toda la organización; el contenido de género se transversaliza cuando existe una estructura institucional adecuada, se transforma en una práctica reconocida como “habitual” en la institución y a la vez fortalece la institucionalidad creada.

### **c. ¿POR QUÉ INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?**

En la actualidad el requerimiento de avanzar en la igualdad de género se ha ido extendiendo cada vez más hacia todos los ámbitos del Estado a través de la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas. Este proceso ha sido impulsado por la comprensión cada vez más extendida de que hombres y mujeres, en tanto desempeñan roles diferentes en la sociedad, determinados por sus distintas actividades y responsabilidades socialmente y culturalmente asignadas –unos en las funciones productivas y otras en las reproductivas- tienen intereses y demandas diferenciadas.

El no reconocimiento de la diferenciación basada en el género de los y las destinatarios de las políticas públicas puede tener efectos inesperados e incluso contraproducentes, que tendrán costo en la eficacia y sostenibilidad del desarrollo, así como también en términos de equidad. Por el contrario, la incorporación de un análisis de género en la formulación de las políticas públicas permite dar respuestas más informadas, más eficientes, más focalizadas, más adecuadas, más participativas y más equitativas.

En las últimas décadas en los países de América Latina, los distintos sectores del Estado han ido gradualmente avanzando en su propio proceso de transversalización de la dimensión de género, es decir, se ha comenzado el proceso de evaluación de las necesidades diferenciadas y el impacto que produce en hombres y mujeres la aplicación de políticas, medidas legislativas, el desarrollo de programas o estudios, la ejecución de proyectos u otro tipo de acciones. Este es un gran avance porque es precisamente, desde el Estado, un lugar privilegiado para influenciar un cambio en los roles culturalmente definidos por medio de las intervenciones de políticas. Al mismo tiempo, constituye una oportunidad para mejorar la acción del propio Estado, ya que le permite entregar mejores servicios y desarrollar programas y proyectos más equitativos.

No obstante el avance que ha significado el impulso a iniciativas dirigidas a aminorar las brechas de género en las distintas áreas desde las instituciones públicas, también se han identificado una serie de obstáculos que hacen dificultoso el camino a recorrer, en tanto implica a veces profundos cambios en la cultura y estructura organizacional, así como en la forma de analizar los problemas sectoriales.

Considerando la estructura de las instituciones públicas, hay fuertes resistencias tanto internas como externas que afrontar; sin embargo, la experiencia ha demostrado que la transversalización del enfoque de género en las instituciones es un proceso que avanza en forma paralela en la búsqueda de la equidad y la igualdad de oportunidades para los ciudadanos y ciudadanas de la región. Entre los beneficios de la incorporación del enfoque de género se puede mencionar <sup>9</sup>:

- Igual participación de mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones para establecer las prioridades y asignar los recursos.
- Igual acceso y control de mujeres y hombres a las oportunidades, los recursos y los resultados del desarrollo.

---

9 En base a “Género, poder y política”. Stiegler, Barbara. Fiedrich Ebert Stiftung. Digitale Bibliothek.



- Igual reconocimiento y status para mujeres y hombres.
- Mujeres y hombres disfrutan igualmente los mismos derechos humanos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales que sustentan los valores de libertad, participación, igualdad, equidad y respeto por la diferencia y un desarrollo integral y sostenible.
- Igual mejoramiento para mujeres y hombres en los estándares de calidad de vida.
- Reducción de la pobreza para mujeres y hombres según se evidencie mediante indicadores, especialmente aquellos asociados con las áreas en las que las brechas de género son más profundas.
- Mejoramiento eficaz y eficiente del crecimiento económico y desarrollo sostenido.



## 2. ACERCA DE ESTE MANUAL

Una consideración que fundamenta el desarrollo de este Manual, es la necesidad de avanzar en la igualdad de género como compromiso de los MNM en los Estados Miembros, impulsando y reforzando el proceso de transversalización del enfoque de género en las instituciones públicas, de manera que las políticas y programas estén permeados con un enfoque de igualdad, así como las propias estructuras organizacionales de cada institución.

**a. OBJETIVOS:** Este manual está orientado a facilitar la integración o el fortalecimiento del enfoque de igualdad de género en las instituciones públicas, lo cual se expresa en la transversalización de este enfoque en los proyectos, programas y políticas públicas sectoriales.

Parte del reconocimiento de la existencia de prioridades y requerimientos sociales y sectoriales diferenciados por sexo que deben estar recogidos en los diagnósticos, implementación y evaluación, así como de la consideración de que toda política tiene efectos diferenciados sobre el bienestar y calidad de vida de hombres y mujeres.

### b. SOBRE LA METODOLOGÍA

El presente Manual no es un documento académico, es una herramienta de trabajo para, desde los mecanismos de la mujer, conducir los procesos que las funcionarias y funcionarios de las distintas instituciones públicas emprendan.

La metodología de trabajo propuesta ha sido construida en base a la experiencia en la realización de Diagnósticos Participativos de Género en varios países de la región. En ella, junto a técnicas de recopilación de información como análisis documental y entrevistas semiestructuradas, se incorporan elementos de la metodología de facilitación ZOPP, creada por la Agencia de Cooperación alemana GTZ; se aplica la metodología propuesta para realizar la matriz de Marco Lógico creado y difundido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y elementos provenientes de diferentes expertos y expertas en género incorporando el análisis de género e indicadores de género.

Durante el proceso de transferencia metodológica se van incorporando cada uno de estos elementos, e integrando a través de estas metodologías una herramienta poderosa para diagnosticar, analizar, comprender y evaluar el estado de la integración de la perspectiva de género en las políticas y programas, así como en la cultura organizacional de las instituciones, con el objetivo de ir diluyendo las brechas de género que aún existen en la región.

Se espera que al finalizar las jornadas de transferencia, las personas participantes estén en condiciones de replicar esta metodología en las diferentes instituciones de sus respectivos países como una herramienta para asegurar la inclusión de este enfoque en todas las actividades de la administración pública.

Para la preparación de la metodología que se presenta en este Manual se ha efectuado la revisión de un buen número de metodologías de auditorías y evaluaciones de género desarrolladas por diversas instituciones<sup>10</sup> para propósitos similares. Pero fundamentalmente se ha basado en la experiencia obtenida

<sup>10</sup> Entre otros:

- Manual for the gender self-assessment (Gender and development Training Centre, The Hague/Haarlem, September 2001 and adapted June 2003 by Annette Evertzen).

- SEAGA. Macro Level Handbook. Gender analysis in macroeconomic and agricultural sector policies and programmes. Gender and Population Division and Policy Assistance Division Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome, 2003

de la realización de los DGP realizados en tres Ministerios de Desarrollo Social de las Américas por la RIPSO y la CIM.

También se han incorporado elementos desarrollados con anterioridad, dentro del mismo marco institucional, sobre elementos de planificación estratégica con enfoque de género<sup>11</sup>. Con esta base se ha diseñado diversas técnicas de investigación, que han dado como resultado una herramienta poderosa para conocer y analizar las fortalezas y dificultades de las distintas unidades de una institución pública para lograr incorporar en forma transversal un enfoque de género en la institución, que abarque desde la gestión de recursos humanos, la cultura organizacional, hasta la oferta final de sus productos a los/as beneficiarios/as.

Está dirigida a personal de los MNM que conduzcan o vayan a conducir un proceso de transversalización del enfoque de género en las instituciones públicas.

### **c. FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS**

La transferencia metodológica es impartida por las expertas del equipo facilitador de la CIM/OEA; tiene una duración de 32 horas distribuidas en cuatro jornadas de 8 horas efectivas de trabajo, de acuerdo a la agenda preparada por el equipo. Comenzando con una exposición sobre la importancia de la adopción y transversalización del enfoque de género en las políticas, programas, proyectos y, se explicita el alcance del DPG y se da comienzo al entrenamiento en las diversas técnicas participativas de recopilación de información y elaboración de propuestas diseñadas. Se utilizan diferentes técnicas de capacitación tales como presentaciones, rol playing y entrenamiento en el uso de diversas metodologías participativas.

La transferencia metodológica se basa en la metodología de aprendizaje “aprender-haciendo”, donde el acento está puesto en el aprendizaje versus las posiciones de tipo conductivistas en las cuales el énfasis está puesto en la enseñanza. Significa adquirir un conocimiento teórico y práctico que junto con habilidades, destrezas, prácticas y valores permitirán lograr un buen desempeño. Se postula que haciendo las cosas es la mejor manera de obtener esas competencias.

- 
- Guía para la transversalización de género en el PNUD- Chile (PNUD, Chile, ISBN Santiago de Chile 2006, elaborado por el Área de estudios de Género, FLACSO.
  - Transversalización del enfoque de género en la gestión integrada de los recursos hídricos. Paquete de capacitación para capacitadores. (Gender and Water Alliance, CWA, PNUD, Versión 2.1, Noviembre, 2006.
  - Manual para la transversalización de la perspectiva de género en la Secretaría de Relaciones Exteriores, México. México, Secretaría de Relaciones Exteriores. UNIFEM: PNUD, 2006.
  - Guía para Realizar Auditorías de Género en Empresas (Elaborada por AIMPEI Subvencionada: El Servicio Extremeño Público de Empleo, la Consejería de Economía y Trabajo de la Junta de Extremadura y el Fondo Social Europeo. Marzo 2007.
  - La transversalidad de género en la administración local. (Dirección General de la Mujer, Consejería de Empleo y Mujer, Comunidad de Madrid, Fondo Social Europeo).
  - Auditorías de género, metodología aplicada, proceso seguido y resultados obtenidos. KIDEITU, País Vasco. Equal, Fondo Social Europeo.
  - The Gender Audit Handbook. A Tool for Organizational Self-Assessment and Transformation. InterAction, 2010
  - Asociación Profesional de Auditorías de Género. APAG. [www.auditoriasdegenero.es](http://www.auditoriasdegenero.es)

11 En el marco del proyecto “Avance de la Igualdad de Género en el marco del Trabajo Decente”, ejecutado entre 2009-2012 por la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM/OEA) en coordinación con el entonces Departamento de Desarrollo Social y Empleo de la OEA, se elaboró la Guía de Capacitación en Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género (PEPEG), concebida como un instrumento para la incorporación de la perspectiva de género en los procesos de planificación de los Ministerios. Se realizaron cuatro talleres subregionales de Planificación Estratégica con Enfoque de Género, en los cuales hizo uso de este material que está a disposición de todas las instituciones que lo requieran (<http://www.oas.org/es/cim>).

Por tanto, quienes están adquiriendo capacidades no son objeto de la instrucción de quien conduce el taller de transferencia, sino que son aprendices activos(as), que elaboran para sí y por sí mismos(as) el material que se les provee. Este método requiere que la o las personas que están haciendo la transferencia, se convierta en un(a) facilitador(a) del aprendizaje que ayuda en el proceso de construir el conocimiento.

En esta perspectiva, el trabajo de grupos, es fundamental como espacio de reflexión, análisis, identificación de problemas y búsqueda conjunta de soluciones. El conocimiento se construye desde realidades concretas frente a las cuales se validan conceptos y se hacen nuevas elaboraciones.

### **i. ¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLEN LOS FACILITADORES Y FACILITADORAS?**

El método participativo, centrado en el aprender-haciendo, requiere la utilización de medios apropiados que involucren permanentemente a quienes forman parte de los procesos, buscando hacer un ejercicio de deconstrucción y construcción a partir de la reflexión y el análisis de lo que se hace, y de la información disponible.

Quienes vayan a aplicar el DPG deben tener claridad que su función es, como lo dice su nombre, “facilitar” procesos, movilizar conocimientos, orientar los contenidos hacia el análisis de contexto, problemas e intereses. Su labor debe, por tanto, enfocarse en lograr que sean las personas participantes quienes por sí mismas reconozcan un problema y luego entreguen la solución al mismo.

Es indispensable lograr siempre una buena comunicación de quien facilita procesos, ya que es el único instrumento del que dispone para asegurar su posición en los grupos y garantizar mejores niveles de interlocución y de intervención. Debe promover el diálogo y el intercambio y, orientar a través de un proceso deliberativo la construcción de acuerdos y el establecimiento de límites en caso de diferencias entre actores y actoras con intereses diversos.

La persona que facilita un DPG es articuladora y ordenadora en el proceso de toma de decisiones; fomenta la creatividad, crea un ambiente positivo y facilita el auto manejo de los grupos.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO

#### a. ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE GÉNERO?

Una de las principales características que define el proceso de transversalización de género es su carácter participativo, por lo cual requiere una metodología basada en la participación de las personas que trabajan en la institución y ha de contar desde el inicio con el compromiso y el consenso de quienes tienen que impulsar el proceso.

La realización del Diagnóstico Participativo de Género (DGP) tiene los siguientes propósitos:

- 1) Identificar la forma en que pueden corregirse las asimetrías de género en las instituciones, a fin de fortalecer los objetivos de equidad en las políticas y programas del sector, desentrañando las desventajas de hombres o mujeres en su calidad de participantes o destinatarias(os) de dichas políticas y programas. Implica incidir sobre el reconocimiento de que hombres y mujeres tienen diferentes capacidades de participación en el diseño y la distribución de las políticas y programas, en el acceso a la capacitación, en el uso del tiempo, etc.
- 2) Realizar un análisis institucional de género para evaluar la existencia de inequidades, discriminaciones o prejuicios de género a fin de fortalecer una cultura institucional sensible al género. Se trata de identificar las prácticas en la gestión de los recursos humanos con el objetivo de dejar instaladas las competencias colectivas, individuales y técnicas necesarias para gestionar las desigualdades de género, reconociéndolas y emprendiendo acciones para cambiarlas.
- 3) Asimismo, el diagnóstico pretende detectar mecanismos de resistencia a la transversalización del enfoque de género en la institución y buscar la forma de incidir en su modificación.
- 4) Elaborar participativamente un Plan de Acción de Género institucional que guíe la consecución de los objetivos identificados en el proceso del DPG.

El DPG es, por tanto, un proceso analítico y estratégico de reflexión, evaluación y planificación que permite conocer en forma participativa la situación en relación al tratamiento del tema de género en la institución para, de esta forma, develar problemas y oportunidades con el objetivo de dar recomendaciones para corregir las deficiencias y aprovechar las oportunidades. El DPG culmina con un Plan de Acción consensuado con las y los ejecutores y las jefaturas que establecen líneas de mejora para la reducción y progresiva eliminación de las brechas relevadas, su medición y monitoreo. Es el paso inicial del proceso de institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en la institución.

Como se mencionaba, el producto final y objetivo del DPG es crear un Plan de Acción para la transversalización del enfoque de género mediante la información recopilada durante la aplicación de diversas técnicas. El plan es concebido como la herramienta para lograr la integración de la igualdad de género y dentro de los procesos organizacionales, políticas, programas, proyectos y actividades. El Plan, consensuado por todas las partes, es a su vez, el punto de partida para la evaluación y la mejora continua y permanente.

Hay que recalcar que la metodología que se presenta es concebida como un proceso de incorporación de la transversalización de género en una institución que comienza con la invitación a participar en el DPG hasta la incorporación de las actividades identificadas participativamente en un plan de acción y su posterior seguimiento. Es una metodología eminentemente participativa que permite desarrollar una estrategia de trabajo consensuada y que toma en consideración los ritmos y cargas de trabajo de una institución pública.

Así concebida, en la metodología prima la participación de las personas sobre el trabajo de gabinete y busca implicar a todas las personas que han de ponerlo en marcha.



## b. EJES DE ANÁLISIS PARA EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE GÉNERO

Para detectar las brechas de género presentes en la institución y lograr los propósitos enumerados, el DPG se enfoca en los siguientes ejes de investigación:

EJES	OBJETIVOS
1. Estrategias existentes para la transversalización del enfoque de género en la institución	Conocer la naturaleza de la institucionalización de la política de género y la calidad de la política de género que ha sido creada y desarrollada en la institución.
2. Incorporación de la equidad e igualdad de género en las políticas, programas y proyectos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de programas</li> <li>- Focalización</li> <li>- Evaluación y monitoreo</li> </ul>	Indagar el grado de incorporación del enfoque de género en la conceptualización, diseño, implementación, evaluación y monitoreo de las políticas, programas y proyectos.  Determinar el grado en que el diseño, la planificación, el seguimiento y evaluación de las políticas, programas y proyectos institucionales incorporan un enfoque de género, de manera de considerar y medir su impacto diferenciado sobre hombres y mujeres.
3. Conocimientos existentes sobre género y estrategia para generar competencias en la materia	Conocer en el nivel de experiencia del personal en el análisis y evaluación de género de políticas, programas y proyectos. También recoger información sobre las estrategias desarrolladas para la formación de la materia.
4. Estrategia comunicacional	Indagar sobre la sensibilidad de género en la política comunicacional interna y externa de la institución.
5. Recursos humanos	Analizar la composición de género del personal, nivel y el alcance de la igualdad de género en la contratación, sistema de remuneraciones, uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad, oportunidades de capacitación y desarrollo, prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género.
6. Cultura Organizacional	Conocer el nivel de sensibilidad de género en la cultura de la institución.

## 4. PASOS DE UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE GÉNERO

### a. LA INVITACIÓN OFICIAL

La primera etapa comienza con la selección de la institución (Ministerio, Dirección, Secretaría, etc.) que va a ser invitada a participar en esta iniciativa por el MNM. Para ello se conjugan criterios técnicos que dan la relación entre diferentes características de las eventuales instituciones receptoras; sin embargo, como criterios indicativos que pueden vaticinar la sostenibilidad del proceso, se pueden mencionar los siguientes:

- Voluntad y compromiso político por parte de la institución a ser diagnosticada con la institucionalización del trabajo en igualdad.
- Disponer de personal experto en género.
- Disponer o tener la capacidad de dotar al proceso de personas, recursos financieros y materiales necesarios para garantizar la sostenibilidad del proceso de incorporación del enfoque de género.

Una vez seleccionada la institución por parte del MNM, éste dirige una carta oficial a la máxima autoridad (por lo general el Ministro o la Ministra, Director o Directora correspondiente), en la cual se explican las características del Diagnóstico Participativo de Género, sus alcances, los requerimientos a la institución y cómo ésta se beneficiará al aceptar esta invitación. Es relevante señalar explícitamente que para el éxito del proceso es indispensable contar con el compromiso y voluntad política de la alta Dirección de la institución con el fin de lograr la institucionalización de los procesos que se desarrollen y garantizar la sostenibilidad de los mismos.

El MNM puede evaluar la posibilidad de que este compromiso se materialice a través de la firma de un documento en el que se recoja la necesidad y los motivos que llevan a trabajar en torno a la transversalización de género y los pasos que está dispuesta a dar la institución para conseguirlo.

Se recomienda que en la unidad correspondiente del MNM se elabore un plan de aplicación de DPGs, en el cual se vayan conjugando las distintas áreas, aplicando criterios de selección como por ejemplo, el ya haber un trabajo previo desarrollado, o bien, inclinarse por aquellos sectores considerados estratégicos, o en consonancia con las prioridades gubernamentales declaradas.

Se debe tener en cuenta que en muchas ocasiones lograr el acuerdo con un determinado Ministerio puede tomar un largo tiempo, por lo cual es preferible ir avanzando simultáneamente en más de una institución para lograr que se mantenga una cadena ininterrumpida de trabajo en torno a la aplicación de los DPG.

### b. NOMBRAMIENTO Y TAREAS DE LA CONTRAPARTE DEL DPG

Es fundamental que se nombre a una persona por parte de la institución en la que se realizará el DPG para operar como contraparte del equipo facilitador. Esta(s) persona(s) debe(n) tener el tiempo y la autoridad para supervisar los detalles logísticos con anterioridad y durante el DPG y para coordinar los pasos del proceso. Es recomendable que si existe una persona encargada de género o punto focal de la institución, sea quien asuma la responsabilidad de coordinar las actividades.

Considerando que las tareas que debe cumplir son de diversa índole, se recomienda que disponga de apoyo de personal administrativo bajo su coordinación. Por otra parte, la oficina de comunicaciones de la institución puede jugar un papel crucial en la distribución interna de la información sobre el DPG que se comienza a implementar; por ello, la contraparte debe estar en un fluido contacto con esta unidad.



### Las tareas de la contraparte son las siguientes:

- Oficiar como contacto principal con el equipo de facilitación del MNM, para garantizar el buen desarrollo del DPG.
- Recopilar o dirigir la recopilación de los materiales para el análisis documental que sean solicitados por el equipo facilitador del MNM y proponer otros que considere de interés para los objetivos del DPG.
- Planificar, en conjunto con el equipo facilitador del MNM, las actividades que se realizarán antes y durante la realización del DPG.
- Organizar la agenda y la logística para todas las actividades planificadas con anterioridad a la llegada del equipo facilitador para, de esta forma, optimizar los tiempos.
- Comunicar y explicar a todas las unidades de la institución la realización del DPG, sus objetivos y adelantar los requerimientos que pueda hacerse a cada una de ellas.
- Asegurar que haya las facilidades solicitadas por el equipo facilitador del MNM para el desempeño de su trabajo.
- Poner a disposición del equipo facilitador del MNM los materiales que serán solicitados para los talleres (rotafolios, papelería, marcadores, tarjetas, etc.) como único aporte solicitado a la institución contraparte.
- Coordinar las reuniones con las autoridades ministeriales para el inicio del DPG y entrega de informes.

### c. CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO FACILITADOROR

El equipo de facilitación del DPG debería estar compuesto por al menos cuatro funcionarias(os) del MNM formados en la metodología del DPG. El núcleo del equipo debería estar constituido por dos personas, de las cuales al menos una debe tener experiencia en haber aplicado la metodología en una institución pública.

La experiencia ha demostrado que contar con personas provenientes de la institución en que se aplicará el DPG ha sido un gran aporte al logro de los objetivos. Por esta razón se recomienda incorporar personas pertenecientes a la institución en que se aplicará el DPG, por lo que se solicitará a las autoridades que designen un grupo de al menos cuatro personas de la institución para que participen en el proceso. Se espera que, además de hacer una inducción de la metodología, la participación en las distintas instancias también sea una fuente de información y debate sobre las características de la institución y las formas de proceder más adecuadas acordes a la cultura organizacional.

Con este procedimiento se dará lugar a la creación de un equipo de trabajo, lo cual facilita la participación activa del personal de la institución en el desarrollo de las acciones y supone el primer paso para que

hagan suyos los objetivos del DPG. De este modo, la participación activa de las personas que conformarán el equipo de trabajo durante el DPG da lugar a la exploración del potencial para la sostenibilidad del proceso a medio y largo plazo.

Este equipo debería estar compuesto por personas con responsabilidad y capacidad de decisión en la ejecución de las acciones contenidas en el Plan de Acción.

#### **d. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

##### **Las características del equipo de contraparte son las siguientes:**

- Persona o equipo encargado de género (si existe) con conocimientos básicos de género
- Personas con autoridad y nivel para lograr interactuar con todo el personal para el seguimiento del Plan de Acción
- Personas con capacidad de decisión y con un conocimiento global de los procesos, programas y servicios de la institución
- Disponibilidad de tiempo para asumir las nuevas responsabilidades

Para realizar un Diagnóstico Participativo de Género se utiliza una combinación de diversas herramientas metodológicas. La secuencia de la utilización de cada una de ellas es un proceso cuyo objetivo es recoger la información para luego ser procesada y analizada en forma participativa.

#### **i. ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Antes de dar comienzo al DPG es necesario analizar la información disponible en la institución desde la perspectiva de género con el objetivo de acceder a información cuantitativa y cualitativa para complementar aquella que se recabe mediante otras técnicas de recopilación de información. El material documental cubre las áreas administrativa, técnica, planificación, presupuestaria, comunicaciones y relaciones públicas, y otras que se estimen convenientes de acuerdo a las características de la institución en la cual se aplicará el DPG.

También es imprescindible tener presentes los avances en materia de género a nivel nacional, la legislación, los cambios recientes en la situación político-institucional en términos generales y en particular, de la agenda de género, así como de otras instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil que interactúen (o debieran interactuar) con la institución.

Antes de dar comienzo al trabajo en terreno, el equipo facilitador del MNM solicitará a la contraparte un listado de documentos (y/o los links en que se encuentran en la página web institucional) que cubra al menos los siguientes ámbitos:

**a)    Ámbito administrativo:**

- Organigrama
- Lista de personal de cada unidad por cargo y sexo
- Manual de Funciones
- Manual de Procedimientos
- Reglamentos institucionales
- Política y gestión de recursos humanos
- Documentos relativos al programa y el presupuesto
- Ley de organización y funciones
- Plan anual de trabajo de la institución
- Memoria institucional

**b)    Ámbito técnico:**

- Documentos sobre políticas, programas y proyectos en ejecución
- Estudios y publicaciones clave elaborados por la institución
- Otros documentos de interés para la labor específica de la institución
- Convenios con otras instituciones (públicas, privadas o cooperación internacional)

**c)    Comunicación y difusión:**

- Materiales de difusión
- Material gráfico incluido en las publicaciones
- Boletines electrónicos e impresos

**d)    Documentación relevante relativa al género:**

- Incluye toda la información específica sobre temas de género que se ha abordado en la institución

El equipo facilitador del MNM abrirá un archivo manejado por una sola persona en el que se irán guardando todos los materiales recopilados. Es muy probable que una vez iniciado el proceso, como producto de las entrevistas e interacciones grupales se encuentren otros materiales que pueden ser relevantes que podrán ser agregados.

La persona del equipo facilitador encargada de la recopilación de la información documental la analizará y compartirá con el resto del equipo. El foco de análisis está dirigido a obtener información sobre:

- Historia de la institución (Misión y Visión; Memorias anuales últimos 4 años)
- Estructura de los recursos humanos de la institución (organigrama), composición del personal (listas de funcionarias/os según cargo y sexo), descripción de funciones, política de recursos humanos (sistema de reclutamiento y selección del personal, tipos de licencias y su frecuencia según sexo, existencia de medidas que promuevan la corresponsabilidad y la conciliación entre vida familiar y laboral), protocolos de prevención y denuncia de acoso laboral, políticas de capacitación forma de acceso, funcionarias/os capacitados según sexo y tipo de capacitación)
- Inclusión de objetivos de equidad en el diseño de las políticas, programas y proyectos en vigencia en la institución
- Inclusión de una perspectiva de género en la evaluación de políticas, programas y proyectos (uso de indicadores de género)
- Producción, uso y difusión de datos desagregados por sexo y edad
- Inclusión de temas de género en publicaciones periódicas (boletines o similares)
- Análisis de inclusión de imágenes no sexistas en material gráfico (fotografías, videos, afiches, folletos, panfletos, etc.)
- Existencia de documentos específicos de género.

El archivo del análisis documental incluirá todos los documentos y el resumen y debe de ser mantenido y actualizado a medida que se vayan agregando otros materiales. Será muy útil para verificar las conclusiones de otras estrategias de recopilación de información.



## SENSIBILIDAD DE GÉNERO: ALGUNAS DIRECTRICES

Estas directrices tienen por objeto ayudar a que en la información, la documentación y los productos se recojan las inquietudes y la voz tanto de las mujeres como de los hombres, de las niñas y niños.

Las principales preguntas que se deben tratar son las siguientes:

- ¿Qué diferencia hay entre la manera en que afecta un problema o cuestión a los hombres y las mujeres?
- ¿Por qué les afecta a unos y a otras de manera diferente?
- ¿Qué se está haciendo al respecto?

Todos los productos deberían transmitir este mensaje. En el material conocido como indiferente (o neutral) al género no se tratan explícitamente los problemas relacionados con el género e igualdad de género, ni la «doble discriminación» de la que son objeto las mujeres y las niñas de determinados grupos étnicos o minorías. Sin embargo, gran parte de este tipo de material refuerza implícitamente los roles tradicionales de género y los estereotipos sexuales.

### Imágenes

Tres palabras clave:

- Igualdad
- Diversidad
- Sensibilidad

Las imágenes, fotografías e ilustraciones han de transmitir mensajes que promuevan la igualdad de género en lugar de perpetuar los roles estereotipados que retratan, por ejemplo, a los hombres en el poder y a las mujeres a cargo del cuidado de la familia.

Las imágenes deberían respetar la diversidad en la representación de los roles de cada sexo y mostrar a mujeres y hombres en cometidos de la misma categoría. Por ejemplo, ¿se muestra también a los hombres como responsables de criar a los hijos en la familia? Cuando una imagen presenta a un hombre y a una mujer juntos, debería evitar mostrar al hombre en actitud activa y firme y a la mujer en actitud pasiva. Considere la posibilidad de invertir esos roles.

Las imágenes deberían reflejar sensibilidad por lo que respecta a la igualdad de género y a la diversidad étnica. Por ejemplo, las fotografías que reflejan tendencias globales deberían incluir hombres y mujeres de distinto origen étnico y racial.

El texto o mensaje debería aludir a la relación entre los sexos, incluidas la relación de poder tanto en el ámbito laboral como en otros contextos, y describir las experiencias, situaciones y necesidades concretas de cada grupo.

El texto o mensaje ha de promover el objetivo de la igualdad entre los hombres y las mujeres en todos los ámbitos de la vida: en el mundo del trabajo, en el hogar y en la comunidad. (Continúa)

## Lenguaje

El lenguaje ha de ser sensible al género y no neutral y/o sexista. Esto significa mencionar tanto a las mujeres como a los hombres y tanto a las niñas como a los niños.

Se debería emplear un lenguaje sensible al género y no uno que invisibiliza a las mujeres y niñas. Los términos neutros desde el punto de vista del género como «trabajadores de la economía informal» o «trabajadores rurales» suelen ocultar la gran proporción de mujeres que incluyen estos sectores. Debería, entonces, recurrirse a expresiones precisas como «mujeres que trabajan en la economía informal» o bien «niños que son trabajadores rurales», o bien «jóvenes mujeres y varones que enfrentan barreras en...», etc.

Se preferirán vocablos sensibles al género. Por ejemplo, reemplazar «horas-hombre» por «horas de trabajo» o «tiempo trabajado»; en lugar de «ama de casa», «responsable de las tareas del hogar»; en lugar de «marineros», «gente de mar»; y en lugar de «presidente», hablar de «presidencia».

Evitar utilizar «él» o el sustantivo «hombres» como términos genéricos para aludir a ambos sexos. En lugar de ello, recurrir a giros como «quienes trabajan en la organización» o reemplazar o alternar el uso del masculino con el femenino.

## Esencia y contenido del texto

La esencia y el contenido del texto o del mensaje deberán captar las repercusiones diferenciadas de los sucesos y procesos en las mujeres y en los hombres, en las niñas y en los niños.

En el texto deberían figurar tanto las opiniones de las mujeres como las de los hombres; citarlas y/o resumirlas explícitamente y señalarlas como tales. Habría que entrevistar a la misma cantidad de hombres y de mujeres en categorías similares.

Los datos deberían desglosarse por sexo. Por ejemplo, en lugar de «quienes trabajan en la economía informal», se debería especificar «de quienes trabajan de la economía informal, los hombres representaron un 20 por ciento, y las mujeres, un 80 por ciento. En lugar de «... toda la población pobre dedicada a la agricultura afirmó que los cambios habían perjudicado sus », precisar: «sólo el 10 por ciento de los agricultores pobres, pero más del 45 por ciento de las agricultoras pobres, afirmaron que los cambios habían perjudicado sus...».

El texto o mensaje debería aludir a la relación entre los sexos, incluidas la relación de poder tanto en el ámbito laboral como en otros contextos, y describir las experiencias, situaciones y necesidades concretas de cada grupo.

El texto o mensaje ha de promover el objetivo de la igualdad entre los hombres y las mujeres en todos los ámbitos de la vida: en el mundo del trabajo, en el hogar y en la comunidad.

*Texto extraído de: "Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género de la OIT". Ginebra, OIT, 2008*

## ii. EL INICIO

Ya realizado el análisis documental el equipo facilitador se traslada a la institución para dar comienzo al trabajo en terreno propiamente tal. La actividad inicial es una reunión de trabajo de todo el equipo facilitador. La persona que actuará como responsable del equipo, en conjunto con éste, establecerá las responsabilidades de cada miembro del equipo en todo el proceso. Se tomarán en consideración para ello, la experiencia, las habilidades y las preferencias personales, dejando claro que todas las actividades son importantes en el desarrollo del DPG.

Ya se ha tenido contacto con la contraparte, la cual, en conjunto con el equipo facilitador ha preparado la agenda del DPG en la cual debe figurar para el primer día una entrevista inicial de la máxima autoridad de ambas instituciones.

En esa primera reunión se debe reconocer la voluntad de incorporar o fortalecer la transversalización del enfoque de igualdad de género y reiterar los compromisos asumidos en relación a facilitar los medios o condiciones para la consecución de los objetivos propuestos; se solicita el apoyo al equipo de trabajo de la institución y la necesidad de una asignación de recursos para impulsar el proceso, como reflejo del compromiso adquirido y como muestra de la determinación para incluir la igualdad de género como línea transversal en todos los procesos. Se solicita anime a todo el personal para participar en el DPG y, en particular, al equipo directivo para que tome parte activa en éste.

*El punto de partida para la realización del DPG es contar con el apoyo de la alta Dirección, sin la cual es poco probable lograr los objetivos propuestos, que en gran medida requieren de la voluntad política para implementarlos. Además, es indispensable que transmita a las jefaturas de la institución la necesidad de comprometerse con el proceso, pues son quienes pueden promover e instar a la participación en el DPG del personal a su cargo.*



Ese primer día debe tener lugar una reunión con todo el equipo directivo. Además de explicar las características y alcances del DPG, los beneficios para la institución y cuál se espera que sea su participación en el proceso así como las del personal a su cargo, se recomienda hacer una presentación (Power Point) que incluya un cronograma y los productos o resultados esperados del proceso.

Hay que recordar en este momento que una buena comunicación inicial con el equipo directivo ayudará a disipar los eventuales temores del personal, la resistencia y el escepticismo.

Paralelamente y, en base al acercamiento previo de la contraparte con la oficina de comunicaciones de la institución, se espera que ésta cubra y publique en la red interna todas las fases del DPG: las reuniones protocolares iniciales, las presentaciones de resultados en cada etapa del proceso de auditoría y los resultados finales. Más aun, se recomienda sostener una breve reunión con el equipo de comunicaciones para entregarle por escrito la agenda y un resumen de los objetivos, actividades a realizar y productos esperados del DPG.

### **iii. ENTREVISTAS**

Las entrevistas individuales y las entrevistas grupales son recursos técnicos fundamentales de la investigación cualitativa y se pueden utilizar de manera complementaria. La entrevista de tipo personal (individual cara a cara) es directa, descubre las motivaciones, creencias, y sentimientos ocultos sobre un tema. Puede ser abierta o semi-estructurada, siendo esta última la técnica que se aconseja para el DPG.

Se elegirá un conjunto de personas a quien se les aplicarán entrevistas semi-estructuradas individuales, por lo general personas pertenecientes a áreas consideradas estratégicas tanto en la misión como en la gestión de los recursos humanos. En otros casos, se podrá optar por entrevistas grupales, de acuerdo a las características de la unidad de trabajo y del número de personas que la constituyan.

Se propone que este tipo de entrevista sea aplicada a las personas que ocupan cargos directivos de primer nivel de la institución, tanto por la profundidad de la información que se pueda recabar, como porque su participación en actividades grupales podría inhibir la participación de algunos(as) funcionarios(as).

Deberían comenzar a ser realizadas en los primeros días del DPG tanto por la importancia de escuchar las opiniones de los (as) funcionarios(as) de este nivel, como para usar ese espacio como una sensibilización al tema, lo que va a redundar en una facilitación de otras actividades con su personal a cargo.

Para la entrevista individual semiestructurada se trabaja con una guía que enumera un conjunto de preguntas predeterminadas o temas que se van a tratar. Esta guía sirve como la lista de verificación durante la entrevista y asegura que se obtenga la misma información a partir de varias personas. La guía variará de acuerdo al área de la persona a quien será aplicada. Para facilitar la preparación de la entrevista, el día anterior el equipo facilitador pasará una revista a la información que es necesario profundizar o que no se pudo obtener de la aplicación de las técnicas de levantamiento de información utilizadas precedentemente.



## ALGUNOS CONSEJOS PARA LAS ENTREVISTAS

El guión debe comenzar con una introducción en la que se describen los objetivos centrales del DPG, los resultados que se espera obtener y los beneficios para la institución y el país en general.

Es importante señalar por qué se ha elegido al entrevistado/a y el tiempo aproximado que durará la entrevista, además de garantizar el anonimato.

Se presentan los temas, preguntas o aspectos que considere importantes, de acuerdo a la función del/a entrevistado/a sin por ello descuidar su visión institucional sobre la transversalización del enfoque de género.

No deberá olvidarse del tiempo que ha programado para cada área temática ya que un uso desequilibrado del tiempo podría impedir desarrollar todos los temas que se desean abordar en el tiempo que se dispone para la entrevista (no más allá de una hora y media).

Hay algunos comportamientos que pueden asegurar el éxito de una entrevista semiestructurada, entre ellos:

- Pida permiso para tomar notas.
- Haga preguntas concretas (quién, qué, por qué, dónde, cuándo, cómo).
- Evalúe el origen de las respuestas (hechos, opiniones, rumores).
- Registre los detalles de lo que se diga, y cuando sea posible, lo que NO se dice, pero se percibe (vacilación o tensión).
- Registre sus impresiones personales de la entrevista.

En base a tales requerimientos se acordarán los temas que se deben abordar según el área a la cual pertenezca el/a entrevistado/a. Se recomienda que en la entrevista se incluya los 6 ejes de investigación propuestos.

Las entrevistas grupales se recomiendan cuando se trata de obtener información de personas que se estima que pueden complementarse. Pueden pertenecer a una misma unidad de trabajo, o bien que desempeñen funciones que se realicen en cadena. También resulta adecuado este tipo de entrevista en unidades con poco personal y que por sus funciones no puedan ser incorporadas a otras unidades. En todo caso, no deberían exceder las diez personas.

Se recomienda que las entrevistas sean transcritas al final del día, ya que aunque se tomen muy buenas notas, siempre habrá detalles importantes que pueden olvidarse o confundirse con las declaraciones de otras entrevistas (Guía para entrevistas en Anexo).

#### **iv. TALLERES PARTICIPATIVOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

A fin de lograr la más amplia participación de las funcionarias y los funcionarios con la intención de interrumpir lo menos posible el funcionamiento de las unidades de trabajo, se privilegia la utilización de un conjunto de herramientas de levantamiento de información que permiten lograr en un máximo de dos horas por unidad de trabajo, no solamente una visión sobre la percepción y necesidades o problemas que visualizan para incorporar el enfoque de género, sino también la generación de propuestas a partir de sus propias experiencias. A estos talleres serán convocados directivos, profesionales y técnicos de cada unidad de trabajo, así como también al personal de apoyo y servicios generales. Estos son los Talleres Participativos de Levantamiento de Información, para cuyo desarrollo se han utilizado una fusión de al menos dos técnicas de recolección de información.

En primer lugar, para contextualizar se le solicita al grupo que haga una pequeña reseña de sus funciones al interior del Ministerio y los procesos, planes, programas y/o proyectos en los que participa y su relación con el funcionamiento del resto de la institución. Para ello se les pide a los y las participantes que expongan y se expliquen. Con ello, se logra un primer acercamiento y se genera un ambiente de confianza en la medida que las personas asistentes se sienten escuchados(as). Posteriormente se les da una pequeña contextualización respecto de los alcances y objetivos del DPG y conceptos básicos de género y, en base a ello, se les pregunta a través de la metodología ZOPP/METAPLAN<sup>12</sup> qué se hace en materia de género en su unidad, qué más podría hacerse y cuáles serían las propuestas para avanzar, así como para vencer eventuales dificultades. De tal manera, se logran los resultados utilizando al máximo el tiempo y generando una mayor participación, además de las ventajas que implica el poder registrar la información directamente desde los/las participantes.

La aplicación de estas técnicas de investigación, permite contar con una herramienta poderosa para conocer y analizar las fortalezas y dificultades de las distintas unidades de una institución pública para lograr incorporar en forma transversal un enfoque de género en la institución, que abarque desde la gestión de recursos humanos, la cultura organizacional, hasta la oferta final de sus productos a la ciudadanía.

Esta metodología promueve la participación de todas las personas del grupo, respeta la diferencia de opiniones, orienta la discusión grupal y facilita la profundización del proceso de reflexión, por lo cual facilita la autoevaluación por el propio personal sobre su progreso en la incorporación de la perspectiva de género y arribar a sus propias recomendaciones para el desarrollo de estrategias nuevas y más eficaces.

A través de los distintos talleres participativos de levantamiento de información se examina la naturaleza de los sistemas de gestión y presupuesto, la gestión de la información, los sistemas de monitoreo y evaluación, así como la cultura organizacional, todos elementos que juegan un importante papel tanto en el avance como en la dificultad para la promoción de la igualdad de género en las instituciones del Estado (Guía para realización de Talleres Participativos de Levantamiento de la Información en Anexo)

#### **v. PLAN DE ACCIÓN**

Es el resultado final del DPG. Se expresa en una matriz que incorpora los objetivos a seguir, los plazos de cumplimiento, responsables, recursos necesarios, indicadores y medios de verificación. Por su estructura significa un apoyo permanente para monitorear el logro de los objetivos identificados participativamente. La puesta en marcha de esta combinación de estrategias conduce a un Plan de Acción de Género participativo y consensado por todas las partes.

---

12 Método de investigación que se originó a finales de los años 60 en Alemania, y consiste en la utilización de tarjetas con ideas, conceptos, etc. La ubicación panorámica de estas diversas ideas permite su clara diferenciación, análisis y depuración, lo que puede ser aprovechado en eventos de discusión y aprendizaje grupal.

Para la preparación del Plan de Acción el equipo facilitador habrá preparado una matriz con todos los problemas identificados y la presentará a los y las representantes de las unidades técnicas de la institución.–

La elaboración participativa del Plan de Acción se compone de varias etapas:

## **PRESENTACIÓN DE LA MATRIZ DE PROBLEMAS**

### **ANÁLISIS DE PROBLEMAS**

El segundo paso es realizar un análisis de problemas. Una herramienta que se utiliza para realizar este análisis es el árbol de problemas. Esta metodología es altamente participativa y permite ir visualizando de forma rápida los problemas estructurales (causa) diferenciándolos de aquellos que son coyunturales (efecto). También permite obtener claridad respecto de cuál es el o los problemas que es prioritario enfrentar.

#### **El Análisis de Problemas es un método apto para:**

- Investigar una Situación Actual dentro de una visión compleja
- Identificar el Problema Central de esta situación desde el punto de vista de las y los interesados
- Visualizar el interrelacionamiento entre Causas y Efectos del problema central y de los problemas correlativos (árbol de problemas)
  
- 1. Identifique problemas principales existentes, que son evidentes dentro de la situación analizada
- 2. Verifique cuál es el Problema Central
- 3. Identifique las CAUSAS del problema central
- 4. Identifique los EFECTOS del problema central
- 5. Forme un diagrama que presente las relaciones causa-efecto: EL ARBOL DE PROBLEMAS

*Extraído de: "Z O P P. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos". GTZ*

## ANÁLISIS DE OBJETIVOS

El tercer paso es convertir los problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas. El análisis de objetivos es una herramienta utilizada para describir una situación que podría existir después de resolver los problemas.

Durante el análisis de objetivos se convierten los problemas que aparecen en el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas, como parte del paso inicial para especificar la situación futura deseada es decir para identificar un objetivo o meta. Esta etapa es clave para el Plan de Acción porque el establecimiento de objetivos claros es crucial, porque los objetivos ejercen una gran influencia en cómo se implementará la planificación.

## ELABORACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA

Para asegurar que el Plan de Acción sea una herramienta de gestión, debe necesariamente obtenerse como producto, una matriz estratégica que guíe el proceso de ejecución y de evaluación de los resultados obtenidos. Las matrices estratégicas son las que operacionalizan una planificación, es decir, son la estrategia diseñada para lograr los objetivos propuestos.

La matriz estratégica incluye objetivos estratégicos para cada línea de acción identificada. Estos objetivos se redactan de acuerdo a la metodología definida previamente una vez que se identificaron los problemas estratégicos y se definieron los objetivos estratégicos que se iban a abordar en el proceso de ejecución de la planificación.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos han de identificarse las actividades que se consideran necesarias. Deben ser planificadas muy detalladamente, porque así se facilita prever los recursos necesarios para lograr cumplir el objetivo.

Es imprescindible hacer *responsable* de cada actividad a una persona determinada. Esto no significa que sea esta persona sola la que ejecute, si no que sea responsable de su ejecución.

### ¿Cómo se forma el Árbol de Objetivos?

1. Reformule las situaciones negativas del árbol de problemas de manera que expresen una situación positiva, deseable, realista y loggable
2. Verifique las relaciones de medio y fin para ver si están completos y aceptables
3. Si fuera necesario:
  - Modifique las formulaciones
  - Hallar nuevos objetivos que serán necesarios como pasos intermedios
  - Elimine objetivos no deseables o no logrables
4. Forme el diagrama que presente la relación medio-fin: EL ARBOL DE OBJETIVOS

*Extraído de: "Z O P P. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos". GTZ*

Los *recursos* asignados a las actividades deben ser realistas y considerar el costo al momento de la ejecución. También se identifica en una misma celda a los apoyos a los que se puede acudir (por ejemplo, organismos cooperantes, otras instituciones nacionales).

Los *plazos* asignados a cada actividad también deben tener un sentido de realidad, especialmente en los casos en que su ejecución esté encadenada con otras actividades posteriores. De otra manera, el retraso podría afectar toda la planificación.

Los *indicadores* entregan las bases para el seguimiento del desempeño y la evaluación y muestran cómo puede ser medido el éxito. Son la especificación cualitativa o cuantitativa para medir el logro de un objetivo, especificación que ha sido aceptada colectivamente por las personas involucradas como adecuada para medir el logro de los objetivos.

Los *medios de verificación* son las fuentes de datos de las cuales la entidad ejecutora o el/a evaluador/a pueden obtener información sobre la situación, comportamiento o desempeño de cada indicador durante la ejecución de un proyecto. Ello requiere que quienes diseñan la planificación o proyectos identifiquen fuentes de información o que hagan arreglos especiales para recoger la información.



## VI. EJEMPLO DE UNA MATRIZ ESTRATÉGICA

Línea de acción: Institucionalización de la perspectiva de género en la institución X

**Objetivo Estratégico de Género: Asegurar la integración de la perspectiva de género en la estructura de la institución X**

Actividades	Responsables y apoyos	Recursos	Plazo	Indicadores de resultado	Medios de verificación	Observaciones
1. Incorporar la equidad e igualdad de género entre los valores institucionales declarados de la institución X.	Dirección Ejecutiva y despachos Todas las Direcciones, Unidades Asesoras y Entes Consultivos. Unidad Especializada de Género (UEG)	Voluntad política	Corto plazo	Se ha incorporado la equidad e igualdad de género como uno de los valores institucionales de la institución X en las planificaciones anuales y/o en los planes institucionales.	Página Web de la institución X Planes operativos anuales.	Aprobación corresponde al/a Ministro/a
2. Crear un Comité de género en la institución X formado por un punto focal de cada Dirección y unidad asesora coordinado por la UEG.	Dirección Ejecutiva y despachos Todas las Direcciones, Unidades Asesoras y Entes Consultivos. UEG	Voluntad política	Corto plazo	El Comité de Género de la institución X es creado por decisión administrativa	Decisión administrativa con la creación del Comité de Género de la institución X	Aprobación corresponde al/a Ministro/a
3. Revisar y adecuar el presupuesto de la UEG.	Unidad Financiera	Recursos humanos de la Unidad Financiera	Antes de la próxima elaboración de Planes Anuales de Trabajo	Se cuenta con una Partida asignada a la UEG	Partida presupuestaria	Autorización de partida corresponde al/a Ministro/a

Línea de acción: Planificación y monitoreo

**Objetivo Estratégico de Género: Promover la incorporación del enfoque de género en la planificación, monitoreo y evaluación de las actividades de todas las unidades de la institución X**

Actividades	Responsables y apoyos	Recursos	Plazo	Indicadores de resultado	Medios de verificación	Observaciones
1. Elaborar las indicaciones técnicas necesarias para la creación de indicadores de género en los Planes Anuales de Trabajo de todas las unidades de la institución X	Unidad de Planificación -UEG Mecanismo Nacional de la Mujer -Organismos cooperantes	Recursos humanos capacitados/as en elaboración de indicadores de género	Antes de la próxima elaboración de Planes Anuales de Trabajo	Los Planes Anuales de Trabajo de toda la institución han incluido indicadores de género	Planes Anuales de Trabajo aprobados	Se requiere capacitación en elaboración de indicadores de género. Se recomienda gestionar con Mecanismo Nacional de la Mujer
2. Identificar, en coordinación con las direcciones y oficinas, indicadores sensibles al género para su incorporación regular en los Planes Anuales de Trabajo	Unidad de Planificación				Actas de reuniones Indicadores sensibles al género incluidos en los Planes Anuales de Trabajo	

### **e. EL CIERRE DEL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE GÉNERO**

Al contar con la matriz estratégica del Plan de Acción ya se ha logrado el resultado esperado del DPG. Esta matriz, que constituye el borrador del Plan de Acción, se presentará al equipo directivo, idealmente, con la participación de la máxima autoridad institucional.

El objetivo de esta presentación final es dar a conocer el resultado del trabajo realizado por los equipos de profesionales y planta técnica de la institución, a fin de someterlo a la aprobación del personal directivo.

En esta sesión, además de agradecer por la participación del funcionariado y las facilidades para el desarrollo del DPG, se debe dar respuesta a todas las dudas que se susciten, explicando, cuando sea necesario, la génesis de las propuestas y los argumentos que las sustentan.

Esta reunión es el momento en que se debe puntualizar que para lograr los objetivos del DPG es imprescindible contar con la voluntad política de la alta dirección, particularmente en relación a temas cruciales tales como dar legitimidad a las propuestas; divulgar al interior de la institución los logros; implementar los cambios en la estructura, si es necesario, para lograr una institucionalidad de género que logre permear toda la institución con asignación presupuestaria suficiente.

Una vez aprobado el borrador del Plan de Acción se da a conocer el plazo y el conducto a través del cual la institución recibirá la versión final del documento.

### **f. SEGUIMIENTO**

Luego de entregar el Informe Final a las autoridades ministeriales, se acuerda con el equipo del MNM la modalidad y periodicidad del seguimiento on-line por dos meses por parte de las consultoras expertas de la CIM/OEA. El objetivo de esta etapa es brindar apoyo en la implementación del Plan de Acción, así como en la identificación de buenas prácticas que puedan ser compartidas con otras experiencias semejantes en la región.



# ANEXOS



# 1. GUÍA PARA ENTREVISTAS

Esta guía intenta cubrir las diferentes áreas del DPG y servir como apoyo para la preparación de la entrevista. Para ello, el/a entrevistador/a podrá seleccionar las preguntas que correspondan, según las características de la persona a entrevistar.

Para facilitar la elaboración de las propuestas, se recomienda transcribir la entrevista tomando en consideración los distintos ejes de diagnóstico.

Fecha / Hora:

Entrevistada/o (nombre y cargo):

Entrevistador/a:

Descripción de su área de trabajo.....

Número de personas a su cargo (hombres/mujeres).....

Tiempo que lleva trabajando en la institución.....

Programas o proyectos claves de su área.....

Experiencia en trabajo de género.....

Asistencia a capacitaciones en género.....

## EJE 1. ESTRATEGIAS EXISTENTES PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN SU UNIDAD

- El Ministerio ¿tiene una política de género escrita que reafirma su compromiso con la igualdad de género?
- ¿Hay una persona o una unidad responsable de los temas de género en el Ministerio?
- ¿Hay personal asignado para la integración de género en las diferentes unidades?
- ¿Existen recursos financieros presupuestados adecuados para apoyar la labor de integración de género?
- ¿Existen cargos y recursos específicos en la institución para especialistas y asesores en género?
- ¿Hay personas de nivel directivo en el Ministerio dispuesta a invertir el tiempo necesario para incorporar la equidad de género?
- ¿La Dirección ha instado a incorporar o mejorar el nivel actual de trabajo de equidad de género?

## EJE 2. INCORPORACIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE SU UNIDAD

- Las metas y objetivos de la igualdad de género ¿están incluidos en el diseño de políticas, programas y proyectos?
- ¿Es obligatoria la integración de la igualdad de género en programas y proyectos en el Ministerio?
- Las políticas, programas y proyectos de la institución, ¿contribuyen a la potenciación de las mujeres y las niñas y al cambio de las relaciones de género?
- Los equipos de planificación, monitoreo, evaluación y asesoramiento de políticas, programas y proyectos ¿incluyen al menos a una persona con habilidades y conocimientos específicos en las cuestiones de género?
- ¿Se utilizan datos desagregados por sexo en todas las áreas de trabajo?
- ¿Se emplean datos desagregados por sexo en la presentación de informes?
- Para cada política, programa o proyecto ¿se hace una evaluación de necesidades que incluya un análisis de los roles de género de los/as beneficiarios/as?
- ¿Se analizan los posibles efectos sobre hombres y mujeres de las políticas y programas del Ministerio?
- ¿Existen medidas específicas para mujeres indígenas y/o mujeres migrantes?

### Planificación:

- En el Ministerio ¿se incorporan los objetivos de igualdad de género en los planes operativos anuales?
- Durante la planificación estratégica de las actividades ¿se tiene en cuenta el género?
- ¿Se utilizan datos desagregados por sexo para la el diseño las de políticas, programas y proyectos?

### Evaluación:

- ¿Se utilizan datos desagregados por sexo para la evaluación de las políticas, programas y proyectos?
- ¿Se evalúa y supervisa el impacto de género en las políticas, programas y proyectos?
- ¿Se usan indicadores específicos del sector que incluyan una dimensión de género?

- ¿Se formulan y plasman los objetivos en materia de igualdad de género en los indicadores de desempeño, en las metas del programa y en el presupuesto?
- ¿Se usan indicadores específicos del sector que incluyan una dimensión de género?
- ¿Se formulan y plasman los objetivos en materia de igualdad de género en los indicadores de desempeño, en las metas del programa y en el presupuesto?

### EJE 3. CONOCIMIENTOS EXISTENTES SOBRE GÉNERO Y ESTRATEGIAS PARA GENERAR COMPETENCIAS EN LA MATERIA

- Existencia (o no) de un programa de capacitación planificado y documentado
- Funcionamiento (o no) de un sistema de detección de necesidades de capacitación
- Criterios para el diseño de las capacitaciones
- Existencia (o no) de capacitaciones abiertas para todo el personal y en el horario de trabajo o por medios virtuales
- Composición por sexo de los cursos, por tipo de curso ofrecido (pedir la información por escrito)
- Criterios de selección de las y los funcionarios que asisten a la capacitación
- Realización (o no) de talleres de sensibilización en género y temáticas afines
- Si ha habido capacitación sobre género, cuál fue el contenido de los módulos y cuál es el perfil de funcionarios/as que asistió? (pedir la información por escrito)

### EJE 4. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

- Existencia de una política de comunicación (o no) con un protocolo de lenguaje de género
- ¿Se ha incorporado dentro de la estrategia de comunicación del Ministerio, criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexistas?
- El Ministerio ¿tiene una reputación de competencia en cuestiones de género?
- ¿Está representado el tema de género en la página Web del Ministerio?
- ¿El Ministerio produce un boletín?
- Si la respuesta es SI ¿se recogen en él experiencias de políticas, programas y proyectos vinculados al género?

- Las publicaciones institucionales, los materiales de difusión ¿tienen un lenguaje inclusivo?

## EJE 5. RECURSOS HUMANOS

### **Características del personal:**

*(Solicitar esta información por escrito a la unidad correspondiente)*

- Distribución funcional por dependencia (por ejemplo: Viceministerio/ Dirección/ División/ Departamento, etc.), por sexo
- Distribución de funcionarias y funcionarios por edad
- Porcentaje de funcionarias y funcionarios por diferentes condiciones contractuales (por ejemplo: permanente tiempo completo, permanente tiempo parcial, con contrato, etc.)
- Porcentaje de funcionarias y funcionarios que se han dado de baja en el último año, desglosado por tipo de razón (jubilación, retiro voluntario, culminación del contrato, renuncia, etc.)
- Porcentaje de funcionarias y funcionarios que han solicitado licencias temporales en el último año, por razones (estudio, maternidad, paternidad, lactancia, incapacidad laboral, etc.)
- Porcentaje de funcionarias y funcionarios con hijos/as a cargo (edades de los hijos/as)
- Porcentaje de funcionarias y funcionarios con personas adultas mayores a cargo.
- Porcentaje de funcionarias y funcionarios con personas con discapacidad a cargo (por tipo de discapacidad y edad)
- Porcentaje de funcionarias y funcionarios que han recibido capacitación en el último año

### **Reclutamiento:**

- ¿Existen estrategias para reclutar o promover a las mujeres en cargos directivos?
- ¿Se promueve y mantiene (de ser el caso) el equilibrio entre los sexos?
- Los procedimientos de contratación y selección ¿contemplan los aspectos de género por lo que respecta a todos los tipos de puestos de trabajo?

### Hostigamiento sexual y laboral:

- Existencia (o no) de un procedimiento documentado para la detección y tratamiento del acoso sexual
- Divulgación de la existencia de mecanismos para la recepción de denuncias por acoso sexual o laboral en el Ministerio
- Presencia de personas capacitadas para asesorar y dar seguimiento a consultas y/o denuncias sobre acoso sexual y laboral en el Ministerio.
- ¿Se realizan actividades (charlas, talleres, afiches, etc.) de sensibilización sobre el hostigamiento sexual y laboral? (Si es SI, qué tipo de actividad, frecuencia y contenido)
- ¿Qué sanciones están previstas para casos de acoso sexual o laboral?

### Vida laboral-familiar:

- Se cuenta (o no) con acciones para promover la corresponsabilidad en la vida familiar y en la laboral de funcionarios y funcionarias.
- ¿Cuáles son los apoyos más frecuentemente ofrecidos para conciliar el trabajo y la familia?
- ¿Son comunes las licencias por paternidad en el Ministerio?
- ¿Hay mecanismos institucionalizados para detectar las necesidades de funcionarias y funcionarios para organizar su jornada laboral de tal forma que favorezca el balance entre la vida personal, vida familiar y trabajo?
- Existencia (o no) de apoyos de servicio de cuidados para hijos/as y otras personas dependientes (detallar tipo de servicios: guardería en el Ministerio, subvención para guardería, subvención para el cuidado de personas dependientes, otros)
- Existencia (o no) de mecanismos de identificación de necesidades familiares y personales de funcionarios y funcionarias.

## TEMAS GENERALES

- Facilidades y dificultades que percibe para la transversalización del enfoque de género en la institución
- Percepción sobre la incorporación del enfoque de género en su unidad
- Cómo considera que puede incorporarse el enfoque de género en el trabajo de su unidad
- Otros temas surgidos en la entrevista
- Observaciones

## 2. GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE TALLERES PARTICIPATIVOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El éxito de un taller depende en gran medida de su preparación, lo cual da garantía de manejo, orientación y buenos resultados con las y los participantes.

Los Talleres Participativos de Levantamiento de Información tienen por objetivo conocer las dificultades y las propuestas para la incorporación del enfoque de género en cada unidad de una institución. Por tal motivo, se recomienda hacer un taller por cada unidad.

### a. MATERIALES QUE DEBEN PREVERSE PARA CADA TALLER

Las cantidades dependen del número de personas y de la duración del taller. En este caso se sugieren los materiales para un grupo de aproximadamente 20 personas.

- 10 pliegos (grandes) papel kraft
- Tarjetas de cartulina de 10x20 cms. de 3 colores: 100 tarjetas de cada color, en total 300 tarjetas (en un pliego de cartulina de 50x65 cm. salen 15 tarjetas)
- 1 plumón grueso (marcador) por persona
- 2 rollos de cinta de enmascarar angosta (masking tape)

### b. LA TÉCNICA DE FACILITACIÓN

Los Talleres Participativos de Levantamiento de la Información están basados en la técnica ZOPP, procedimiento de facilitación de procesos grupales introducida por la Agencia de Cooperación Alemana GTZ. Esta técnica de facilitación asegura una participación democrática e inclusiva de todas las personas asistentes al Taller, permitiendo la participación simultánea y registrada de todos con iguales posibilidades de expresión. Un aspecto a destacar de esta técnica es que se trabaja sobre la base del consenso, reduciendo los conflictos de poder. Además, permite la recolección sintética de una enorme cantidad de información.

### ETAPA 1. CONVOCATORIA

- Asegurar que se encuentren presentes en el proceso de planificación todas las unidades de la institución involucradas en el proceso de producción de políticas, programas o proyectos, así como aquellas que brindan servicios a la ciudadanía y también las áreas administrativas y financieras.
- Es importante identificar previamente las características de las personas a quienes se dirige el taller y asegurar la participación de quienes son representativas y que puedan tomar decisiones.
- Identifique el tiempo del cual se dispone.
- Elabore carta de invitación que motive la participación y confirme con antelación la asistencia. Incluya el propósito del taller y las acciones que se van a desarrollar.
- Seleccione los ejercicios, teniendo en cuenta el tiempo para cada una de estas actividades.

- Disponga de una hoja de asistencia.
- Asegúrese de disponer de un lugar adecuado para el taller, con buena iluminación, sillas cómodas, mesas de trabajo y paredes disponibles para colocar los resultados del trabajo.
- Prevea los materiales que requiere.

## ETAPA 2. CONSTRUCCIÓN DEL GUIÓN

Este proceso es muy importante para el éxito del taller. Las preguntas a realizar durante su realización deben ser muy claras y concretas, para así evitar malos entendidos y respuestas ambiguas.

Para conocer el estado de la transversalización del enfoque de género en una institución, la primera pregunta planteada debiera ir enfocada a conocer “¿cuáles son los problemas para incorporar un enfoque de género en su unidad de trabajo?”

Una vez conocidos y sistematizados los problemas, una segunda pregunta debiera lograr revelar “¿cuáles son las propuestas para solucionar los problemas identificados?”

Es preciso tener en consideración que en algunas oportunidades será necesario hacer la pregunta con mayor precisión enfocada al quehacer específico de la unidad con la que se está trabajando (por ejemplo, las áreas de Planificación o Estadísticas).

## ETAPA 3. REALIZACIÓN DEL TALLER

El(a) facilitador(a): es la persona que realiza la dinámica, y actúa como su nombre lo dice, facilitando el proceso pero sin emitir juicios ni imponer ningún criterio más que la aplicación de la metodología misma.

Junto con presentarse, explica a las y los participantes qué es un DPG, las ventajas de incorporar un enfoque de género en la institución tanto para el funcionariado como para la ciudadanía y el país. A continuación, señala que el ejercicio que realizarán a continuación es de gran importancia para lograr los resultados esperados del DPG.

El(a) facilitador(a) formula la primera pregunta (confeccionada previamente en la elaboración del guion) en una pizarra o en un papelógrafo. Se entregan las tarjetas y marcadores a cada una de las personas participantes y se le solicita que responda la pregunta por escrito en las tarjetas de la siguiente forma:

- Máximo una idea por tarjeta
- Máximo tres líneas por tarjeta. (practicar la capacidad de síntesis)
- Letra clara y grande
- Cada participante puede llenar todas las tarjetas que desee



Una vez recogidas las tarjetas, se colocan en el papel kraft previamente adosado sobre una superficie plana horizontal (pizarra o pared) de manera desordenada. El(a) facilitador(a) lee cada una de las tarjetas para que todas y todos los participantes conozcan las ideas de todas las personas.

Se toma una tarjeta al azar, se pega sobre el papel encabezando una columna, y bajo ella se colocan todas las tarjetas que expresan la misma idea.

En caso de haber duda con respecto a alguna tarjeta, se le solicita a la persona que la escribió que la explique. La tarjeta se coloca en el lugar y columna que el dueño o dueña de la tarjeta considere que es más apropiado con el sentido de su tarjeta.

Una vez ordenadas las tarjetas en columnas, con una tarjeta de color diferente se titulan. Para ello se pregunta a las y los participantes qué título representaría al conjunto de tarjetas de la fila. Eventualmente el(a) facilitador(a) puede proponer un título, pero debe ser aprobado por ellos(as). La importancia de titular la columna radica en que es este título el que dará el consenso final para llegar a una sola idea que represente a todas y todos los participantes. Además este título va a permitir trabajar a continuación.

En los casos en que es necesario priorizar cuál es la columna más importante, para iniciar el siguiente trabajo o cuando el tiempo no necesariamente es el suficiente para abordar todas las columnas y se quiere trabajar al menos con las más importantes, se les pide a las personas participantes que prioricen.

Para priorizar, cada participante con su marcador hace una marca sobre la columna que para él o ella es más importante o más urgente. La cantidad de votos dependerá del número de columnas. Si el número de columnas es inferior a seis se recomienda no votar por más de dos de ellas, aunque en caso de que el número sea superior es posible pensar en que cada participante vote por las tres columnas más importantes.

En seguida, en relación a cada problema seleccionado se pregunta por las soluciones que las y los participantes proponen y se trabaja con la misma dinámica que la pregunta anterior.

El(a) facilitador(a) cierra el taller haciendo una recapitulación de los ejercicios realizados y los resultados obtenidos. Agradece la participación de las personas participantes y les explica los pasos que siguen en el desarrollo del DPG, asegurándoles que los resultados del taller serán tomados en consideración en la elaboración del Plan de Acción, última fase del proceso.

## ETAPA 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL TALLER

Si no es posible transcribir las tarjetas en el mismo lugar, puede recoger los papeles kraft con las tarjetas y transcribirlo posteriormente. Para la transcripción se recomienda hacerlo en una tabla Word o una planilla Excel.

Título 1	Título 2	Título 3	Título 4	Título 5	Título 6
Abcdddd	Abcdddd	Abcdddd	Abcdddd	Abcdddd	Abcdddd
Abcdddd	Abcdddd	Abcdddd	Abcdddd	Abcdddd	
Abcdddd	Abcdddd		Abcdddd		
	Abdddd				

### 3. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción –resultado final del DPG– es el instrumento que servirá para la implementación de las recomendaciones propuestas por las y los funcionarios para lograr la transversalización del enfoque de género en la institución, a fin de avanzar en pos de la igualdad de género.

La elaboración del Plan de Acción debe ser un proceso participativo en que debe tomar parte la persona o la unidad responsable de la integración del enfoque de género en la institución –si la hay. Además, es importante que asista y participe activamente al menos una persona representante de las unidades claves de la institución; es decir, de aquellas áreas desde donde es posible impulsar los cambios estructurales (Gabinete, desarrollo de personas o recursos humanos, etc.) y desde donde se formulen las políticas institucionales (unidades relacionadas con la elaboración, implementación y evaluación de políticas y programas, planificación y producción de conocimiento- estudios, estadística y áreas relacionadas con las comunicaciones internas y externas y producción de imagen). Es importante que el equipo facilitador en el transcurso del proceso, ya sea en las entrevistas o en los Talleres vaya identificando las personas claves y aquellas consideradas sensibilizadas en la temática de género que puedan considerarse como “aliadas”. Será muy importante contar con su participación en esta etapa del proceso.

El Plan de Acción consta de varias etapas<sup>13</sup>:

#### ETAPA 1: ANÁLISIS DE PROBLEMAS

El análisis de problemas es una herramienta fundamental para la definición de los objetivos estratégicos al momento de elaborar un Plan de Acción.

Para identificar problemas de manera participativa se utiliza la metodología de facilitación antes descrita, lo que va a permitir identificar los problemas más sentidos y realizar posteriormente un árbol de problemas para jerarquizarlos e identificar los problemas estructurales y diferenciarlos de aquellos que son coyunturales.

#### ¿CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS?

Una herramienta que se utiliza para realizar el análisis de problemas es el árbol de problemas. Esta metodología es altamente participativa y permite ir visualizando de forma rápida los problemas estructurales (causa) y diferenciándolos de aquellos que son coyunturales (efecto).

Para la realización del árbol de problemas es necesario contar con materiales como los utilizados para el Taller Participativo de Levantamiento de Información (papel kraft, tarjetas, marcadores y *masking tape*).

Los pasos a seguir para el árbol de problemas son:

---

13 Basado en: CIM/OEA (2010) Guía de Capacitación Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género, Washington D.C.

**Paso 1:** transcribir todos los problemas identificados en los Talleres Participativos de Levantamiento de Información en tarjetas.

**Paso 2:** revisar los problemas, separando los que se repiten

**Paso 3:** ordenar de manera conjunta los problemas escritos en las tarjetas, colocando aquellos que son causa en la parte superior, e ir poniendo en niveles inferiores los problemas que se desprenden de ellos.

Para la realización de un árbol de problemas, se presenta a continuación el ejemplo de la institucionalización del enfoque de género en los Ministerios de Trabajo<sup>142</sup>.

Ante la pregunta: *¿Qué problemas tenemos para la institucionalización de la perspectiva de género en el Ministerio Trabajo?* Los problemas que emergieron fueron los siguientes:

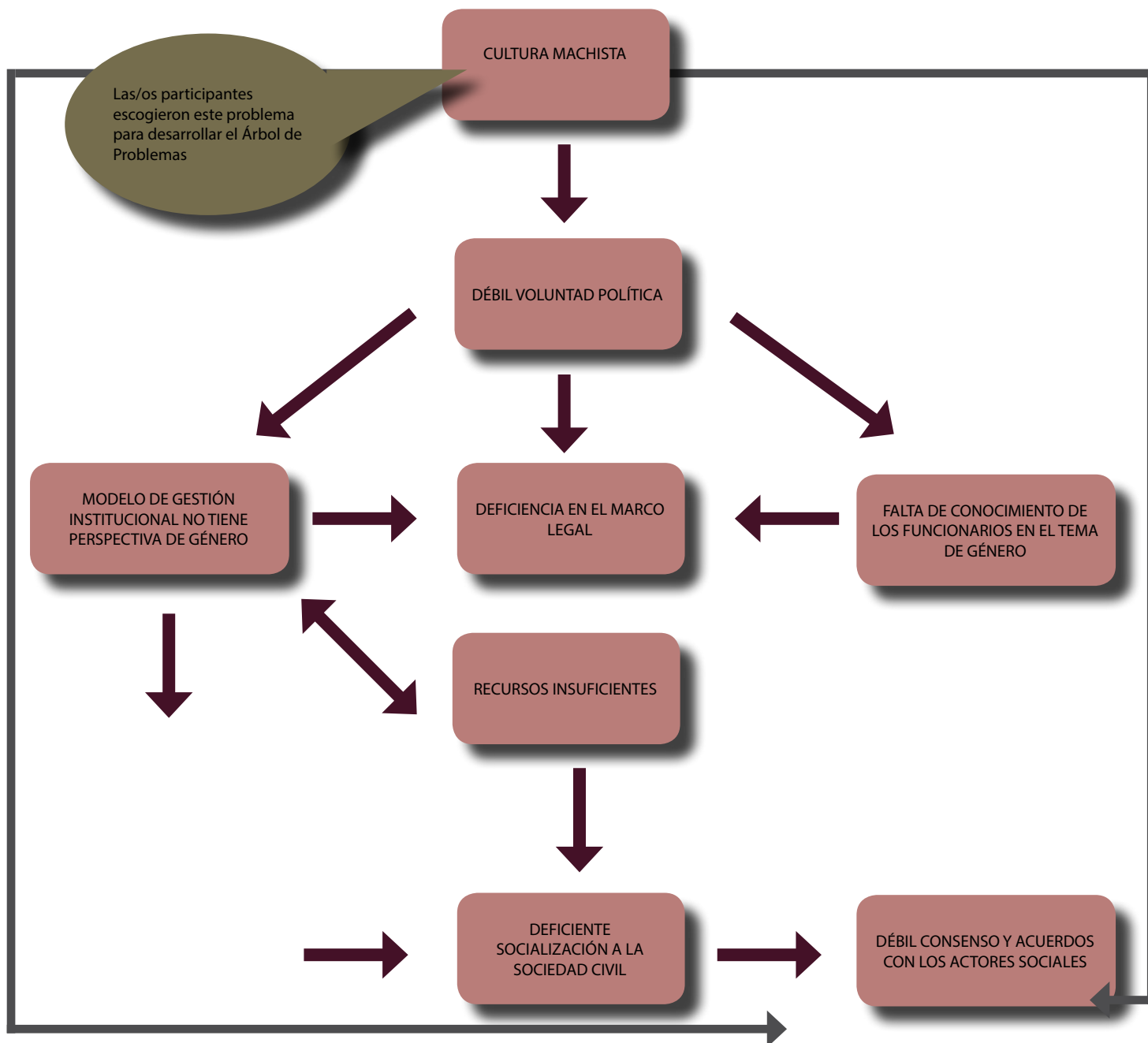
Los modelos institucionales de gestión no tienen recursos para perspectiva de género	Falta de conocimiento de los/as funcionarios/as en el tema de género	Deficiente socialización a la sociedad civil	Débil voluntad política	Recursos insuficientes	Cultura machista
--	--	--	-------------------------	------------------------	------------------

Las y los participantes trabajaron sobre cada problema. En este caso se presenta el análisis del problema "Cultura Machista". El resultado fue el siguiente:

14 Resumen de ejercicio de resultante del Taller de Planificación Estratégica con Enfoque de Género para la Subregión Andina. Institucionalización de Género en los Ministerios de Trabajo de las Américas: Seguimiento a los Talleres de Planificación Estratégica con Enfoque de Género (CIM, 2013). <http://www.oas.org/es/CIM/docs/SeguimientoTalleres-GéneroTrabajoDecente-ES.pdf>

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

para la institucionalización de la perspectiva de género en una institución pública



### ETAPA 2: ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Los problemas que aparecen en el árbol de problemas deben convertirse en objetivos o soluciones a dichos problemas, como parte del paso inicial para especificar la situación futura deseada es decir para identificar un objetivo o meta.

1. El análisis de objetivos es una herramienta utilizada para describir una situación que podría existir después de resolver los problemas.
2. Identificar las relaciones de tipo medio – fin entre objetivos;
3. Visualizar estas relaciones medio – fin en un diagrama (árbol de objetivos).

En lugar de tener relaciones de causa- efecto (reflejadas en el árbol de problemas), el diagrama que resulta, llamado árbol de objetivos, refleja relaciones medio-fin.

### **METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN ÁRBOL DE OBJETIVOS**

1. Comience tomando el problema que aparece en el nivel más alto del árbol de problemas y conviértalo en un objetivo (que es una manera de abordar el problema).
2. Después trabaje hacia abajo el árbol de problemas para identificar para cada problema, que se convierten en medios para abordar el problema que se está desarrollando.
3. Una vez que haya reformulado todas las condiciones negativas del árbol de problemas, como condiciones positivas (objetivos) que son deseables y factibles en la realidad, complete la revisión del diagrama que muestre las relaciones medio-fin en la forma de un árbol de objetivos.

Si es necesario, usted debe:

- Reformular los objetivos e incluso agregar nuevos objetivos (es decir medios) si considera que son pertinentes y necesarios para lograr un objetivo (es decir un fin) en el nivel inmediato y superior.
- Eliminar objetivos que no parecen ser necesarios o que no son realistas.

Desde esta perspectiva, el análisis de objetivos debiera identificar los objetivos estratégicos y diferenciarlos de los objetivos prácticos. Como se señaló en el análisis de problemas, hay problemas coyunturales o sentidos, que pueden ser abordados por objetivos prácticos y problemas estratégicos que se transformarán en Objetivos Estratégicos. Para la elaboración del Plan de Acción, éstos son los relevantes.

El establecimiento de objetivos claros es crucial, porque los objetivos ejercen una gran influencia en cómo se implementará el Plan de Acción. Por esta razón, los objetivos en general deben:

- expresar de manera explícita los resultados esperados y por tanto, no deben referirse a los recursos que se utilizará ni a las actividades que se espera desarrollar para lograrlos;
- ser realistas, tomando en cuenta los recursos disponibles y el entorno, así como las restricciones actuales, futuras o potenciales, los riesgos y las amenazas;
- ser expresados de manera que se puedan operacionalizar para permitir la verificación durante la implementación y al finalizar la misma;
- incluir plazos y ser medibles en el tiempo.

### ETAPA 3: ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ ESTRATÉGICA

Las matrices estratégicas son las que operacionalizan una planificación; es decir, son la estrategia diseñada para lograr los objetivos propuestos. Un factor clave para que estas matrices efectivamente sean una guía tanto para la ejecución como para la evaluación y seguimiento, es la formulación de indicadores.

Las matrices estratégicas pueden ser de diferentes niveles de complejidad, sin embargo todas deben contener al menos los siguientes elementos:

Objetivo Estratégico 1	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Actividades objetivo Estratégico 1	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable
Objetivo Estratégico 2	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Actividades Objetivo Estratégico 2	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable

(Repetir filas dependiendo de la cantidad de objetivos estratégicos que identifique)

### ETAPA 4: ELABORACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores describen y explican los cambios, a la vez que guían la definición de las prioridades e informan sobre el proceso de toma de decisiones.

Hay muchos criterios para elegir los indicadores, pero la primera distinción que debe hacerse es en relación a la naturaleza de éstos: indicadores cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores cuantitativos son medidas que se expresan en números, cantidades o porcentajes. Los indicadores cualitativos permiten medir los cambios en las cualidades del aspecto de la realidad que interesa conocer.

Los indicadores son la especificación cualitativa o cuantitativa que se utiliza para medir el logro de un objetivo. Dicha especificación debe haber sido aceptada colectivamente por las personas involucradas como adecuada para medir el logro de los objetivos del proyecto.

- Los indicadores entregan las bases para el seguimiento del desempeño y la evaluación.
- Los indicadores muestran cómo puede ser medido un logro.

Cada indicador incluye la meta específica que permite medir si el objetivo ha sido alcanzado.

Los indicadores a nivel de objetivo estratégico miden el efecto directo después de completada la ejecución del Plan.

Si lo podemos medir (cuantitativo o cualitativo) lo podemos administrar.

- Los indicadores a nivel de objetivo estratégico miden el efecto directo después del final de la ejecución de la planificación.
- Todos los indicadores deben incluir meta específica en cuanto a CCT (cantidad, calidad, tiempo). También podría ser necesario especificar grupos social o grupo objetivo de la población así como el lugar.

### ATRIBUTOS DE UN INDICADOR

- **Práctico**  
Tener un número mínimo de indicadores necesarios para medir cada objetivo y con lo cual la meta es realizable.
- **Independiente**  
No puede haber una relación causa efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente.
- **Focalizado (específico y medible)**  
Debe especificar el grupo objetivo, la calidad, la cantidad, el tiempo y el lugar.
- **Verificable objetivamente**  
Relacionado con la columna de medios de verificación en donde se indican las fuentes acordadas de información que pueden ser examinadas objetivamente para verificar si se ha alcanzado un objetivo determinado.

#### Pasos para definir un indicador:

- Identificar el objetivo, incluyendo su nivel
- Establecer las metas cuantitativas
- Especificar la calidad
- Especificar tiempo



## **ETAPA 5: IDENTIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN**

Los Medios de Verificación son las fuentes de datos de las cuales la entidad ejecutora o quien evalúa pueden obtener información sobre la situación, comportamiento o desempeño de cada indicador. Ello requiere que quienes diseñan la planificación identifiquen fuentes de información o que hagan arreglos especiales para recoger la información posiblemente como actividad, con su costo correspondiente.

No toda la información debe ser estadística. A veces la producción de componentes puede ser verificable por medio de una observación visual estructurada de un(a) especialista.

## **ETAPA 6: DISEÑO DE ACTIVIDADES**

Las actividades deben ser planificadas muy detalladamente, porque al costearlas se pueden prever los recursos necesarios para lograr cumplir el objetivo. De no planificar una actividad se corre el riesgo de que al momento de necesitarla no habrá recursos ni personal asignado para ejecutarla. Si no se determinan todas las actividades necesarias al momento de planificación se pone en riesgo el cumplimiento de la planificación propuesta.

## **ETAPA 7: IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS, PLAZOS Y RESPONSABLES**

Los recursos asignados a las actividades deben ser realistas y considerar el costo al momento de la ejecución, incluyendo las posibles alzas.

Los plazos asignados a cada actividad también deben tener algún criterio de realidad, especialmente en los casos que la ejecución de éstas, estén encadenadas con otras actividades posteriores. De ser así, el retraso podría afectar toda la planificación.

Finalmente, es imprescindible hacer responsable de cada actividad a una persona (por ejemplo, Sra. XX, Directora de Planificación), al cargo (por ejemplo, Director(a) de Planificación) o a una unidad determinada (Dirección de Planificación). Esto no significa que sea esta persona sola la que ejecute, si no que sea responsable de su ejecución.

En la fila de actividades la celda contiene los costos de las actividades los cuales en total muestran los costos de cada objetivo estratégico y de ahí el presupuesto del proyecto, así como los plazos presupuestados para su realización y el (la) responsable.

## **ETAPA 8: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS**

Las matrices estratégicas definen una serie de resultados asociados a costos, plazos y responsables. Es importante para poder evaluar o hacer seguimiento de los resultados, no solamente referirse a si el gasto estaba dentro de lo planificado y si se realiza en los tiempos especificados. La evaluación debiera ir enfocada al cumplimiento de los resultados comprometidos, tanto en calidad, cantidad, como tiempo. Para ello es fundamental, al momento de planificar, definir indicadores de logro que precisen cada uno de estos factores con el mayor detalle posible.

## BIBLIOGRAFIA

- AIMPEI (subvenciona el Servicio Extremeño Público de Empleo, la Consejería de Economía y Trabajo de la Junta de Extremadura y el Fondo Social Europeo (2007). Guía para Realizar Auditorías de Género en Empresas.
- Asociación Profesional de Auditorías de Género. APAG. [www.auditoriasdegenero.es](http://www.auditoriasdegenero.es)
- CIM/OEA (2010) Guía de Capacitación Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género, Washington D.C.
- CIM/OEA (2013) Institucionalización de Género en los Ministerios de Trabajo de las Américas: Seguimiento a los Talleres de Planificación Estratégica con Enfoque de Género. Washington D.C.
- Dirección General de la Mujer, Consejería de Empleo y Mujer, Comunidad de Madrid, Fondo Social Europeo: La transversalidad de género en la administración local.
- EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer (2007) como entidad coordinadora de la Agrupación de Desarrollo “Red Kideitu”. Guía para el diseño, la implantación y la evaluación del mainstreaming de género en entidades de empleo y formación.
- FAO (2003) SEAGA. Macro Level Handbook. Gender analysis in macroeconomic and agricultural sector policies and programmes. Gender and Population Division and Policy Assistance Division Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome.
- Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), 2007. Género y políticas de cohesión social. Conceptos y experiencias de transversalización.
- Gender Action (2010). The Gender Audit Handbook A Tool for Organizational Self Assessment and Transformation. Washington D.C.
- Gender and Water Alliance, CWA, PNUD (2006) Transversalización del enfoque de género en la gestión integrada de los recursos hídricos. Paquete de capacitación para capacitadores. Versión 2.1.
- GTZ, Cooperación Técnica Alemana: Z O P P. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos.
- PNUD, Chile, ISBN (2006) Guía para la transversalización de género en el PNUD-Chile Elaborado por el Área de estudios de Género, FLACSO,Santiago de Chile.
- Hivos (2001) Gender self-assessment of Hivos gender, women and development policy (1997–2000), Report, The Hague.

- ILO (2011) ILO Participatory Gender Audit: Relevance and use for the United Nations and its agencies / International Labour Office – Geneva.
- Inmujeres Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género. Montevideo, Uruguay.
- InterAction (2003) The gender audit: questionnaire handbook, Washington D.C.
- InterAction (2010). The Gender Audit Handbook. A Tool for Organizational Self-Assessment and Transformation
- KIDEITU, País Vasco. Equal, Fondo Social Europeo. Auditorías de género, metodología aplicada, proceso seguido y resultados obtenidos.
- Gender and development Training Centre (2001 and adapted June 2003 by Annette Evertzen). Manual for the gender self-assessment .The Hague/Haarlem.
- Mikkelsen, B et al. (2002) Mainstreaming gender equality: Sida's support for the promotion of gender equality in partner countries, Stockholm: Sida.
- Moser, C, O M'Chaju-Liwewe, A Moser and N Ngwira (2004) DFID Malawi gender audit: evaporated, invisibilised or resisted?, DFID Malawi.
- Moser, C. (2005) An Introduction to Gender Audit Methodology: Its design and implementation in DFID Malawi. Overseas Development Institute.
- SNV (Netherlands Development Organisation) (2004) Manual for the participatory gender audit, The Hague: SNV Gender and Development Training Centre.
- OEA (2015) Departamento de Inclusión Social. Avanzando en la transversalización de una perspectiva de igualdad de género y de derechos en los Ministerios de Desarrollo Social. Aprendizajes y hallazgos de tres diagnósticos participativos de género. Washington, D.C.
- OEA (2009) Departamento de Desarrollo Social y Empleo, SEDI. La Institucionalización del enfoque de género en los Ministerios de Trabajo de las Américas. Washington D.C.
- OIT (2008) Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género de la OIT. Ginebra.
- OIT-PNUD-ONUMUJERES (2012) Combatiendo las desigualdades desde lo básico. Piso de protección social e igualdad de género. San José, Costa Rica, Oficina Internacional del Trabajo, Panamá, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, México, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.
- PNUD, Chile, ISBN (2006) Guía para la transversalización de género en el PNUD-Chile, elaborado por el Área de estudios de Género, FLACSO. Santiago de Chile

- Secretaría de Relaciones Exteriores, PNUD, UNIFEM (2006) Manual para transversalizar la perspectiva de género en la Secretaría de Relaciones Exteriores. México.
- Stiegler, Barbara. "Género, poder y política". Fiedrich Ebert Stiftung. Digitale Bibliothek.
- Swirski, B (2002) La auditoría de género. [www.adva.org/genderbudgetsenglish.htm](http://www.adva.org/genderbudgetsenglish.htm)
- UN Inter-Agency Meeting on Women and Gender Equality (UNIAMWGE) (2001) 'Workshop on approaches and methodologies for gender mainstreaming', Report, New York, 27 February – 2 March.
- United Nations Economic and Social Council, 1997. Agreed Conclusions on Gender Mainstreaming. Geneva: <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1997/e1997-66.htm>.)

# NOTAS





ISBN 978-0-8270-6506-2



Organización de los Estados Americanos | Más derechos para más gente

