

Cómo transversalizar género en la gestión del ciclo del proyecto



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE



I. Género en la Cooperación Suiza

La integración de género y la disminución de la desigualdad entre mujeres y hombres contribuye y es esencial para lograr un desarrollo sostenible. La Cooperación Suiza está comprometida a promover la igualdad de género en todas las áreas de su trabajo para garantizar que las mujeres y los hombres tengan el mismo derecho a desarrollar su potencial y utilizar sus recursos de una manera significativa. La Agenda 2030 y el ODS 5 sobre Igualdad de Género y el Empoderamiento de Mujeres y Niñas guían nuestro trabajo. La integración de la perspectiva de género es el principal instrumento, implementado a

través de un enfoque triple, como un tema transversal dedicado en todas las intervenciones con acciones específicas que abordan las brechas de género, las desigualdades y la discriminación, y el anclaje de género en la organización. Este último requiere la asignación de recursos; concretamente, humanos y financieros, estableciendo mecanismos de rendición de cuentas y promoviendo el desarrollo de capacidades para garantizar que la Cooperación Suiza y sus socios estén comprometidos con la igualdad y utilicen mecanismos, habilidades y herramientas con conciencia de género para hacer esto.

Preguntas clave a responder

1. ¿Cuáles son las desigualdades de género y los obstáculos en el contexto?
2. ¿Qué necesita cambiar? ¿Cuál es el objetivo?
3. ¿Cómo se puede abordar este objetivo en la intervención?
4. ¿Cómo se puede monitorear y reportar este objetivo?

El género como tema transversal

El género en la organización

Acciones específicas de género

La siguiente es una guía práctica de 'Cómo hacer', que se enfoca en la transversal de género en el programa o en la Gestión del Ciclo del Proyecto (GCP).

II. Género en la GCP

La Gestión del Ciclo del Proyecto es una herramienta estándar, utilizada en todo el mundo en desarrollo, que consiste en pasos interconectados para administrar programas o proyectos de manera sistemática, holística, y responsable, orientada a los resultados.

La integración del género como tema transversal fortalece el enfoque y la metodología de planificación existentes. Consiste en **incorporar la perspectiva de género en todos los pasos y procesos de la Gestión del Ciclo del Proyecto (GCP)**. Esto aumenta la relevancia, la efectividad y la eficiencia de las intervenciones, ya que lleva las respectivas necesidades de mujeres y hombres al centro de la planificación. En diferentes pasos del ciclo, se hacen preguntas para asegurar que los procesos y los resultados integren las necesidades de género. Se toma especial cuidado en garantizar que el género no se evapore entre las diferentes fases, así como traducir

los hallazgos del análisis de género en una programación sensible a este enfoque.

Incorporando la perspectiva de género en la gestión del ciclo de proyectos se fortalece nuestra capacidad para planificar, implementar y evaluar de manera más exhaustiva y responsable los productos, indicadores, resultados, y, en última instancia, impactos, sin importar el ámbito o sector. Aplicar con lentes de género la GCP significa tener en cuenta la dinámica del poder, el riesgo y la exclusión desde el inicio. Esto profundiza nuestra comprensión de los procesos sociales endógenos y del contexto en el que estamos o planeamos intervenir. También ayuda a mitigar la exacerbación o la generación de nuevos conflictos y brechas, mientras promovemos el no hacer daño.

La GCP, distingue **tres niveles de resultados** en cascada, que corresponden a diferentes esferas de responsabilidad e influencia. El **primer nivel** compara las **inputs/outputs**

de un proyecto y permite la medición de su eficiencia (esfera de responsabilidad directa, lo que un proyecto tiene que garantizar). Los resultados de género son, por ejemplo, actividades específicas que apuntan a promover la igualdad de género (desarrollo de capacidades, entrenamiento en habilidades, etc.). El **segundo nivel** es el nivel principal de **resultados o consecuencias** del proyecto. Mide los resultados obtenidos y los procesos según los objetivos del proyecto. Los resultados nos proporcionan información sobre la efectividad de un proyecto (dominio de influencia, apuesta de asociación y expectativas mutuas). Con respecto al género, el nivel de resultados apunta a cambios transformadores en género, como un mejor acceso a los recursos o ingresos, etc. El **tercer nivel** se enfoca en el **impacto** del proyecto y permite el análisis de su relevancia (a qué contribuye el proyecto, en relación con el contexto general). Por ejemplo, sería un impacto la reducción de la prevalencia de violencia contra las mujeres.

III. Cómo hacer: En la práctica

3.1 El Ciclo

Hay 5 pasos clave en la GCP:

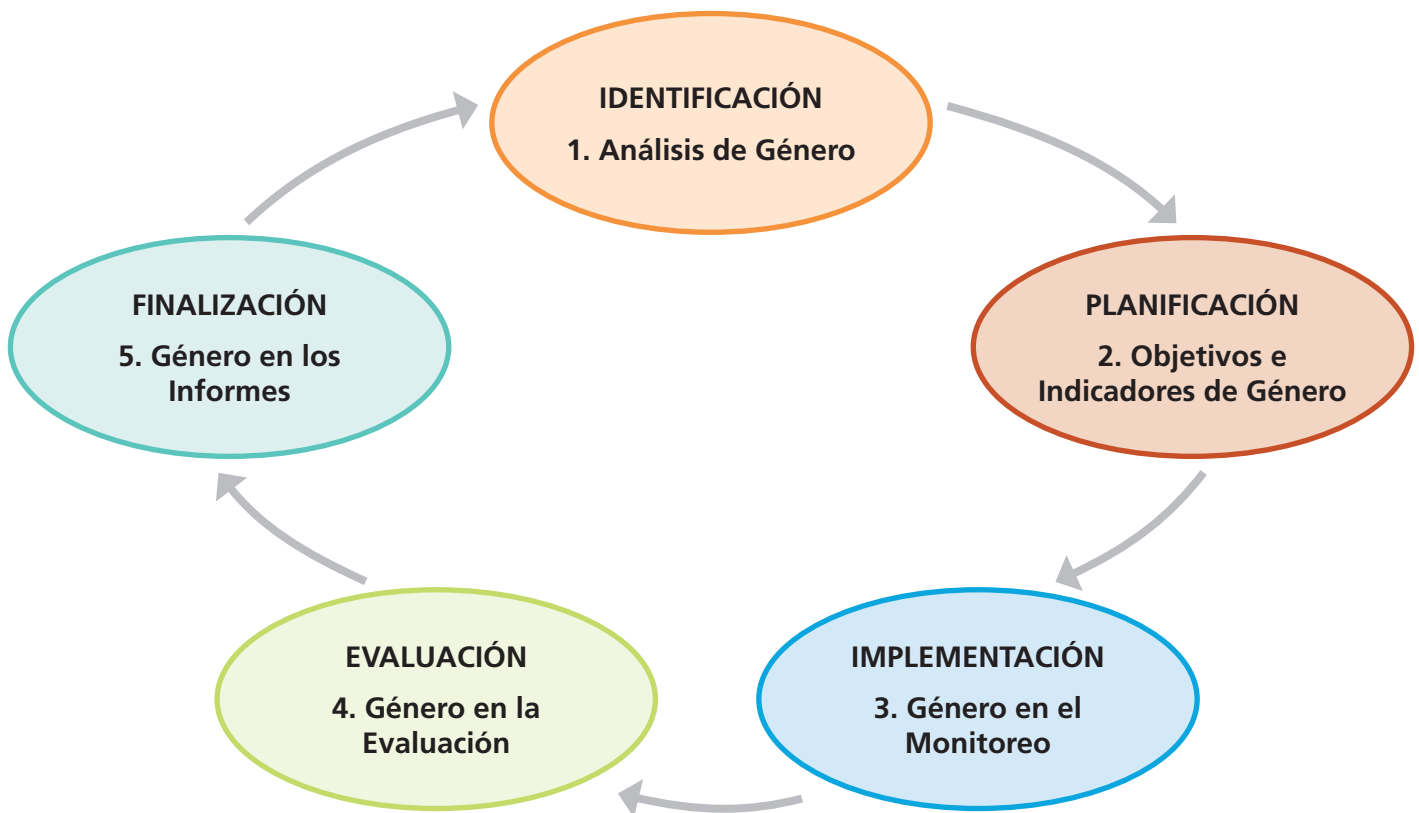
- El **primer paso** es el **análisis de género**. Su objetivo es evaluar las relaciones de género y las desigualdades de género, considerando aspectos sociales, económicos y políticos específicos, como los roles de género y la división del trabajo, el acceso y control sobre los servicios y recursos, la participación en diferentes niveles, necesidades e intereses. El análisis de género se puede hacer como parte de otras evaluaciones de proyectos, o como un análisis separado. Para obtener una guía más detallada vea: *Cómo Hacer un Análisis de Género*.
- El **segundo paso** es establecer **objetivos e indicadores de género**, basados en los hallazgos del análisis de género, más detalladamente en un marco lógico con indicadores SMART; esto puede requerir el

establecimiento de una teoría del cambio y una cadena de resultados específicos de género.

- El **tercer paso** es implementar el género, basado en los objetivos establecidos. Esto mediante la integración sistemática de la perspectiva de género en el sistema general de monitoreo del proyecto y/o mediante la definición de campos de monitoreo adicionales específicos de género. Los datos desagregados por sexo de todos los objetivos del proyecto son un requisito. Los cambios en los comportamientos, las normas y las relaciones de género, o los cambios en el marco de políticas y poder relacionados pueden ser campos de monitoreo adicionales y específicos.
- El **cuarto paso** es **evaluar** nuestros productos, resultados e impactos. Las preguntas clave sobre género deben integrarse

en los Términos de Referencia de todas las evaluaciones que tienen lugar (evaluaciones externas o autoevaluaciones, a medio término y al final de la fase, etc.). Las evaluaciones pueden basarse en encuestas de partes interesadas o estudios de caso y son comparativas con una línea base, si está disponible. (?)

- El **quinto paso** es **informar** sobre nuestros hallazgos. Esto es crítico para la responsabilidad y el aprendizaje. La información sobre los resultados de género debe integrarse sistemáticamente en la información general, en función de los objetivos e indicadores definidos. Debe centrarse en los cambios logrados, no sólo en las actividades, o en los obstáculos y desafíos para lograr cambios. Además, las historias o los estudios de casos son útiles para complementar los informes técnicos.



1. IDENTIFICACIÓN

	Algunas Preguntas Clave	Algunas herramientas clave
<p>Durante el Análisis de Género, se evalúan las necesidades prácticas y estratégicas de género.</p> <p>Se identifican desigualdades de género (proyecto, programa, contexto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El género es parte del análisis de contexto y otras evaluaciones para la intervención? • ¿Participan tanto las mujeres como los hombres (grupos objetivo, personal, socios) en el análisis de la situación inicial en todos los niveles (p. ej., el diálogo sobre políticas, la consulta a la comunidad)? • ¿Se consulta a las organizaciones que trabajan específicamente en cuestiones de género o con mujeres? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación participativa rural, encuestas de hogares y grupos focales. • diario de uso del tiempo. • mapeo de aldeas y recursos, mapeo social y de pobreza, marco legal y partes interesadas/poder o análisis de economía política. • Evaluación de riesgos y conflictos.

2. PLANIFICACIÓN

	Algunas Preguntas Clave	Algunas herramientas clave
<p>Se definen objetivos específicos de género y/o sensibles al género.</p> <p>Se identifican indicadores cuantitativos y cualitativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la base de los hallazgos del análisis de género, ¿A qué cambios apuntamos con nuestra intervención? ¿Cómo traducimos e integramos estos cambios deseados en una teoría del cambio, objetivos y un marco de resultados? • ¿Cuál es la estrategia más efectiva y factible, un enfoque de integración o una intervención específica de género? • ¿Las limitaciones, necesidades y puntos de vista de las mujeres/hombres, tal como se identifican en el análisis, son explícitas y se reflejan en los objetivos, el análisis de riesgo y la hipótesis de impacto de la intervención? • ¿Se han definido indicadores cuantitativos y cualitativos? (ver también los Indicadores de Referencia de Género) • ¿Es adecuada la asignación de recursos financieros y humanos para abordar los problemas de igualdad de género? • ¿Son los procesos clave (p. ej., el diálogo entre las partes interesadas clave), los procedimientos (p. ej., los Términos de Referencia) y las herramientas de planificación (p. ej., el marco lógico) explícitos y específicos sobre género? 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea base, árbol de problemas, teoría del cambio, cadena de resultados, hipótesis de impacto, indicadores de referencia de género de la Cooperación Suiza (ARI y TRI), presupuesto sensible al género, lista de verificación de marcadores de políticas de género de la Cooperación Suiza.

3. IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

	Algunas Preguntas Clave	Algunas herramientas clave
<p>Se recopilan datos desglosados por sexo.</p> <p>Se incorpora la perspectiva de género en sistemas de monitoreo existentes.</p> <p>Se definen campos de monitoreo y preguntas clave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién implementará la intervención planificada? • ¿Son los socios y el equipo de género competentes y tienen las herramientas y metodologías necesarias? ¿Se están monitoreando los productos, resultados y procesos? • ¿Participan mujeres y hombres (grupos objetivo, personal de Cooperación Suiza, socios) en el monitoreo? • ¿Tienen mujeres y hombres acceso y control equitativos sobre los recursos del programa? – p. ej. ¿existen criterios que discriminen a mujeres u hombres? ¿Hay obstáculos específicos de género? • ¿El programa se dirige con el objetivo de aumentar los beneficios de forma igualitaria para hombres y mujeres? • ¿Se integra el género en el sistema de monitoreo? y ¿cómo? ¿Se informan los cambios en las relaciones de género como parte del monitoreo? ¿Se requieren campos adicionales de monitoreo específicos de género? 	<p>Línea base, diario de uso del tiempo y revistas ocupacionales, grupo focal, seguimiento de referencia en gestión de cambio/proceso, mecanismos de retroalimentación, documentación audiovisual.</p>

4. EVALUACIÓN

	Algunas Preguntas Clave	Algunas herramientas clave
<p>Las preguntas de género se incluyen en el plan de evaluación/Términos de Referencia.</p> <p>Se analizan datos cuantitativos y cualitativos que miden la relevancia, la eficiencia, la efectividad, el impacto y la sostenibilidad de la estrategia de intervención de género frente a los objetivos e indicadores iniciales de género (Ver paso 2)</p> <p>Las partes interesadas clave, los socios estratégicos y el grupo objetivo primario se involucran a través de enfoques de evaluación participativa.</p>	<ul style="list-style-type: none">• ¿Los datos recopilados sobre los efectos inmediatos y/o de más largo plazo del programa están desglosados por sexo?• ¿Se han considerado los riesgos y los estereotipos de las barreras estructurales que impiden la plena participación de mujeres u hombres?• ¿Están surgiendo nuevos problemas de género dentro del programa?• ¿Existen efectos negativos (no intencionados) del programa sobre el género? (no hacer daño)• ¿Existen nuevos factores/actores externos y contextuales que apoyen o impidan la igualdad de género que sean relevantes para el programa?• ¿Las mujeres/hombres apoyan el programa o desean cambiarlo (parcial/totalmente)? ¿Quién? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Las herramientas de referencia y planificación (por ejemplo, el marco lógico) son explícitas y específicas sobre género?	<ul style="list-style-type: none">• Evaluaciones/encuestas de grupos objetivos primarios, consulta con partes interesadas, revisiones públicas y auditorías.• Análisis comparativo entre la línea base y los resultados documentados.

5. REPORTE

	Algunas Preguntas Clave	Algunas herramientas clave
<p>El género se incluye en el análisis de contexto.</p> <p>Los productos, resultados y efectos de género se analizan y reportan (logros, desafíos, buenas prácticas, lecciones aprendidas).</p> <p>El género en la organización se evalúa y se reporta sobre la promoción de la responsabilidad y el aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none">• ¿Se integran sistemáticamente los resultados de género en todas las partes y niveles de los informes?• ¿Se analizan y difunden las «mejores y malas prácticas» sobre la integración de la perspectiva de género?• ¿Se ha desarrollado una estrategia de gestión de aprendizaje y conocimiento para la reflexión interna, el desarrollo de capacidades y la capitalización de buenas prácticas y lecciones aprendidas? (aprendizaje)• ¿Se ha desarrollado y acordado conjuntamente un mecanismo de retroalimentación hacia el grupo objetivo primario y las partes interesadas clave? (responsabilidad descendente)• ¿Se ha desarrollado una estrategia de comunicación para informar a varios públicos sobre el progreso y los resultados del proyecto desde una perspectiva de género? (responsabilidad ascendente)	<ul style="list-style-type: none">• Estudio de caso.• Voz del grupo objetivo: cambio más significativo; citas; foto-historias• Género en la lista de verificación de informes anuales y la Guía del indicadores de referencia de género (ARI, TRI), de la Cooperación Suiza.

IV. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

A continuación se presentan algunas consideraciones clave, no exhaustivas, que pueden

ayudar a evitar errores comunes y promover

buenas prácticas desde el inicio, al diseñar nuevos programas/proyectos.

Los programas específicos de género no se dirigen automática o exclusivamente a mujeres.

La experiencia ha demostrado que para mejorar la situación de las mujeres (niñas), a menudo también es necesario involucrar a los hombres. **Trabajar con los hombres** para cambiar su comportamiento hacia las mujeres, pero también reflexionar sobre su papel como hombres (p. ej., desafiar sus pro-

pios supuestos de masculinidad), **es esencial para la promoción del desarrollo equilibrado de género**. Los programas específicos de género también pueden abordar las vulnerabilidades específicas de género en los hombres, como las víctimas masculinas de violencia sexual y de género. Los progra-

mas específicos de género también pueden apoyar a las instituciones que se ocupan de cuestiones estratégicas de mujeres/género, como los mecanismos nacionales de género, las ONG o redes.

Los diagnósticos tradicionales no siempre son apropiados.

El diagnóstico y las evaluaciones deben ir más allá de los datos estadísticos para relacionarse con las necesidades específicas de género de los participantes del proyecto. Es importante el uso de técnicas antropológicas (entrevistas informales, observación directa,

informantes clave, etc.), para obtener datos cualitativos. El resultado será la producción de «imágenes locales», que reflejen que **no todas las comunidades y usuarios, mujeres y hombres son iguales**. Entonces es posible capturar la heterogeneidad (otras

diferencias entre mujeres/hombres, como la edad, clase, etnia, religión, etc.) y permitir un conocimiento más profundo y más cercano de la realidad concreta (interseccionalidad).

El papel de las mujeres y hombres que trabajan para la Cooperación Suiza y sus socios es de apoyar y facilitar el cambio, incluido el cambio con enfoque de género.

Sus visiones o creencias no deberían “invalidar” lo que las mujeres y los hombres en los grupos beneficiarios desean hacer y lograr. Al formular el proyecto, deben considerar las limitaciones y oportunidades externas e internas para la igualdad de género. **Externo:**

¿Cuáles pueden ser las oportunidades y los problemas para la participación equitativa de mujeres y hombres, el acceso a la toma de decisiones y el beneficio del programa/proyecto? **Interno:** un diálogo dentro y entre las partes interesadas institucionales debe

evaluar en qué medida la Cooperación Suiza y sus socios clave para el desarrollo están dispuestos, capacitados, equipados, etc., para trabajar con género (ver el kit de herramientas Género en la práctica, hoja 9 sobre género y organizaciones y hoja 10 sobre asociaciones)

Género y cultura

Es un hecho que promover la igualdad de género es un desafío, en particular en sociedades conservadoras y patriarcales, y puede **constituir un riesgo**, ya sea provocando una reacción violenta o incluso poniendo en peligro a colaboradores y defensores. No hay una solución simple para lidiar con esto. Sin embargo, como brújula, lo siguiente puede servir. Primero, la igualdad de género como **principio es universal y no negociable**.

se basa en la convicción de que **la igualdad de género es clave para un desarrollo sostenible e inclusivo**. Segundo, cómo implementar la igualdad de género en la práctica debe **definirse en el contexto dado**, con la comunidad local y las partes interesadas – mujeres y hombres. **Si bien el principio debe ser respetado, las estrategias y los mensajes deben ser sensibles al conflicto y también a nivel cultural**.

las mujeres a los servicios de salud, educación, etc.) a menudo proporcionan puntos de entrada donde se pueden identificar valores comunes. Si bien la Cooperación Suiza no puede imponer valores, puede adoptar una posición clara en contra de todas las formas de discriminación, incluso por motivos de género, y liderar un diálogo basado en obligaciones compartidas (marcos y políticas internacionales como la Agenda 2030, la CEDAW, los estatutos de derechos humanos regionales, Resolución 1325 etc.).

Está anclada en nuestras **obligaciones legales** (tanto nacionales como internacionales) y

La experiencia muestra que las necesidades prácticas de género (es decir, el acceso de

La participación de las mujeres significa no sólo la representación de número sino también por tener la capacidad de voz e influencia

Las estrategias que promueven el mismo número de mujeres y hombres en programas/proyectos, incluidas las cuotas, realmente pueden impulsar la participación de las mujeres (p. ej., % de mujeres en las listas electorales). Pero son limitadas si la participación

de las mujeres es “silenciosa” (es decir, sin poder de decisión). Las cuotas a menudo se interpretan como un máximo y no se hacen esfuerzos para alcanzar un verdadero equilibrio de género. Para ser efectivas, estas estrategias necesitan ser apoyadas con medidas de

desarrollo de capacidades y empoderamiento para que las mujeres tengan influencia y voz. Por lo tanto, los criterios mínimos o las cuotas pueden ser un catalizador importante, pero no se debe confiar sólo en ellos.

La igualdad de género se “pierde” en la multiplicidad de desafíos y problemas destinados a la acción.

Definir responsabilidades claras para el género es fundamental para evitar la que se evapore el enfoque. Por lo tanto, la definición de los intereses de género son identificados entre la Cooperación Suiza y sus socios para la acción

o en programas previstos en la escena local nacional y en el marco de la cooperación. Estas apuestas de género se identifican en tres niveles i. hogar/comunidad (local); ii. Programa de intervención (nacional); iii. Políticas/

organizaciones (nacionales/ internacionales) que deben distinguirse a la vez, pero también vincularse para un análisis más realista y con priorización de los intereses de género.

V. Enlaces (Intraweb Cooperación Suiza)

[SDC Gender Policy Marker](#)

[SDC Gender in Practice Toolkit](#)

[SDC Gender Analysis](#)

[SDC Gender Reference Indicators](#)

[SDC Gender in Annual Reports](#)

[SDC CSPM Do No Harm Tip Sheet](#)

[SDC Gender in Cooperation Strategies](#)

[SDC Gender thematic guidance sheets](#)

[SDC Gendernet](#)

[Esta nota de cómo hacer fue producida con Helvetas Swiss Intercooperation \(www.helvetas.org\).](#)

Traducción realizada por la Oficina de Cooperación Suiza en Bolivia.

