



Consortio de organizaciones privadas de  
promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa

# GUÍA PARA LA INCORPORACION DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS PROPUESTAS INSTITUCIONALES DE LAS ASOCIADAS DE COPEME

Sara Pait

Copyright© COPEME

La presente publicación ha contado con el  
apoyo de la Catholic Relief Services (CRS)

Hecho el depósito legal N°.....

Diseño gráfico: Nelli Escudero

Impresión: .....

1° edición: .....ejemplares

..... del 2006

# PRÓLOGO

**C**OPEME, en los últimos años tiene como una de sus grandes preocupaciones la incorporación del enfoque de género. Es un reto en este nuevo milenio y un momento importante para la sociedad peruana, pues ésta se va abriendo campo -con muchos esfuerzos y avatares- en un tema importante que revaloriza a la persona humana en sus derechos y como parte del concepto de desarrollo humano sostenible.

Entendemos el género como “una categoría de análisis y una propuesta de acción política para promover relaciones de equidad entre hombres y mujeres en todas las esferas y ámbitos en los que se desenvuelven los seres humanos”. En este entendimiento, con la idea de viabilizar y concretizar este lineamiento institucional, es que asumimos el reto de contar con una “Guía para la incorporación del Enfoque de Género en la Propuestas Institucionales de las Asociadas de COPEME.”

El presente documento surge como una necesidad institucional de sus asociadas para la transversalización del enfoque de género, como una herramienta práctica para quienes reflexionamos, trabajamos y actuamos en la promoción del desarrollo. Para el logro de este objetivo, se despliega los aportes actuales en relación al género, buscando una acción vinculante con quienes trabajan el tema y de manera concreta implementan este enfoque.

Este es un documento vivo, como expresión de un esfuerzo teórico y práctico, requiriendo para ello mucha habilidad y paciencia. Es una Guía para el quehacer institucional de quienes trabajan por el desarrollo y que consta de tres partes que, aún cuando pueden ser utilizadas independientemente, su aplicación conjunta permite un enfoque y trabajo integral de género.

La primera parte nos brinda un Marco conceptual y aplicaciones prácticas del concepto de género en el sector MYPE, en la que se recorre desde los conceptos básicos, los servicios de desarrollo para las MYPE y los indicadores de impacto. La segunda, de la Institucionalización de la propuesta de género, destaca el contexto en que funcionan las organizaciones y las capacidades institucionales que nos permitirán la transversalización del género en una organización.

Y la última trata sobre el Enfoque de Género en Programas y Proyectos, donde se asume el enfoque en el ciclo de un proyecto. Adicionalmente la Guía cuenta con instrucciones y herramientas para cada una de las partes a manera de Anexos; son un total de 19 herramientas que contribuyen a operativizar y concretizar el enfoque en las instituciones.

Elaborar un documento con estas características no resulta nada fácil, no sólo por lo complejo del tema, sino fundamentalmente porque implicó una construcción colectiva. El diseño de la Guía fue más allá de la simple sistematización teórica, e implicó la realización de un Taller de verificación de necesidades y dos Talleres de Validación de instrumentos con la participación de muchas personas de diversas instituciones socias y allegadas a COPEME.

Como se comprenderá, fue un proceso en el que han intervenido muchas personas, quienes le dedicaron una infinidad de horas aportando con sus conocimientos y prácticas. De manera particular cabe agradecer a la Comisión de Género de COPEME por su esfuerzo indesmayable, a todas y todos los que aportaron a esta Guía y por supuesto, a Sara Pait por su generoso aporte a nuestro compromiso institucional.

Por último, esperamos que el presente documento se convierta en un documento de consulta permanente para quienes trabajamos en el desarrollo y contribuimos desde nuestro espacio, a crear oportunidades económicas en condiciones de equidad e igualdad.

Lima, octubre de 2006

Luis Gálvez León

Presidente COPEME

# ÍNDICE DE MATERIAS

SIGLAS	9
INTRODUCCIÓN	11
ANTECEDENTES	15
METODOLOGÍA	17
Cómo utilizar la Guía	18
<b>1. MARCO CONCEPTUAL Y APLICACIONES PRÁCTICAS DEL CONCEPTO DE GÉNERO EN EL SECTOR MYPE</b>	<b>21</b>
1.1 CONCEPTOS BÁSICOS	22
1.1.1 ¿Qué es el concepto de género?	22
1.1.2 ¿Qué significa la formulación de políticas con perspectiva de género?	25
1.1.3 ¿Qué significa la transversalización del enfoque de género?	17
1.1.4 ¿Cómo se lleva a cabo un análisis de género en un ámbito delimitado: sector, región, población, institución, etc.?	26
1.1.5 ¿Cuáles son los niveles de análisis socioeconómico y de género para el sector MYPE?	27
1.1.6 Análisis macro-meso-micro sensible al género	28
1.1.7 ¿Cuáles son los enfoques de género para el desarrollo que se utilizan actualmente para orientar las intervenciones?	
1.2 DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL SECTOR MYPE Y PERFIL DE LAS INEQUIDADES DE GÉNERO	36
1.2.1 ¿Por qué es importante el enfoque de género en los servicios de desarrollo del sector MYPE?	
1.2.1 Participación según sector económico y estrato de microempresa	36
1.2.2 Participación en conducción de empresas según género	37
1.2.3 Empleo	40
1.2.4 Perfil de las inequidades de género	41
1.3 LA RELACIÓN DE GÉNERO Y SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL, CRÉDITO Y SERVICIOS DE DESARROLLO LOCAL	43
1.3.1 Diferencias de género en productividad e ingresos asociada a SDE no perfilados para las mujeres:	43
1.3.2 El tema del género en los servicios de crédito de las Iniciativas de microfinanzas (IMF)	46
1.3.3 El tema del género en los Servicios de Desarrollo Económico Local (SDEL)	51
1.4 LOS INDICADORES Y EL IMPACTO	55
ANEXOS PRIMERA PARTE	59
HERRAMIENTA N° 1.1: Factores a tomar en cuenta para el diseño de políticas con perspectiva de género en el sector MYPE	60

HERRAMIENTA N° 1.2: Análisis socio económico de individuos de grupos meta considerando aspectos de género	63
HERRAMIENTA N° 1.3: Análisis empresarial de grupos meta considerando aspectos de género	65
HERRAMIENTA N° 1.4: Pautas para un enfoque de género en el diseño de módulos y sesiones de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial	66
HERRAMIENTA N° 1.5: Pautas para un perfil recomendado para el/la facilitador/a en SDE	68
HERRAMIENTA N° 1.6: Pautas metodológicas para crear nuevos productos de crédito para mujeres con perspectiva de género, en instituciones de microfinanzas	70
HERRAMIENTA N 1.7: Lista de control para verificar un enfoque de empoderamiento en los productos de crédito	72
HERRAMIENTA 1.8: Modelo de estimación de la variable referida a nivel de vida de las personas con enfoque de género	76
2. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE GÉNERO	81
2.1 EL CONTEXTO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES	82
2.2 LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES	84
2.2.1 Criterios de capacidad institucional interna- un marco conceptual básico	84
2.2.2 El contexto externo de desarrollo	88
2.2.3 Los recursos organizacionales internos y las capacidades de gestión	91
2.2.4 El funcionamiento organizacional	97
ANEXOS SEGUNDA PARTE	103
HERRAMIENTA N° 2.1: Pasos para la realización del análisis del entorno de una OPD	104
HERRAMIENTA N° 2.2: Listado de preguntas para un análisis de género del contexto institucional género-MYPE	108
HERRAMIENTA N° 2.3: Pasos requeridos para un plan de trasnversalización del género en una organización	111
HERRAMIENTA N° 2.4: Barómetro de clima organizacional y género	113
HERRAMIENTA N° 2.5: Lista de control de un lenguaje sensible al género	115

HERRAMIENTA N° 2.6:	
Análisis inicial de género de la organización para el diseño de estrategias y la determinación de la misión	116
HERRAMIENTA N° 2.7:	
Herramientas para auditorías con enfoque IGD/IMD para OPDs según resultados de impacto y sostenibilidad	119
HERRAMIENTA N° 2.8:	
Perfil de red institucional	121
<b>3 ENFOQUE DE GÉNERO EN PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>	<b>123</b>
3.1 EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO	124
3.2 DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES	126
3.3 PREPARACIÓN Y FORMULACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	130
3.3.1 Estudios de viabilidad complementarios	130
3.3.2 La formulación del proyecto-intervención	135
3.3.3 La ejecución de la intervención	138
3.3.4 Sistema de monitoreo y evaluación	140
ANEXOS TERCERA PARTE	145
HERRAMIENTA N° 3.1:	
Pauta de detalles en materia de género que deben incluirse en una propuesta de financiación	146
HERRAMIENTA N° 3.2:	
Pautas básicas sobre diseño de marco lógico	150
HERRAMIENTA N° 3.3:	
Lista control de preguntas para verificar la pertinencia al género de la información incluida en el marco lógico	152
BIBLIOGRAFÍA	155
DEFINICIONES BÁSICAS RESUMIDAS	157





# SIGLAS

ANC	Asociación Nacional de Centros
CITE	Centro de Innovación Tecnológica
CEDAW	Convention for the Elimination of any form of Discrimination Against Woman
CAMAC	Cámara Municipal de Ahorro y Crédito
EDPYME	Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa
COPEME	Consortio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
ENAHO-INEI	Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadística
GDS	Gestión del Desempeño Social
GEMS-ILO	ILO Gender Mainstreaming Strategy
FAO- ASEG	Programa de Análisis Socioeconómico y de Género de la ONU para la Agricultura y la Alimentación
GTZ	Agencia Nacional de Cooperación Técnica de Alemania
HIVOS:	Instituto Humanista para la Cooperación con Países en Desarrollo Agencia Privada de Cooperación de los Países Bajos
IAF	Interamerican Foundation
IDS	Institute of Development Studies, Sussex University, UK
IGD	Integración de Género al Desarrollo
ILO	Internacional Labour Organisation
IMD	Integración Mujer al Desarrollo
IMESUN-OIT	Inicie o Mejore su Negocio de la Organización Internacional del Trabajo
IMF	Iniciativa de Micro Finanzas
ONG	Organización no Gubernamental
PROMICRO/OIT	Proyecto de la Organización Internacional del Trabajo para el Desarrollo de la Micro Empresa en América Central
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SDEL	Servicios de Desarrollo Económico Local
SMF	Servicios de Micro Finanzas
SIG	Sistema de Información General
MYPE	Micro empresa incluyendo al autoempleo
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo
MITINCI	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio Internacional -Actualmente dividido en: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Ministerio de la Producción
OPD	Organización Privada de Desarrollo
PEA	Población Económicamente Activa
PME	Sistema de Planificación Monitoreo y Evaluación
PROMDE	Programa de Promoción Municipal para el Desarrollo Económico del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
RRHH	Recursos Humanos
ILO -ROAP	Regional Office for Asia and the Pacific-ILO
SWISSCONTACT	Agencia Privada Suiza para el Desarrollo
UMPES	Unidades Municipales de Promoción Empresarial
ZOPP	Método de diagnóstico y planificación de la Cooperación Alemana



# INTRODUCCIÓN

COPEME actualmente agrupa a 59 OPD asociadas, ubicadas en once localidades del país, entre las cuales se encuentra un número importante de OPD que desarrollan proyectos y/o actividades de Servicios de Desarrollo Empresarial en apoyo a la MYPE. Desde que se creó a inicios de la década de los noventa, COPEME se ha interesado por la integración del Género en su política institucional, con implicancia en los programas y proyectos de las instituciones que lo conforman.

COPEME asume el concepto de desarrollo humano sostenible como parte de su filosofía institucional. En esa medida, asume también como bases fundamentales e interdependientes el desarrollo económico y social, que enfatizan como una de sus dimensiones prioritarias la equidad de género.

El desarrollo económico y social demanda la viabilidad económica del país y de sus agentes económicos, así como una justa distribución de la riqueza; asimismo debe garantizar la equidad en las relaciones de género, la asignación eficiente de recursos, el ejercicio de derechos ciudadanos y el acceso de las minorías a los beneficios del desarrollo.

La perspectiva o enfoque de género en el desarrollo es el resultado de los cambios en la percepción del papel y la forma de comprender los problemas de las mujeres en relación al desarrollo. Se trata de una propuesta que surge de los movimientos de mujeres de los países del tercer y primer mundo y de la crítica académica a los enfoques de desarrollo precedentes. Se ha ido incorporando paulatinamente en las políticas de desarrollo a partir de los años 80 y a lo largo de los 90, especialmente tras la IV Conferencia Mundial de la Mujer, realizada en Beijing en 1995. Hoy en día es de aceptación generalizada la pertinencia de integrar esta perspectiva en todos los programas de desarrollo y políticas estatales a fin de lograr su aplicación transversal en diferentes espacios de intervención (con medidas para lograr lo que se ha denominado la transversalización del enfoque). También es de aceptación generalizada el valor agregado de promover una mayor equidad de género, a través del fortalecimiento de las capacidades de las mujeres, enfoque también llamado empoderamiento.

COPEME asume la importancia de un enfoque de género en el desarrollo que permita analizar y superar las diferencias sobre las que se erigieron y justificaron históricamente las discriminaciones contra las mujeres, no como un hecho biológico sino social y cultural y, por tanto, susceptible al cambio y la evolución. Estas discriminaciones se manifiestan en el sector de la Microempresa sobre todo en términos de:

- a) empresas de mujeres más vulnerables: con menor inversión y menos tecnificadas;
- b) menor representación de mujeres en las instancias de representación y dirección en los diferentes estamentos que participan en el sector; y,
- c) menor especialización y por consiguiente menores ingresos en las mujeres asalariadas que trabajan en el sector.

La pertinencia de una Guía para la transversalización del género se sustenta en la necesidad de COPEME y sus asociadas de contar con una herramienta práctica para incorporar en sus organizaciones y sus intervenciones valores, normas, estrategias, planes y programas con indicadores estandarizados con la finalidad de superar las desigualdades referidas en el párrafo anterior. Generalmente, para las entidades el poder incorporar lineamientos estratégicos y ejes de planificación, acción y seguimiento de género de manera transversal en sus estructuras organizativas y líneas programáticas suele ser difícil. Esto justifica la necesidad de contar con una herramienta adecuada a las características de los diferentes estamentos que guíe paso a paso la manera de hacerlo.

El Objetivo de la Guía es instrumentalizar pautas para que las asociadas y clientes de COPEME avancen en incorporar el enfoque de género en sus propuestas institucionales. Por tanto esta Guía está dirigido a:

- Funcionarias/os de COPEME, espacio institucional que brinda servicios a sus asociadas, a clientes externos y tiene como contrapartes a otras instituciones públicas y privadas relacionadas al desarrollo del sector de la MYPE.

- Funcionarias/os de las entidades asociadas que a su vez brindan servicios a micro y pequeñas empresas y clientes externos, como entidades financieras, gobiernos locales, gremios y otras entidades relacionadas al sector de la MYPE.

A su vez la Guía aborda tres niveles de intervención para los funcionarios:

- Macro: aspectos normativos y políticas sectoriales
- Meso: aspectos de organización y procedimientos institucionales
- Base: aspectos de implementación y seguimiento de servicios para los/as empresarios/as.

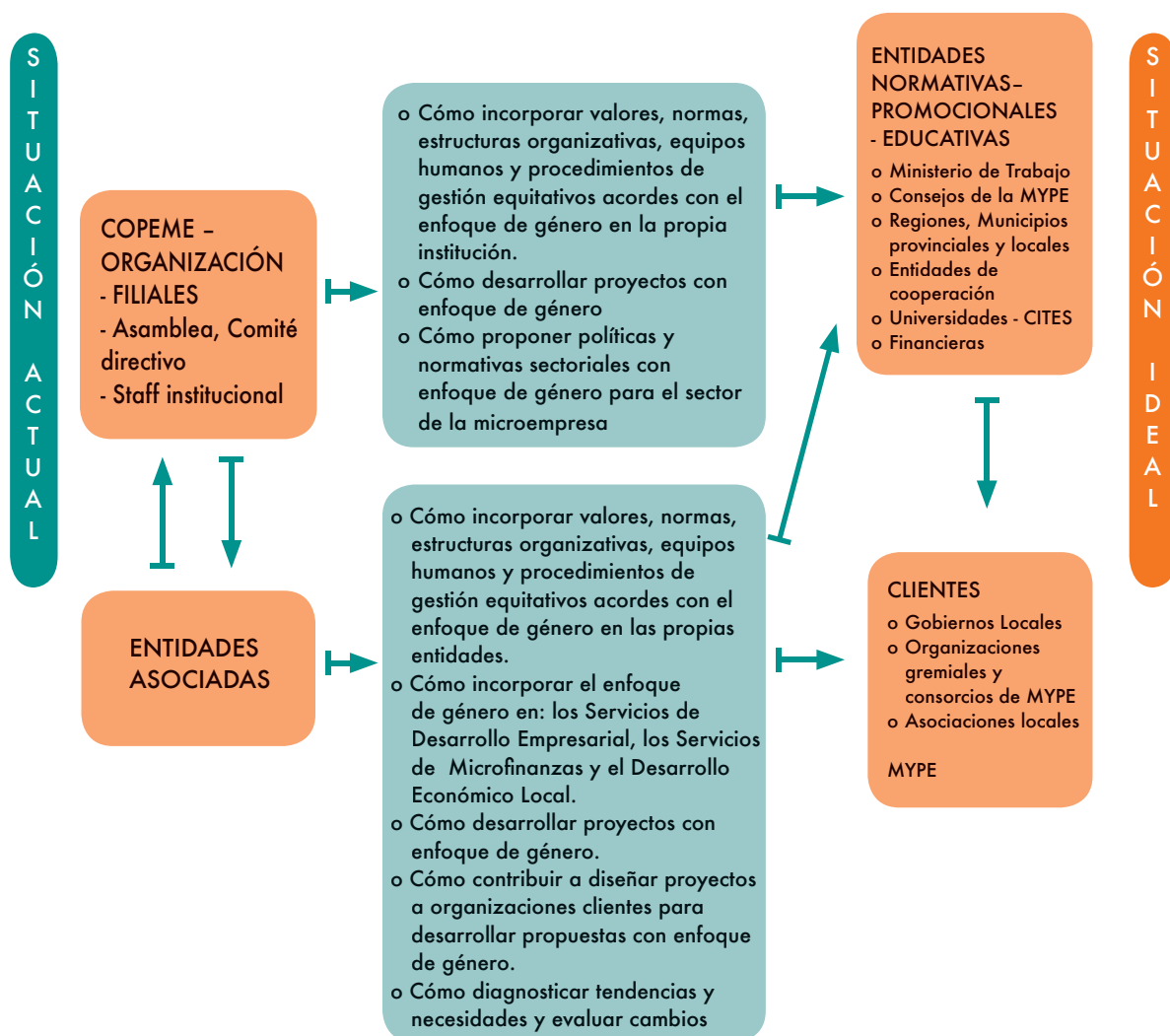
La Guía aborda aspectos teóricos y fundamentalmente prácticos para la elaboración de instrumentos y HERRAMIENTAS que permitan que COPEME, sus asociadas y otras entidades clientes puedan incorporar el Enfoque de Género en sus respectivas instituciones.

En esta Guía se presenta de manera concreta y sencilla:

- a) Los conceptos emanados del marco conceptual del Documento de Políticas de Género de COPEME, a fin de facilitar la incorporación de la Equidad de Género en COPEME y en las organizaciones de Microfinanzas y/o Servicios de Desarrollo Empresarial a todo nivel.
- b) Pautas metodológicas y procedimientos que permitan contribuir a institucionalizar el enfoque de Género en las organizaciones socias y clientes de COPEME, identificando los mecanismos que permitan su aplicación transversal en diferentes áreas de gestión institucional.
- c) Elaboración de instrucciones precisas y HERRAMIENTAS para formular los Planeamientos Estratégicos y Operativos institucionales, en la perspectiva de desarrollar capacidades internas en las organizaciones para programar planes y proyectos con enfoque de género.

En la siguiente página se presenta un diagrama donde se observa cuáles son los contenidos que se abordan considerando a los usuarios de la Guía y asimismo las preguntas e interés de cada uno de los estamentos participantes:

## PREGUNTAS QUE LA GUÍA AYUDARÁ A SOLUCIONAR



## ANTECEDENTES

COPEME ha venido realizando una serie de actividades para que sus asociadas puedan incorporar el Enfoque de Género, en coordinación con la instancia temática creada para tal fin, la Comisión de Género. Casi desde su formación, el tema de género fue colocado en la agenda de COPEME por varias de las instituciones asociadas que cuentan con amplia experiencia al respecto. El Plan Estratégico de COPEME 2002-2006 incorporó el enfoque de Género como un eje transversal en su intervención. En cuanto a una metodología específica para este eje, COPEME ha venido aplicando indicadores cuantitativos que se desagregan según sexo, número y montos de colocaciones de crédito de sus asociadas. Asimismo organiza concursos de reconocimiento, específicamente para mujeres.

En el marco del proceso de institucionalización del enfoque de género y microempresa en COPEME, la Comisión de Género se abocó a la preparación de un documento que oriente las políticas de COPEME y apoye la concreción de la voluntad institucional a nivel de la cultura, estructura y quehacer del Consorcio, así como a nivel de los planes estratégicos, programas, proyectos y servicios que ofrece a sus asociadas y otros clientes. Dicho documento denominado "Políticas de Género y Microempresa" (COPEME 2005), es sustento del marco conceptual y los lineamientos estratégicos de esta Guía.

En un estudio previo para COPEME, (Angulo, 2005) se constató que existe una predominancia femenina entre las-os usuarias-os de los servicios empresariales de las asociadas de COPEME. Esto se explica por tres factores:

- a) los productos ofrecidos -específicamente los microcréditos- que se dirigen y atraen principalmente a mujeres;
- b) una intervención preponderante en actividades económicas con predominancia de mujeres, como confecciones, restaurantes, alimentos y abarrotes; y,
- c) la aplicación de medidas de discriminación positiva a favor de mujeres por parte de un sector de las entidades asociadas.

En el estudio previamente citado se encontró que 71.4% de las entidades asociadas al Consorcio afirma incorporar algún tipo de enfoque de género en su intervención en tanto el resto aún no lo ha incorporado. En relación a la incorporación del enfoque de género en los planes de intervención institucional, se observa una mayor consideración de la variable de género en el diseño; mientras que el enfoque se va

diluyendo en las fases de ejecución, monitoreo y evaluación de las intervenciones.

COPEME actualmente, en el marco de su Proyecto “Gestión de Desempeño Social”, en alianza con CRS y bajo el auspicio de la Fundación FORD tiene previsto estandarizar herramientas de Gestión en Desempeño Social (GDS), que a su vez permitan alinear los objetivos institucionales de las organizaciones con el logro de su MISIÓN. En soporte a dicho compromiso, es que se ha planteado la elaboración de una Guía que permita incorporar el Enfoque de Género en las Propuestas Institucionales de las Asociadas y Clientes de COPEME. Se espera que esta Guía permita mejorar la aplicación del Enfoque de Género en los espacios institucionales y en las intervenciones dirigidas a las/os usuarias/os.



# METODOLOGÍA

La Guía hace referencia a ejemplos de intervenciones en Servicios de Desarrollo Empresarial, Servicios de Microfinanzas y Servicios de Desarrollo Económico Local, resaltando aspectos positivos y negativos del enfoque actual, sobre la cuestión de género en tales intervenciones. En la selección de los ejemplos se ha considerado la experiencia registrada de algunas de las entidades asociadas a COPEME así como fuentes secundarias sobre experiencias de otras organizaciones de desarrollo en diversos países de Latinoamérica.

También se indica una serie de procedimientos de cómo y en qué forma integrar los géneros y, en particular a las mujeres dentro de un enfoque integrado para la gestión del Ciclo del Proyecto, metodología aplicada en el marco de la Cooperación por muchas entidades multilaterales y agencias de desarrollo internacionales. Este enfoque utiliza el método denominado Marco Lógico, como la base para la planificación y administración de proyectos y programas que integran la dimensión de género. Para la elaboración de esta Guía se ha revisado varias guías para integrar el género y/o potenciar la integración de la mujer en el desarrollo.

En cuanto a la integración del género en los ámbitos de las organizaciones, considerando los aspectos de gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, se ha recogido información teórica de segunda fuente e indicadores de integración del género, desarrollados para instancias institucionales, elaborándose a partir de ello herramientas para hacer el seguimiento de dicha integración.

Adicionalmente, se ha considerado específicamente procedimientos e indicadores para la realización de líneas de base y evaluaciones de impacto, que permitirá a los funcionarios de COPEME y sus asociadas medir y seguir la equidad en la participación o integración de las mujeres y los hombres en los programas y proyectos y en los espacios organizacionales.

La elaboración de la Guía implicó el siguiente procedimiento:

- lectura de documentos y revisión de guías e instrumentos;
- preparación y ajuste de materiales preliminares;

- realización de un taller de verificación de necesidades y dos talleres de validación de los instrumentos, con la participación de asociadas de COPEME;
- coordinaciones permanentes con la Comisión de Género de COPEME; y,
- diseño final de la Guía.

## Cómo utilizar la Guía

**E**n el proceso de validación de la Guía y sus HERRAMIENTAS, se observó que existen diversas expectativas y necesidades para un instrumento de esta naturaleza. Por una parte, para quienes trabajan directamente con proyectos y líneas de servicios, el interés se focaliza en cómo desarrollar las intervenciones con un adecuado enfoque de género, sobre todo en cuanto al tipo de servicio que suelen realizar.

En cambio, para quienes velan por el desarrollo institucional como un todo, la transversalización del género en las diversas áreas de la institución suele ser un permanente cuello de botella. Otras-os funcionarias-os esperan de la Guía un instrumento que indique cuáles son las pautas para realizar una línea de base del sector y cuál debe ser el diseño de políticas y programas de manera general para alcanzar cambios deseados a través de horizontes temporales estratégicos. Dada la amplitud de expectativas y temas involucrados, se decidió separar la Guía en tres capítulos diferenciados, aunque inter-relacionados que pueden utilizarse separadamente pero buscando referencias puntuales en los otros capítulos del documento.

La Guía por lo tanto, puede utilizarse para diferentes momentos del quehacer y de las necesidades de una OPD, por ejemplo:

1. Si la institución desea diseñar e implementar un proyecto o programa, podrá remitirse directamente al Capítulo 3 ENFOQUE DE GÉNERO EN PROGRAMAS Y PROYECTOS. La utilización de los elementos conceptuales y de los anexos, que consisten tanto de ejercicios, pautas para la ejecución de propuestas como de listas de control, brinda soporte para la elaboración de una intervención con enfoque de gé-

nero. Sin embargo, será evidente para quien haga la propuesta, que algunas definiciones del Capítulo 1 MARCO CONCEPTUAL Y APLICACIONES PRÁCTICAS DEL CONCEPTO DE GÉNERO EN EL SECTOR MYPE son necesarias para complementar el diseño de proyecto o programa, al requerirse, por ejemplo, indicadores de género para los objetivos y resultados, ya sea a nivel macro (incidencia en políticas sociales), a nivel meso, (cambios institucionales), y a nivel micro (cambios en las empresas y en las-los empresarios-as), siendo que en ese primer capítulo se ubican definiciones y ejemplos de indicadores para esos tres niveles.

2. Si la institución desea brindar elementos conceptuales a responsables de diversas áreas, explicando el sentido del concepto de género en el sector MYPE y cómo la integración de género debe estar incluida en los servicios que brinda la institución, podrá utilizar parcialmente o totalmente los componentes del Capítulo 1 MARCO CONCEPTUAL Y APLICACIONES PRÁCTICAS DEL CONCEPTO DE GÉNERO EN EL SECTOR MYPE. La utilización de uno o más de las HERRAMIENTAS de los anexos dependerá del propósito de la intervención institucional.

3. Si la OPD se plantea llevar a cabo todo un proceso de transversalización de género en la institución, se puede utilizar como instrumento la HERRAMIENTA N° 2.3 Pasos requeridos para un plan de transversalización del género en una organización, que brinda pautas, paso a paso sobre las fases requeridas para dicho proceso. Las fases incluyen:

- a) El análisis de la situación de la organización en términos de cuestiones de género;
- b) Incorporación de los aspectos de género en la misión institucional y políticas institucionales;
- c) Diseño de un plan operativo de incorporación de medidas de fortalecimiento institucional en género;
- d) La designación de responsables en la estructura orgánica para el desarrollo del plan, incluyendo plazos y presupuestos;
- e) Diagnóstico de los contenidos y aspectos técnicos sobre género requeridos en cada una de las áreas de línea y de soporte de la organización;

- f) La incorporación de metodologías operativas y productos –en servicios de desarrollo empresarial, micro-finanzas y servicios de desarrollo económico local, con enfoque de género en cada una de las áreas de línea;
- g) Sensibilización, formación y capacitación en género para el personal de cada una de las áreas de la organización;
- h) La incorporación del enfoque de género en el diseño de programas y proyectos institucionales;
- i) La realización de evaluaciones periódicas de la situación de género en las unidades de la institución y sus programas; y,
- j) Difusión de avances a instituciones del entorno.

En cada fase de dicho instrumento se remite a secciones del documento para revisar las definiciones pertinentes, y a otras herramientas complementarias para ayudar a llevar a cabo el proceso. Se puede considerar la participación de algunos-as especialistas externos-as para conducir un proceso de esta envergadura.

# 1.

## MARCO CONCEPTUAL Y APLICACIONES PRÁCTICAS DEL CONCEPTO DE GÉNERO EN EL SECTOR MYPE

## 1.1 CONCEPTOS BÁSICOS

### 1.1.1 ¿Qué es el concepto de género? <sup>(1)</sup>

**E**l género es una categoría de análisis y una propuesta de acción política para promover relaciones de equidad entre hombres y mujeres en todas las esferas y ámbitos en los que se desenvuelven los seres humanos.

- Género refiere a las diferencias sociales y a las relaciones entre niñas y niños, mujeres y varones que son aprendidas y que varían ampliamente entre culturas y cambian a través del tiempo. En el ámbito de la MYPE se refiere a los roles que generalmente asumen las mujeres en las empresas y a los sectores en los que se suelen ubicar.
- Sexo en cambio refiere a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres que no varían generacionalmente y son de índole universal.
- Normas y valores de género en la sociedad se refiere a las ideas que la gente tiene respecto a cómo los hombres y mujeres de diversas generaciones deberían actuar. Por ejemplo, en muchas sociedades se considera que las niñas deben exponerse menos a los riesgos que los niños y ayudar más en las tareas del hogar. Esto influye posteriormente en actitudes menos asertivas de las niñas en los espacios escolares y en los espacios públicos cuando son mujeres adultas. Como correlato, las mujeres tienen menor incidencia en los espacios de representación organizativa de la MYPE.
- Discriminación de género es cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en valores de sexo o género, normas o estereotipos, que tienen el efecto de anular o disminuir la igualdad de oportunidades o de trato. Se expresa a nivel socioeconómico y cultural (menores oportunidades y beneficios con base a la división sexual del trabajo, menores oportunidades de acceso al mercado de trabajo, menores ingresos ante igual trabajo, etc.).

---

(1) Remitirse al Documento POLÍTICAS DE GÉNERO Y MICROEMPRESA de COPEME (2005), que además de brindar el marco conceptual de género para el Sector MYPE, brinda además los principales referentes del marco jurídico internacional y nacional sobre la Igualdad de oportunidades. Remitirse igualmente al documento: Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, O CONVENCIÓN DE BELEM DO PARÁ y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer - CEDAW. (MIMDES, Lima, 2006).

Para efectos de esta Guía que trata de operativizar el enfoque integrado de género en las OPD orientadas al Sector MYPE; más importante que cualquier debate académico sobre las definiciones conceptuales sobre el género y su origen histórico, es tener claro los principios de género sobre los que las visiones, políticas y medidas de los programas se fundamentan y que son los siguientes:

## CONCEPTOS CENTRALES DE GÉNERO



Las políticas de género y microempresa de COPEME están estrechamente vinculadas a la Décimo Primera Política del Acuerdo Nacional: Promoción de la Igualdad de Oportunidades sin Discriminación que se compromete a “dar prioridad efectiva a la promoción de igualdad de oportunidades, reconociendo que en nuestro país existen diversas expresiones de discriminación e inequidad social, en particular contra la mujer...”.

Asimismo, a la Décimo Cuarta Política: Acceso al empleo pleno, digno y productivo, que en su inciso d) se compromete a “desarrollar políticas nacionales y regionales de programas de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa con énfasis en actividades productivas y en servicios sostenibles de acuerdo a sus características y necesidades, que faciliten su acceso a mercados, créditos, servicios de desarrollo empresarial y nuevas tecnologías, y que incrementen la productividad y asegurar que ésta redunde a favor de los trabajadores...”

Documento POLITICAS DE GÉNERO Y MICROEMPRESA  
(COPEME, 2005)



### **1.1.2 ¿Qué significa la formulación de políticas con perspectiva de género?**

- Reconocer el carácter múltiple de las causas de desigualdades de género. Las desigualdades entre hombres y mujeres se construyen en los diferentes ámbitos sociales y en las distintas instituciones de la sociedad: familiares, educativas, laborales, políticas.
- Favorecer la organización y participación de las mujeres como sujetos sociales para asegurar que sus puntos de vista sobre los distintos problemas y sus demandas sean considerados.
- Realizar esfuerzos sistemáticos para redistribuir en forma más justa los recursos entre hombres y mujeres a través de reformas legales, programas y servicios.
- Estar atentos/as a un acceso más igualitario a los recursos económicos, la educación, la cultura, la participación en las organizaciones sociales y políticas y, la investigación.
- Combatir el uso de lenguaje y estereotipos sexistas en los medios de comunicación, en la educación de niñas-os y jóvenes y en las comunicaciones de los ambientes institucionales.

### **1.1.3 ¿Qué significa la transversalización del enfoque de género?**

Transversalizar la perspectiva de género es una estrategia institucional orientada a dar iguales oportunidades y derechos a mujeres y hombres como clientes, participantes y hacedoras-es de política, abordando sistemáticamente las implicaciones de las inequidades de género en las normas, políticas, programas y presupuestos en todas las fases del ciclo de programación de planes y proyectos.

Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros.

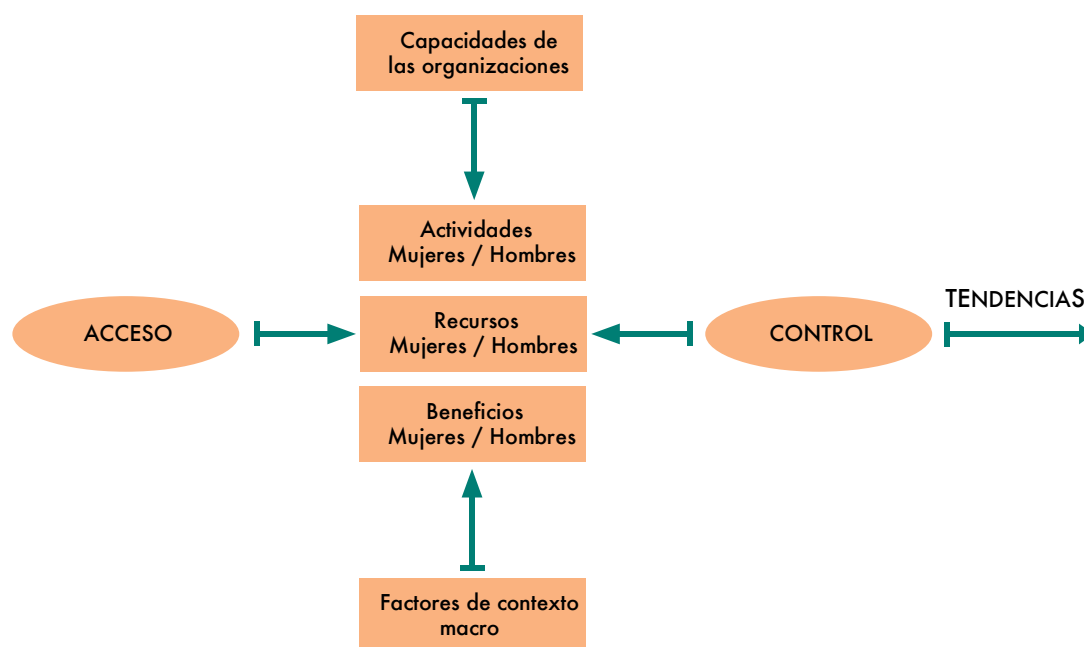
Se requiere una aproximación de cinco vertientes para asegurar la transversalización en las políticas, programas y actividades:

- Llevar a cabo análisis de género en los ámbitos de intervención y en las instituciones involucradas.
- Aplicar estrategias de género integradoras entre géneros o intervenciones afirmativas para mujeres y hombres cuando resulte necesario.
- Comenzar o profundizar un proceso de cambio institucional en procedimientos y procesos institucionales.
- Dar opción participativa y de influencia a las mujeres.
- Aplicar rubros presupuestales para actividades y variables específicas en las auditorías para evaluar los efectos de las estrategias de género y de las acciones afirmativas.

#### **1.1.4 ¿Cómo se lleva a cabo un análisis de género en un ámbito delimitado: sector, región, población, institución, etc.?**

- Se reúnen datos relevantes según sexo.
- Se registra la división del trabajo y acceso y control sobre recursos y beneficios según género y grupos de edad.
- Se identifican necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres, limitaciones y oportunidades.
- Se identifican las restricciones a la participación de las mujeres y se determinan las condiciones (incluidas las financieras) para aumentar la calidad de su participación.
- Se consideran las dificultades y oportunidades para la igualdad de género en el contexto más amplio al del ámbito delimitado.
- Se consideran los cambios importantes y tendencias –en relación al desempeño del género- que han venido ocurriendo en el ámbito delimitado.
- Se lleva a cabo una revisión de las capacidades de las organizaciones para promover la igualdad de género.

## VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ANÁLISIS DE GÉNERO



### 1.1.5 ¿Cuáles son los niveles de análisis socioeconómico y de género para el sector MYPE?

#### Nivel Micro

1. Consiste en la identificación de capacidades, funciones y responsabilidades, necesidades y prioridades de distintos grupos de la población atendida en las empresas del sector, teniendo en cuenta algunas variables como la edad, sexo, situación económica, religión, etnia, raza y posición geográfica.
2. Se analiza los intereses, recursos y limitaciones de los agentes interesados para comprender mejor su realidad con la finalidad de diseñar intervenciones estratégicas.

### **Nivel Meso Y Macro**

3. Es el análisis del 'contexto de desarrollo', considerando las tendencias y oportunidades del mercado y el entorno institucional y normativo a fin de adaptar las potencialidades del grupo meta a dichas oportunidades.

### **1.1.6 Análisis macro-meso-micro sensible al género. Hacia dónde se debe orientar el análisis**

#### **Nivel Macro:**

- Se debe generar las estadísticas nacionales-regionales-locales desglosadas por género para ubicar a hombres y mujeres en la economía, específicamente referido al sector de la micro y pequeña empresa.
- Integrar el autoempleo en el análisis de la actividad empresarial por cuenta propia, para explicar la participación según género de los estratos de mayor o menor productividad.
- Considerar criterios sensibles al género en las normas y medidas de fomento cuya omisión puede perpetuar o favorecer nuevas inequidades de género (por ejemplo, considerar mecanismos explícitos para incluir a sectores más pobres y mujeres en políticas de fomento a actividades económicas prioritarias, tales como las actividades de exportación no tradicional).
- Integrar la "economía doméstica" no remunerada en el análisis macro, para incorporar los modelos basados en el género de utilización del tiempo y el grado de sobrecarga de tiempo en hombres y mujeres, niños y niñas y que afectan sus posibilidades de acceso a servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros y otros servicios sociales relacionados al desarrollo empresarial y mejoramiento del empleo.
- Tomar en consideración la utilización de mensajes y criterios desiguales en los medios de comunicación masivos perpetuando o favoreciendo nuevos prejuicios e inequidades de género.

### **Nivel Meso:**

- Refiere a las distorsiones en el mercado basadas en el género que pueden dar como resultado una distribución ineficaz de los recursos y oportunidades que se presentan (qué se compra, qué se vende, quiénes compran, a quién le compran, quiénes venden insumos, a quién le venden, qué servicios se ofrece, quiénes son convocados para los servicios, etc.)
- Refiere a las asimetrías y los prejuicios de género en las instituciones y organizaciones que pueden provocar la restricción del acceso a los recursos y beneficios así como la distribución de recursos desiguales e ineficientes en las intervenciones de fomento.

### **Nivel Micro:**

- Analiza los roles que cumplen las mujeres y varones – según edades – en las diferentes fases del ciclo productivo (provisión de insumos, producción, mercadeo, labores administrativas, etc.) la intensidad de su dedicación, su ubicación física, sus intereses, potencialidades y limitaciones.
- Toma en consideración las diferencias de género respecto a las actividades reproductivas y comunitarias y cómo afectan su desempeño productivo.
- Refiere a la manera en que se acceden y se distribuyen los recursos de la actividad empresarial y los SDE según género (acceso, uso y control).
- Destaca de qué manera influyen en mujeres y varones las decisiones sobre la actividad económica, sobre las inversiones, la seguridad alimentaria y el bienestar en la unidad familiar (disponibilidad, control y uso de los beneficios).
- \* Remitirse a las HERRAMIENTAS que se encuentran al final del presente capítulo, para apoyar el análisis en los tres niveles de estudio.

## **EJEMPLO PRÁCTICO DE LA INTERVENCIÓN DE UNA OPD BASADA EN UN ANÁLISIS DE GÉNERO:**

### **CEPI Perú “Las Microempresarias y el Reto de la Comercialización” \***

**E**l Centro de Promoción Integral, CEPI, fue establecida en 1992 con la misión de favorecer el acceso de las micro y pequeñas empresas (MYPE) a nuevos mercados, mejorar su competitividad y transmitir actitudes de progreso y equidad para lograr mejoras en la calidad de vida de la población, con énfasis especial en la participación de la mujer.

A partir de 1996 CEPI se convirtió en un Centro de Servicios brindando servicios de desarrollo empresarial en función al mercado, dirigiéndose mayormente a microempresarias en los sectores de confecciones y calzado. CEPI realizó un diagnóstico sobre las necesidades de la clientela en su zona de intervención (cono Sur de Lima), enfatizando el rol desempeñado por las mujeres. Se destacaron los siguientes resultados:

- Las edades de las empresarias entrevistadas varían entre los 24 y 58 años.
- Predomina el ser casada (50%), conviviente (21,7%), soltera (17,4%) y tienen tres hijos en promedio.
- No hay analfabetas: un 21% cuenta con secundaria completa y un 35% tienen educación superior completa.
- Un 97,8% de las microempresarias son productoras. De este grupo un 37,8% combina la actividad productiva con una actividad comercial y el 15,7% hace servicio (subcontratación) para una empresa más grande.
- El 50% dirige y administra sus empresas por su cuenta. En el 37% de los casos la empresa está conducida por ambos cónyuges y en el 13% de los casos se trata de una sociedad familiar.
- El 65.2% de mujeres declara necesitar créditos, el 21.7% solicitan capacitación, el 8.7% asesoría técnica y el 4.3% información sobre nuevos mercados para colocar sus productos.
- En la empresa la mujer destaca más en los aspectos productivos que en los aspectos de comercialización.
- El número de trabajadores oscila en temporada alta, de 1 a 10 trabajadores y en temporada baja de 1 a 5. Por lo general hay una concentración de mano de obra femenina de 65%.
- En promedio las mujeres empresarias tienen tres máquinas industriales, dos rectas y una remalladora.

Para el diseño y la implementación de la experiencia, las mujeres fueron consultadas a través de talleres participativos sobre su papel en la empresa y sus principales necesidades.

La producción encargada a CEPI por grandes empresas (por ejemplo, Telefónica del Perú) fue distribuida equitativamente entre las microempresas que participan en el Programa de Articulación Comercial. Las metas de cuotas y exigencias de calidad se aplicaron a varones y mujeres por igual. Así también se daba una distribución equitativa de los ingresos al producir los mismos volúmenes.

Se implementó los servicios de capacitación, asistencia técnica y comercialización como una unidad articulada que se define por tres dimensiones fundamentales:

- Metodología participativa: Las mujeres participan en las acciones, lo cual les permite interactuar, asumir riesgos, emplear estrategias, entrar en acción, negociar, solucionar problemas y observarse a sí mismas con el fin de introducir cambios.
- Metodología reflexiva: Al finalizar el servicio, las participantes son invitadas a reflexionar acerca del desarrollo de las acciones. Esto se hace a través de conversaciones y en un clima de respeto y complementación de individualidades.
- Metodología de programación positiva: Se realiza en dirección positiva; se apunta a desarrollar mayor control y seguridad individual, aprendiendo a no responder automáticamente, proponiendo una nueva manera de hacer las cosas en su empresa y organización.

\* Concurso Sub-Regional Andino "Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarías" Banco de Experiencias Productivas 2001- Grupo Intercambio, Por el Cambio Socio-empresarial

### 1.1.7 ¿Cuáles son los enfoques de género para el desarrollo que se utilizan actualmente para orientar las intervenciones?

#### Enfoque IGD

##### Integración del Género en el Desarrollo

Se centra en la especificidad de las funciones, expectativas y oportunidades de mujeres y hombres en la sociedad y en diferentes culturas, afectando la capacidad y motivación de ambos géneros para participar en proyectos de desarrollo. La mirada va hacia cómo lograr intervenciones que resulten en relaciones más integradas y equitativas entre ambos géneros.

Implica transversalizar consideraciones de género en prioridades, políticas y programas en orden de asegurar la disminución de las brechas de género.

#### Enfoque IMD

##### Integración de Mujeres en el Desarrollo

La atención se centra en las mujeres – con intervenciones específicas para mujeres o componentes específicos para mujeres en intervenciones integradas. Se considera en especial cómo superar limitaciones específicas de naturaleza jurídica o socio-cultural que impiden gozar a las mujeres de un estatuto similar a los varones.

También se considera cómo dar soporte a las mujeres en el triple rol que cumplen en el trabajo reproductivo (gestión del hogar), productivo (a menudo como únicas suministradoras de ingresos), y de administración comunitaria, que las limita a participar en iguales condiciones que los varones.

- o En la realidad, ambos enfoques co-existen y en algunas intervenciones el segundo puede ser un componente del primero. También se pueden realizar intervenciones específicamente para varones para promover arreglos de género de mayor equidad: por ejemplo, fomento de ahorros de los padres para la educación de hijas mujeres.



## ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO?

Muchas veces la triple labor de las mujeres es subestimada y apenas reconocida – no se hace visible. Esta realidad tiene correlato con los sentimientos de desvalorización de las mujeres, en gran parte debido a su menor acceso a la educación y a brechas socio-culturales que las limitan a tomar decisiones tanto en el ámbito doméstico, como en los espacios laborales y de representación gremial.

Las intervenciones orientadas al empoderamiento de las mujeres les permite definir sus prioridades y promover activamente el cambio en sus hogares, comunidades y en las políticas públicas. Implica apoyarlas en sus capacidades de negociación e identificación de estrategias para la defensa de sus posiciones.

En intervenciones MYPE, el empoderamiento incluye una serie de estrategias y acciones afirmativas para que las mujeres puedan realizar sus actividades como emprendedoras con mayor viabilidad, autonomía y auto valorización.

## EJEMPLO DE UN PROGRAMA DIRIGIDO AL EMPODERAMIENTO DE MUJERES EMPRENDEDORAS DE BAJOS RECURSOS ECONÓMICOS

En el marco de su programa de Generación de Ingresos, MMR brinda un servicio integral a la mujer emprendedora, facilitándole recursos financieros y no financieros (capacitación, comercialización de artesanía, asesoría, organización y motivación), con un enfoque de desarrollo y empoderamiento de la mujer para que logre ser una empresaria de éxito.

La experiencia presentada al Concurso Sub-Regional Andino, de la cual se extraen las lecciones aprendidas, fue un esfuerzo por sistematizar diez años de trabajo institucional, donde el enfoque integral ha estado presente, porque las mujeres, además de contar con los servicios que ofrece el Programa Generación de Ingresos, pueden acceder a los servicios de salud y apoyo legal específicos para las mujeres, así como a los beneficios que les puedan brindar otros programas o áreas de trabajo: comunicación, participación política, entre otros.

### **¿Qué es necesario hacer para hacer viable un enfoque de desarrollo y empoderamiento?**

Lecciones aprendidas a partir de la experiencia:

- Brindar un servicio integral con enfoque de género a mujeres emprendedoras de bajos recursos económicos es fundamental.
- Abordar el desarrollo personal de las mujeres, como pilar básico para su empoderamiento, es determinante.
- Se debe organizar concursos regionales para dar visibilización a las mujeres emprendedoras exitosas.
- Igualmente, se deben organizar ferias nacionales e internacionales con la participación directa de las artesanas, a través de talleres vivos y atendiendo entrevistas y reportajes.
- Es importante propiciar espacios de encuentro para las mujeres, donde se sientan queridas y respetadas.
- Buscar permanentemente formas de motivar a las mujeres empresarias para que se capaciten.
- Participar en redes programáticas con un enfoque de género a nivel regional.

“Una Década Promoviendo el Desarrollo Económico y el Empoderamiento de la Mujer” Movimiento Manuela Ramos.

Concurso Sub-Regional Andino “Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarias”. Banco de Experiencias Productivas 2001- Grupo Intercambio, Por el Cambio Socio-empresarial

## EJEMPLO DE INTEGRACIÓN DE GÉNERO EN UN PROYECTO DE DESARROLLO DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN COMUNIDADES ALTO ANDINAS\*

Gracias a los testimonios recogidos en el marco de la evaluación de impacto de este Proyecto se pudo verificar que la intervención ha incrementado la valoración de las mujeres en sus comunidades y ha cambiado las actitudes respecto al trabajo de artesanía textil entre los géneros. En Curahuasi (Apurímac), donde la actividad textil es básicamente realizada por varones, la mujer ha sido integrada en la actividad artesanal de la que en varios hogares era excluida. En San Miguel de Pallaques (Cajamarca), se ha organizado e integrado entre sí a las mujeres que estaban aisladas en sus comunidades. En Chota (Cajamarca), los esposos y hermanos de artesanas se han plegado por primera vez a la actividad, convirtiéndola en la actividad principal de la familia y dándole una mayor importancia en la vida comunal.

### **Experiencias de integración entre varones y mujeres alrededor de la actividad artesanal en Chota:**

Oscar Oblitas de Cuyumalca, tiene tradición de liderazgo en su familia. Su padre fue uno de los fundadores de las rondas campesinas de Chota. Cuando hubo un concurso de artesanía del INC animó a su señora para presentarse. La señora ganó el primer puesto en Chota y recibió como premio un telar a pedal. Luego Oscar ha aprendido con de ella el oficio, y actualmente es uno de los líderes más activos en la zona, trabajando con su esposa y otras comuneras.

En Atoctambo la hermana de Mariano Herrera se dedicaba a producir alforjas; otro hermano se dedicaba a la venta de las alforjas en ferias regionales, pero se accidentó y quedó inválido. La hermana se quedó sin mercado y encontró una oportunidad con el Proyecto. Mariano trabajaba en Lima, en una cadena de supermercados, pero regresó para ayudar. Aprendió el oficio en el último año del Proyecto y pusieron una tienda en Chota donde venden artesanía. Mariano también se ha convertido en uno de los líderes más dinámicos para la organización del trabajo y la comercialización de los productos.

\* Proyecto ejecutado por el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, y financiado por Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo-FONDOEMPLEO. En: Pait V., Sara: Manos Primorosas, Volúmenes Analíticos FONDOEMPLEO N° 1, Lima, 2005.

## 1.2 DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL SECTOR MYPE Y PERFIL DE LAS INEQUIDADES DE GÉNERO

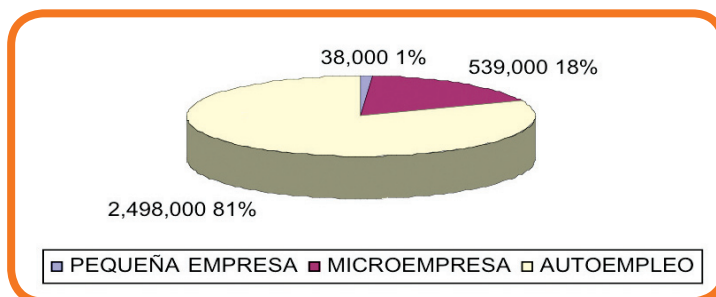
### 1.2.1 ¿Por qué es importante el enfoque de género en los servicios de desarrollo del sector MYPE?

Es importante un enfoque de género que permita analizar y superar las diferencias sobre las que se erigieron y justificaron históricamente las discriminaciones contra las mujeres, no como un hecho biológico sino social y cultural y, por tanto, susceptible al cambio y la transformación.

Las inequidades de género se manifiestan en el sector de la Microempresa sobre todo en términos de:

- empresas de mujeres más vulnerables: con menor inversión y menos tecnificadas;
- menor representación de mujeres en las instancias de representación y dirección en los diferentes estamentos que participan en el sector; y,
- menor especialización y por consiguiente menos ingresos en las mujeres asalariadas que trabajan en el sector.

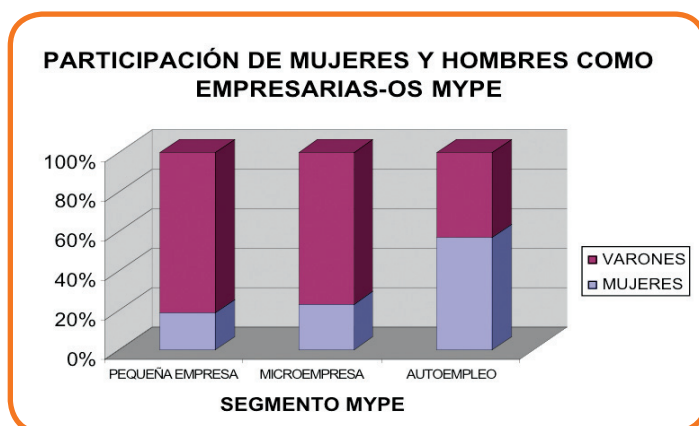
### 1.2.1 Participación según sector económico y estrato de microempresa



Elaboración propia  
Fuente: Trejos, 2003 con base a la ENAHO-INEI, IV trimestre 2001

Según cálculos basados en la Encuesta de ENAHO 2001, el número de establecimientos MYPE no agrícolas se aproximaba a tres millones de unidades productivas dando empleo a cerca de 5,5 millones de trabajadores/as. Las MYPE constituyen más del 90% de las unidades empresariales del país, entre ellas el autoempleo que aporta 81% de los establecimientos MYPE. Por otro lado considerando todos los estratos de la MYPE (pequeña, microempresa y autoempleo), 88% de las unidades son de baja productividad concentradas en el autoempleo y microempresas de menos de cuatro trabajadores (Trejos, 2003).

### 1.2.2. Participación en conducción de empresas según género



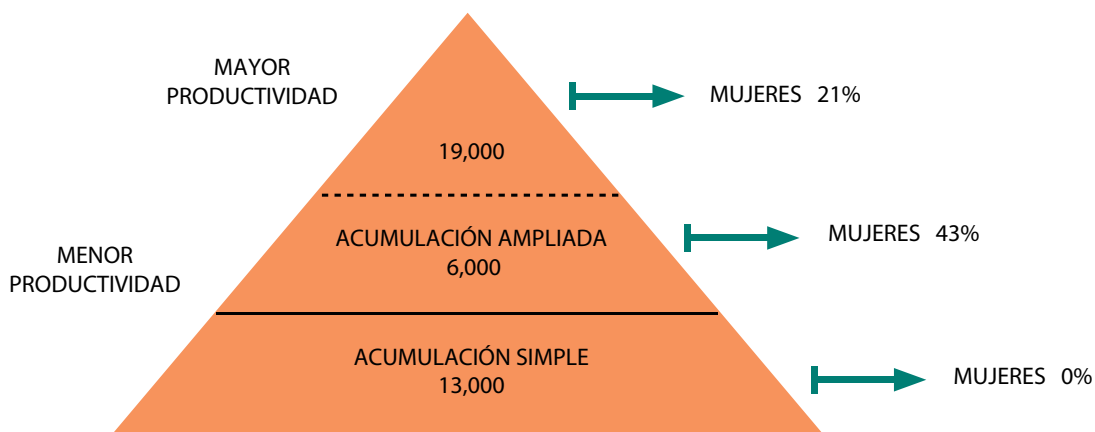
A partir de su experiencia institucional de trabajo con el sector MYPE, las asociadas de COPEME han identificado una serie de limitaciones que afectan específicamente a las mujeres en las microempresas, adicionalmente a las que en general afectan a las MYPE:

- bajos niveles de productividad derivados de factores como la escasa tecnificación;
- reducido tamaño de los mercados;
- la extendida informalidad; y,
- la dispersión de las unidades empresariales, entre otras.

Sin embargo, aunque en el nivel más alto de la estructura piramidal de las MYPE –la pequeña empresa formal o de mayor productividad– existe una mayor concentración de empresarios varones también hay allí un sector de empresas dirigidas por mujeres que se ubica en el mercado con mayor dinamismo y posibilidades de acumulación, generación de empleo y sostenibilidad.

Utilizando datos inferidos por Trejos (2003) de la ENAHO-INEI, IV trimestre 2001, se han construido los siguientes gráficos para estimar la presencia de empresas conducidas por mujeres en la estructura piramidal del sector.

#### PRESENCIA DE ESTABLECIMIENTOS DE MUJERES EN PEQUEÑA EMPRESA - 10 a 49 trabajadores - SEGÚN SEGMENTOS



## ESTRATOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA Y LA MYPE, INCLUYENDO AUTOEMPLEO:

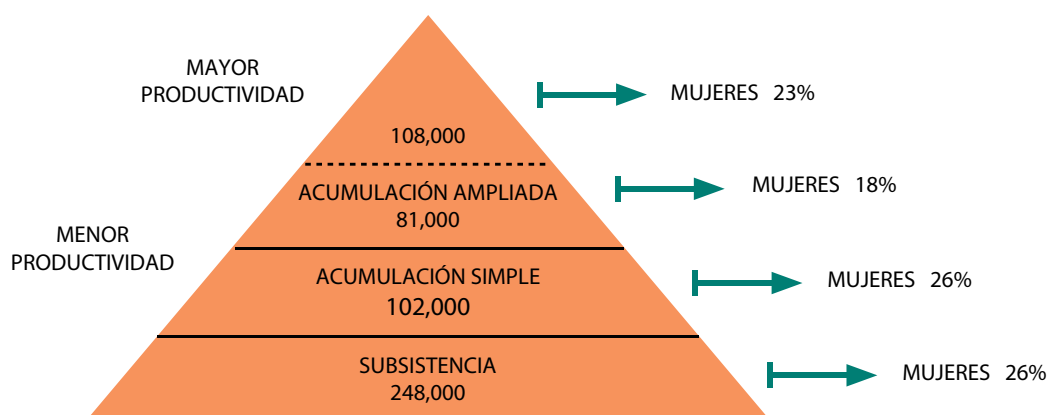
**Mayor Productividad:** Incluye actividades formales, con altas utilidades, trabajo calificado y especializado.

**Acumulación Ampliada:** Implica cierto nivel de utilidades, trabajo menos calificado pero con pago estable y salarios por encima del mínimo vital.

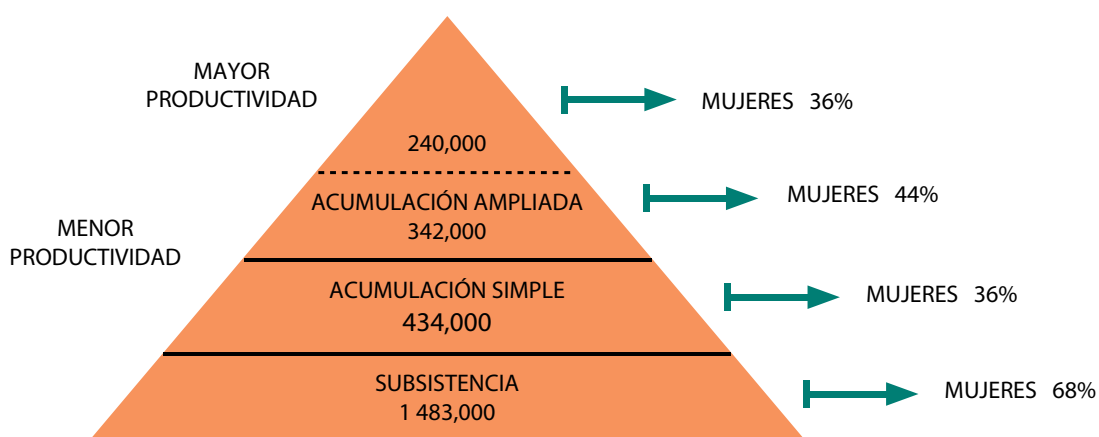
**Acumulación Simple:** Pocas utilidades y uso excepcional de trabajo especializado; pago al destajo y salarios bajos.

**Subsistencia:** Sin utilidades, con pérdida de capital y bienes, trabajo no especializado, ingresos por debajo de la remuneración básica legal.

## PRESENCIA DE ESTABLECIMIENTOS DE MUJERES EN MICROEMPRESA - 2 a 9 trabajadores - SEGÚN SEGMENTOS



## PRESENCIA DE ESTABLECIMIENTOS DE MUJERES EN AUTOEMPLEO Ó CUENTA PROPIA SEGÚN SEGMENTOS



### 1.2.3 Empleo

En cuanto a la distribución por sexo de la PEA ocupada en la MYPE, cerca de 54% son hombres y 46% mujeres. Estas cifras, empero, podrían estar ocultando a mujeres que trabajan en pequeñas empresas familiares pero no reconocen su aporte por razones socioculturales. Las mujeres dan cuenta de 57% del empleo por cuenta propia no agrícola. Del total de empleo por cuenta propia o autoempleo de subsistencia 68% está representado por mujeres.

La presencia de los hombres predomina en todas las actividades económicas, tanto en micro como pequeñas empresas, excepto en comercio. En dicho sector, las mujeres representan el 57.6% del total de trabajadores y están concentradas en microempresas informales, predominantemente de comercio ambulatorio y actividades de menor rentabilidad. (INEI, ENAHO 2002).



## 1.2.4 Perfil de las inequidades de género

### • Menores recursos educativos y de capital de entrada:

Existen diferencias de acceso y permanencia en el sistema educativo formal según género en los sectores de menores ingresos sobre todo en las zonas rurales, por lo que la población femenina que se inicia en actividades de generación de ingresos por lo general tiene menores niveles de escolarización. Por otro lado, como hemos visto anteriormente la participación de varones es mayor en el empleo -asalariado o independiente- de sectores industriales de mayor productividad. El traslado y reubicación de varones de empleos asalariados del sector formal y de mayor productividad hacia el empleo independiente del sector MYPE ha sido mayor que el de mujeres. En estos casos, el manejo asimétrico de recursos tecnológicos productivos y de capital inicial constituye base de inequidades de entrada al sector para varones y mujeres.

### • Diferencias en la motivación económica del trabajo de las mujeres en el sector:

Considerando la pobreza extendida y el mantenimiento de la rígida división del trabajo que impone a las mujeres la responsabilidad exclusiva en las tareas para el cuidado de los miembros de la familia, se entiende que la participación de las mujeres en el sector de la micro-empresa parte generalmente de la motivación de incrementar los ingresos familiares complementando lo que el varón aporta y solamente lo sustituye cuando dicho aporte falta. Las mujeres al tener roles rígidos enfrentan limitaciones de tiempo para su trabajo productivo.

### • Inestabilidad en la actividad económica:

Las mujeres salen y entran en las actividades económicas en periodos de contracción de las empresas en los períodos recesivos y por las limitaciones u obligaciones que le impone sus roles de cuidado de la familia según las motivaciones señaladas en el acápite anterior.

### • Diferencias de participación en organizaciones:

La socialización "femenina" tradicional, establece que lo deseable es que las hijas permanezcan en el hogar en desmedro de su educación y participación en ámbitos públicos, operando como limitante para

la organización de las microempresarias. La participación de ellas se incrementa cuando se encuentran en organizaciones sólo de mujeres, pero disminuye cuantitativa y cualitativamente cuando la organización se estructura en función de sectores o actividades económicas, por ejemplo, en organizaciones de productores, de usuarios de riego y de vecinos. Allí la participación de las mujeres es precaria, tanto a nivel de cargos directivos como en el ejercicio de sus derechos de voz y voto en las asambleas. Esta situación influye en las desigualdades de acceso a recursos y bienes de la organización o aquéllos que son transados por las organizaciones con entidades públicas y privadas de fomento.

- **No siempre se valora los conocimientos de las mujeres:**

- Las mujeres y los hombres tienen conocimientos sobre cosas diferentes.
- Hombres y mujeres tienen diferentes conocimientos sobre las mismas cosas.
- Mujeres y hombres suelen organizar sus conocimientos en formas diferentes.
- Los hombres y las mujeres pueden recibir y transmitir sus conocimientos a través de medios diferentes.

Por la poca comprensión de lo anterior, las mujeres suelen tener una imagen desvalorizada y poca confianza en sus capacidades.

## 1.3 LA RELACIÓN DE GÉNERO Y SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL, CRÉDITO Y SERVICIOS DE DESARROLLO LOCAL

### 1.3.1 Diferencias de género en productividad e ingresos asociada a SDE no perfilados para las mujeres:

Además de las diferencias de acceso y permanencia en el sistema educativo formal que han sido mencionadas anteriormente, el acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica es diferenciado según los géneros, siendo generalmente los hombres quienes tienen mayores posibilidades y oportunidades.

Como se ha señalado antes, la productividad del trabajo femenino es inferior a la de los hombres- implicando menores remuneraciones por el trabajo. Por lo general, los diferenciales desfavorables de productividad están asociados con menor acceso a la capacitación y formación técnica en las mujeres, además de la inadecuada oferta de servicios de capacitación según su situación de género.

Por lo general, los cursos de capacitación y asesoría para la gestión empresarial, no parten de un adecuado análisis social, que revele las necesidades de género. Además se convoca a grupos mixtos sin considerar las exigencias que hombres y mujeres tienen en cuanto a sus roles, por su posición y situación social. Estas diferencias tienen que ver con el nivel educativo, disponibilidad de tiempo, seguridad para el desplazamiento y la participación, aceptación del cónyuge para la participación, etc.

Algo similar ocurre con la oferta de servicios y recursos de apoyo tecnológico, que no considera a las mujeres como parte de su clientela natural. El acceso a tecnología, conocimientos e información todavía está preferentemente orientado a los varones.

Sin embargo, desde hace una década se aprecian esfuerzos importantes para adecuar los servicios de desarrollo empresarial considerando las diferencias de género. En la tabla siguiente se puede apreciar ejemplos de algunas metodologías vigentes que se han elaborado para capacitar y asesorar a microempresarios/as y mujeres más pobres con actividades de generación de ingresos considerando el enfoque de género<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> En la HERRAMIENTA N° 1.4 *Enfoque de género en el diseño de módulos y sesiones de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial* anexada a este capítulo se puede encontrar las recomendaciones sobre como elaborar contenidos de capacitación con enfoque de género; y, en la HERRAMIENTA N° 1.5 *Perfil recomendado para el/la facilitadora en SDÉ*, consideraciones sobre las características esperadas en el personal a cargo del trabajo de capacitación y asistencia técnica para fomentar los procesos de integración de género.

## METODOS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA CON ENFOQUE DE GÉNERO

MÉTODOLÓGIA SEGÚN INSTITUCIONES	TEMAS QUE ABORDAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SERIE MODULAR PARA ASESORAR A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA: GESTIÓN EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO. PROMICRO/OIT, CONSULTORÍAS FUTURA, HIVOS, San José, 2000.</li> </ul>	<p>Esta conformada por siete módulos que van de lo general a lo particular considerando: 1) una presentación del marco que rodea a las MYPE; 2) la tensión entre la empresa y la familia y las relaciones sociales que en ellas se establecen; para aproximarse a: 3) un diagnóstico de la empresa; 4) el mercado, 5) las particularidades de la producción y la calidad; 6) el manejo de costos y fuentes de financiamiento; y, 7) la definición de la factibilidad económica de un producto y su ubicación en el mercado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• METODOLOGÍA PROGESTIÓN. La metodología PROGESTIÓN fue diseñada y validada en Perú a través del Consorcio COSUDE/MITINCI-GTZ/SWISSCONTACT en 1998. Posteriormente ha sido transferida a varios países de América del Sur (Brasil, Ecuador, Bolivia y Chile) y Centroamérica.</li> </ul>	<p>Un método basado en el mismo concepto de aprendizaje que el método CEFE, pero dirigido a microempresarios y microempresarias formales de pequeño tamaño. La variable género es transversal y busca desarrollar las ventajas para las empresas de un enfoque más integrador. El programa promueve una estrategia de crecimiento que evidencia las múltiples relaciones entre hombres y mujeres que trabajan juntos en la empresa. Explora además las relaciones entre la economía empresarial y la doméstica, y entre la empresa y su entorno.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• METODOLOGÍA IMESUN-OIT-1997 metodología "Inicie y Mejore Su Negocio" (IMESUN)- OIT En el año 2001 Se concretó un convenio entre COPEME, principal punto focal para la disseminación de IMESUN, y la Financiera de Crédito SOLUCIÓN, entidad bancaria formal peruana que orientó parte de los recursos de su programa microfinanciero para la formación en gestión de sus prestatarios. En este marco se inició el programa con la formación de Capacitadores MESUN escogidos entre los oficiales de crédito con mayor potencial para la asesoría técnica.</li> </ul>	<p>Este programa se inició impulsando programas sub-regionales de capacitación para la gestión empresarial, para el desarrollo de mercados, y la mejora de las condiciones de trabajo de la pequeña empresa. Están basados en metodologías OIT de amplia difusión internacional, y se han dirigidos a MYPEs en formación y en operación, a empresarias escasamente alfabetizadas, a escolares en centros de educación técnica, y a otros segmentos de los recursos humanos del sector que requieren fortalecer sus capacidades, a través de una red amplia de instituciones colaboradoras que sobrepasan las 50 en los países de la subregión y que han llegado a unos 3,000 trabajadores y empresarias/os del sector.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• METODOLOGÍA PARTICIPATIVA DE ENTRENAMIENTO PARA FORTALECER EMPRENDIMIENTOS DE LOS-LAS MÁS POBRES <sup>3</sup></li> </ul>	<p>Se sustenta en Métodos Participativos que suponen un aprendizaje de la propia experiencia accesible a personas analfabetas antes que un entrenamiento pre-diseñado por expertos. Se utilizan muchos diagramas y elementos gráficos de la localidad.</p> <p>Supone un Paquete integrado de entrenamiento: alfabetización, adiestramiento en oficios, sensibilización y empoderamiento en género, y elementos de gestión empresarial.</p> <p>Se inscribe en Programas integrados en los que concurren micro-crédito, soporte para el mercado, estrategias organizacionales e intervención en políticas macro.</p> <p>Igualmente se inscribe en Estrategias Sectoriales que ubican las oportunidades de integración de los-as más pobres, por ejemplo, en la agro-industria.</p>

<sup>3</sup> Remitirse a: [http://www.lindaswebs.org.uk/Page2\\_Livelihoods/BDS/BDSIntro.htm](http://www.lindaswebs.org.uk/Page2_Livelihoods/BDS/BDSIntro.htm)

### **1.3.2 El tema del género en los servicios de crédito de las Iniciativas de micro finanzas (IMF)**

El movimiento de las microfinanzas se desarrolló a partir de varios programas de campo llevados a cabo en los años 70 en Asia, América Latina y África tras comprobar que las poblaciones de escasos recursos que pretendían iniciar o desarrollar una microempresa, estaban preparadas para amortizar sus micropréstamos y dirigir al mismo tiempo con éxito sus negocios.

Si bien la situación de acceso al crédito para las mujeres ha ido mejorando desde que se han venido difundiendo las metodologías de micro-finanzas, aún se deben enfrentar trabas legales y prácticas instauradas que limitan el acceso de las mujeres de escasos recursos al financiamiento. ¿Cómo lograr que las mujeres de zonas rurales y de menor instrucción reciban un trato adecuado en las entidades de crédito?, ¿cómo asegurar que las empresarias cuyos negocios han crecido tengan acceso a préstamos individuales por montos mayores después de haber participado en préstamos grupales con garantías solidarias?, ¿cómo abaratar relativamente el alto costo del crédito de las instituciones de microfinanzas?

Por otro lado, quienes trabajan en temas microfinancieros tienden a asumir que los asuntos de género no existen, simple y sencillamente porque las microfinanzas se han convertido en un sector que presta sus servicios principalmente a las mujeres. La circunstancia de que existan proyectos exclusivos para hombres o para mujeres, no significa que no estén presentes brechas de género por superar. Pueden existir asuntos importantes de género y al mismo tiempo prejuicios de género en la distribución de los servicios. Se han identificado tres paradigmas que sustentan los enfoques de los programas de crédito: a) el paradigma del empoderamiento de género, b) el paradigma del alivio de la pobreza y c) el paradigma de la autosostenibilidad (Mayoux, 2006a).

El primer paradigma considera las microfinanzas como una puerta de entrada para el empoderamiento económico, social y político de quienes se hallan en una posición de dependencia en las controversiales relaciones de poder entre los géneros. El segundo las considera como puerta de entrada para programas integrados de lucha contra la pobreza de los hogares más pobres y, el tercero como puerta de entrada para programas de microfinanzas auto sostenibles financiera-

mente que pueden incrementar el acceso al crédito a amplios números de personas de bajos ingresos. El problema es que casi todos los programas utilizan indiscriminadamente el término empoderamiento, muchas veces carente de sentido y compromiso real.

Mayoux refiere que... “las estrategias de género en las microfinanzas necesitan ver más allá del aumento del acceso de las mujeres a los ahorros y al crédito o de la organización de grupos de auto ayuda a fin de mirar estratégicamente cómo los programas pueden promover equidad de género y empoderamiento de las mujeres... Hay una necesidad de hacer que la Mejor Práctica de género sea integrada con el diseño micro-financiero en lugar de ser una adición marginal y marginalizada de la sostenibilidad financiera o de la reducción de la pobreza. A pesar de la retórica del empoderamiento, existe por lo general muy poca atención al cambio de las relaciones de género. El resultado lleva a constreñir a las mujeres en guetos a partir de programas minimalistas basados en grupos que ofrecen mayormente préstamos muy reducidos sin otro soporte para sus vidas o su empoderamiento. Las estructuras más amplias de discriminación en el acceso a las finanzas, la economía y la sociedad como un todo se mantienen sin mayores desafíos.”

No resulta suficiente satisfacer las necesidades de determinado grupo de clientes mujeres para resolver los asuntos de género. Una perspectiva sensible a la dimensión de género debe ser preferentemente inclusiva en lugar de exclusiva. Se debe tomar en consideración las necesidades y las restricciones de hombres y mujeres de los ámbitos atendidos cuando se proyectan y se realizan operaciones financieras y cómo la intervención los afecta o beneficia.

En la siguiente tabla se presenta la diversidad de metodologías de microfinanzas que se han desarrollado en las últimas décadas dando oportunidades de acceso al crédito a diversos sectores de mujeres que nunca antes lo tuvieron. Es necesario acotar que la incorporación de nuevas metodologías extiende la inclusión a sectores previamente excluidos, habiéndose creado justamente como respuesta a los problemas detectados después de los correspondientes análisis socio-económicos y de género. Cada una de las metodologías presentadas es expuesta de manera genérica, habiéndose creado muchas versiones para cada una de ellas. La innovación de servicios y productos en las microfinanzas es muy dinámica en el Perú y otros países de Latinoamérica a partir de la década de los noventa<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> En la sección de anexos de este capítulo, se presenta la HERRAMIENTA N° 1.6 Metodología para crear nuevos productos de crédito para mujeres o con perspectiva de género en instituciones de micro finanzas, y la HERRAMIENTA N° 1.7: Lista de Control para verificar un enfoque de Empoderamiento en los Productos de Crédito



## METODOLOGÍAS DE MICROFINANZAS EN EL MEDIO PERUANO

TIPO DE PRÉSTAMO SEGÚN IMF	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA - ALCANCES Y LIMITACIONES PARA UN ENFOQUE DE GÉNERO
<p>Préstamos grupales –o solidarios</p> <p>Este tipo de préstamos en el medio es generalmente otorgado por ONGs, pero otras IMF también lo tienen, como MI-BANCO, con sus grupos de crédito rural solidario tradicional y ampliado</p>	<p>Enfoque que permite prestar pequeñas sumas de dinero a un gran número de clientes que no poseen garantías colaterales. La composición de los grupos puede variar, pero la mayoría consta de cuatro a ocho miembros. El grupo auto-elige a sus miembros antes de solicitar el préstamo. En algunos casos (como en Grameen Bank), los préstamos se conceden a uno o a varios miembros seleccionados del grupo y sucesivamente a los demás. La mayor parte de las IMF exige que un porcentaje del préstamo sea ahorrado anticipadamente para asegurar la capacidad de amortización de la deuda y como forma de garantía colateral. Los miembros del grupo son responsables conjuntamente, respecto a la amortización de cada uno de los demás préstamos y, generalmente, se encuentran semanalmente o quincenalmente para recolectar dichas amortizaciones. La presión social y la responsabilidad conjunta se utilizan para asegurar las amortizaciones. En el caso de incumplimiento el grupo no podrá gozar de otros préstamos, en tanto la solvencia del mutuario está, por lo tanto, determinada por los demás miembros del grupo en lugar que por las IMF.</p> <p>Existen ventajas, para las IMF de trabajar con grupos, debido la reducción de los costos de transacción, sin embargo existen riesgos sociales asociados a este proceso. Los efectos derivados de la presión y la coacción social, de la pérdida de credibilidad y la posibilidad de que los más pobres queden excluidos o hasta estigmatizados, pueden constituir serias limitaciones negativas para los préstamos de grupo y el cumplimiento de las responsabilidades comunes. Otra desventaja que se ha señalado es el alto interés y comisiones que usualmente se pagan para lograr la sostenibilidad de las IMF, aún cuando estos costos son menores al crédito de usura al que suelen acceder los más pobres.</p>
<p>Préstamos Individuales</p> <p>Entregados por IMF como la CAMACs, EDPYMES, ONGs y algunas entidades bancarias.</p>	<p>Este tipo de créditos son otorgados por IMF generalmente a microempresas con acumulación ampliada o de mayor productividad. Sólo un pequeño número de instituciones financieras convencionales (por ejemplo, bancos), concede préstamos individuales a personas con bajos ingresos. Esto se debe simplemente, a que los clientes más pobres se consideran de alto riesgo – debido a la falta de garantías colaterales y a la cantidad de recursos necesarios, además de la falta de beneficios que caracteriza los pequeños préstamos. Los intereses pueden estar por debajo de las tasas impuestas por la microfinanzas, limitando, todavía más, las posibilidades de que los préstamos individuales sean concedidos a las/os clientes más pobres, cuya atención requiere de costos laterales adicionales.</p> <p>Además, con bastante frecuencia, los bancos no logran competir con la concesión de fondos subvencionados que las iniciativas de micro finanzas obtienen durante la fase de inicio de los proyectos. Generalmente para este tipo de préstamos se exige garantías colaterales y un aval. Algunas entidades financieras han considerado como hipótesis la sustitución de la garantía con una póliza de seguro.</p>

TIPO DE PRÉSTAMO SEGÚN IMF	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA - ALCANCES Y LIMITACIONES PARA UN ENFOQUE DE GÉNERO
<p>Bancos Comunes</p> <p>Patrocinados en mayor medida por ONG, varias de las cuales están asociadas entre sí, como es el caso del Consorcio PROMUC.</p>	<p>Los bancos comunales constituyen modelos de servicios financieros que permiten a las comunidades pobres establecer sus propias asociaciones de crédito y ahorro. Fueron creados por la Fundación Integral Campesina (FINCA) en Costa Rica en 1984. En Bolivia, surgieron durante los años 80 como alternativa al crédito rural y en el Perú en los años 90, por FINCA Perú en Ayacucho. Los bancos comunitarios proporcionan a sus miembros líneas de crédito sin garantías colaterales para los préstamos, además de un espacio para la inversión de ahorros y la promoción de la solidaridad social (la mayor parte de las experiencias realizan actividades para el empoderamiento de las participantes). La agencia patrocinadora concede un préstamo al banco comunitario, el cual, a su vez, concede préstamos individuales a sus miembros. El banco garantiza los préstamos y se fía basándose en la confianza de que la presión y el apoyo de la sociedad entre los miembros, asegurarán las amortizaciones.</p> <p>Los pequeños préstamos de capital circulante se amortizan en plazos diversos, al final de cada ciclo de cuatro a seis meses, en algunos casos, mensualmente, o incluso después de más de un año, cuando la asociación puede ya actuar como una organización independiente de la entidad promotora. Las/os beneficiarias/os comienzan con un préstamo pequeño y avanzan gracias a sus propios esfuerzos hasta obtener un préstamo con un techo establecido. El crédito está asociado a los ahorros y, en la mayoría de los casos, el volumen de los préstamos está relacionado con la cantidad de dinero que cada beneficiario consigue ahorrar. Los ahorros de los miembros depositados en el banco comunitario se prestan o se invierten para aumentar los recursos del banco a las propias participantes o a terceros. Se aplican los patrones comerciales a las tasas de interés y a las comisiones.</p> <p>En las áreas rurales los bancos comunitarios han tenido dificultades para conseguir la credibilidad y la solidaridad de sus miembros y, por razones aún no comprendidas, un gran número de sus participantes han abandonado la asociación. El bajo nivel de alfabetización puede ser uno de los factores más limitantes para impedir a los miembros adquirir el mismo nivel de control sobre las organizaciones. Cuando están incluidos en esquemas de servicios integrados su posibilidad de éxito es mayor.</p>
<p>Asociaciones de ahorro y crédito rotatorio- Panderos o Juntas</p> <p>Las entidades que suelen promover este tipo de asociaciones son las cooperativas y las mutuales además de diversos tipos de asociaciones comunitarias.</p>	<p>Las asociaciones de ahorro y crédito rotatorio existen en muchas partes del mundo y se les denomina de diferentes maneras, conociéndose en el Perú como juntas o panderos. La participación en Juntas es una forma muy difundida de ahorrar dinero para solventar gastos fijos o compromisos eventuales y aunque los/as participantes reconocen que la Junta es una forma de ahorrar, afirman que la prefieren a cualquier tipo de crédito porque participar en ellas no les cuesta nada; que al pagar cada cierto tiempo una cuota fija no sienten el desembolso, además que las asociaciones suelen hacerse entre personas que viven o trabajan bastante cerca unas de otras lo cual facilita la operación de las mismas. Este tipo de asociaciones y otros de ayuda mutua han sido utilizados por parte de las instituciones de microfinanzas de diferentes partes del mundo, especialmente en África, para introducir préstamos de grupo. Como limitante de este tipo de asociaciones se encuentra que no está ligada necesariamente a una perspectiva de crecimiento empresarial, siendo que muchas asociadas suelen usar los ahorros para asegurar simplemente el pago de sus servicios de agua, luz u otros.</p>

### **1.3.3 El tema del género en los Servicios de Desarrollo Económico Local (SDEL)**

Los SDEL implican el fomento de alternativas de desarrollo económico en ámbitos locales con amplia participación de las fuerzas vivas de la comunidad, tanto de las dirigencias organizadas, de los pobladores-as plenamente representados y también de los usualmente excluidos por razones de género, edad, etnia o, por vivir lejos de las zonas centrales.

Los ámbitos de desarrollo comunitario son prioritarios para cualquier acción de desarrollo y su viabilidad se incrementa en la medida en que se considere la participación equitativa de varones y mujeres.

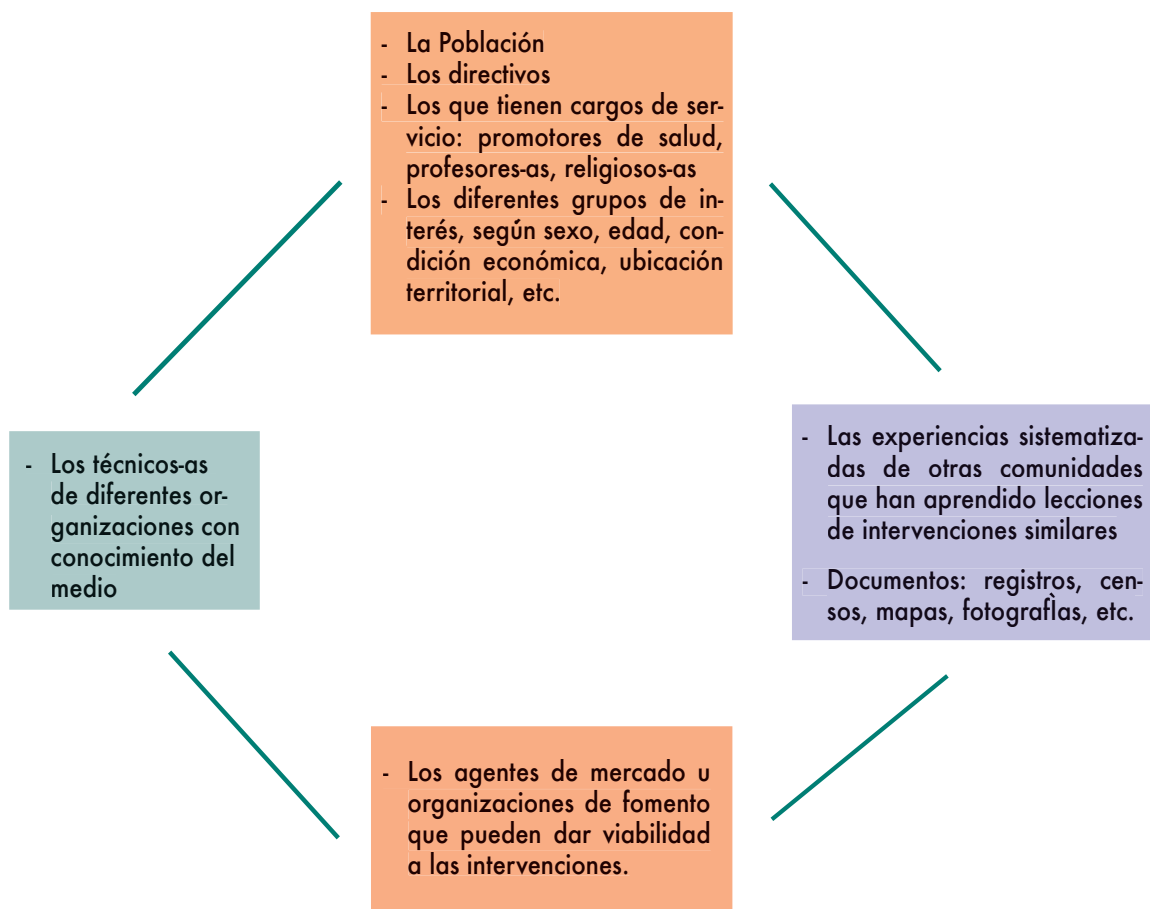
La inseguridad y exclusión que experimentan las mujeres en las actividades organizacionales y en los comités que dirigen las relaciones con el entorno político y comercial especialmente en zonas rurales hace relevante la creación de comités de mujeres donde puedan desenvolverse adquiriendo prácticas y valores de organización.

Gracias a los SDEL con enfoque de género, en un futuro próximo, es posible que se estén observando mayores frutos en el proceso de inclusión de las mujeres en la vida organizacional de las comunidades campesinas y nativas así como en las comunidades urbano marginales.

Los SDEL parten por lo general de una consulta a los-as pobladores-as para poder definir estrategias para el desarrollo económico con enfoque de género y estimar la viabilidad social y económica de las intervenciones.

Aún cuando se trata de una consulta a los-as pobladores-as, él o la conductor-a de la consulta deberá considerar un enfoque cruzado de información donde son varias las fuentes que le ayudarán a re-orientar las preguntas a los pobladores:

## FUENTES DE CONSULTA

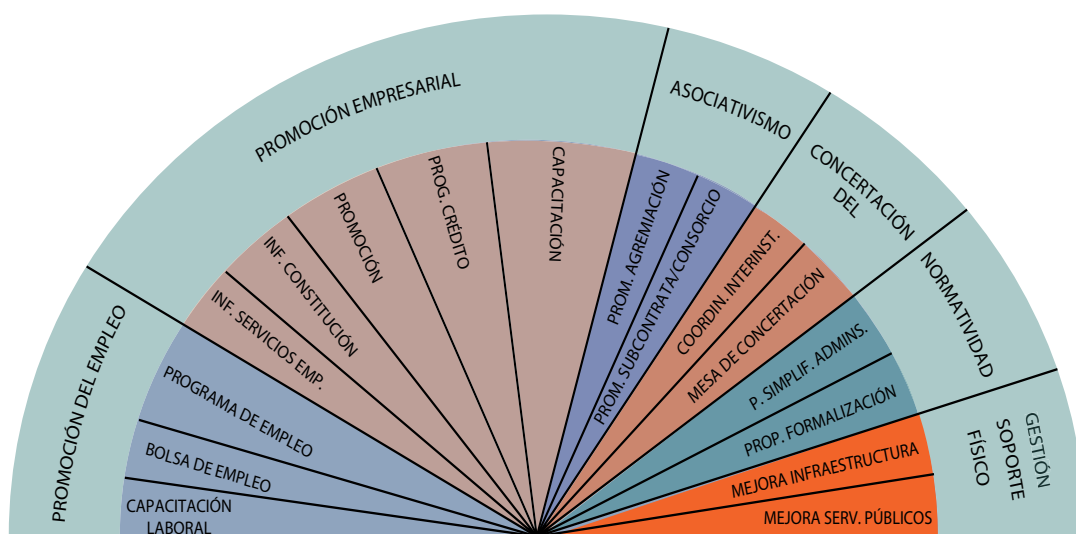


Existe una serie de metodologías de diagnóstico con perspectiva de género para establecer intervenciones en zonas rurales como varios de los instrumentos utilizados en Diagnósticos Rápidos (DR), (remitirse a la tercera parte de esta Guía).

## Los servicios de Desarrollo Económico Local y las MYPE

En el Perú, en esta última década se han venido trabajando Instrumentos Metodológicos para la Promoción Municipal del Desarrollo Económico Local de la MYPE<sup>5</sup>.

### TIPO DE ACTIVIDADES DE LAS UMPES



Un tema de creciente interés entre las organizaciones de desarrollo implica trabajar con conglomerados económicos. Los conglomerados han sido definidos como conjuntos de unidades económicas localizadas geográficamente en una determinada zona que tienen cierto grado de especialidad y complementariedad y que establecen relaciones de cooperación entre sí.

Trabajar con las empresas agrupadas en un mismo ámbito geográfico tiene muchas ventajas:

- Concentración de la demanda
- Posibilidad de asociativismo horizontal
- Concentración de los proveedores
- Mayor factibilidad de hallar instituciones de apoyo especializadas
- Servicios generales que posibilitan una economía de escala, etc.

<sup>5</sup> El Modelo de Intervención para la Promoción Municipal para el Desarrollo Económico fue desarrollado por PROMDE hacia fines de 1999, enfatizando la creación de Unidades Municipales de Promoción Empresarial (UMPES).

## **¿En qué consiste un Diagnóstico Económico Participativo de Conglomerados?**

Es un instrumento de gestión que permite caracterizar los conglomerados, identificar los procesos y mejorar la capacidad de intervención de los municipios en la promoción de la MYPE <sup>6</sup>.

Uno de los puntos más relevantes en el diagnóstico de conglomerados MYPE debe partir de ubicar las actividades en los conglomerados donde las mujeres también puedan verse beneficiadas en términos de trabajo, ingresos y desarrollo empresarial.

---

<sup>6</sup> PROMDE ha desarrollado instructivos que permiten realizar guiadamente diagnósticos y planes participativos de conglomerados MYPE en los ámbitos municipales aunque no tienen un enfoque de género explícito. Remitirse a: Instrumentos Metodológicos para la Promoción Municipal del Desarrollo Económico Local. Consorcio PROMDE: MTPE, Swisscontact, INICAM, OIT.

## 1.4 LOS INDICADORES Y EL IMPACTO

Un tema de interés recurrente entre quienes quieren aplicar de manera transversal el enfoque de género en los tres niveles de las intervenciones de desarrollo: a) macro: en las políticas y los espacios de la sociedad y comunidad, b) meso: las organizaciones involucradas, y, c) micro: las empresas, personas y familias, es tener claro cuáles son las variables e indicadores de género que permitan estimar situaciones actuales e impactos proyectados.

A continuación se presenta el Cono Invertido de Variables de Género adaptado para el Sistema de Resultados de la Fundación Interamericana (IAF). El Cono invertido es un marco conceptual que expresa y sintetiza una visión de la amplitud de potenciales impactos de las intervenciones de desarrollo. Representa claramente los diferentes niveles en los que el impacto puede ocurrir y las interacciones que pueden ocurrir entre esos niveles.

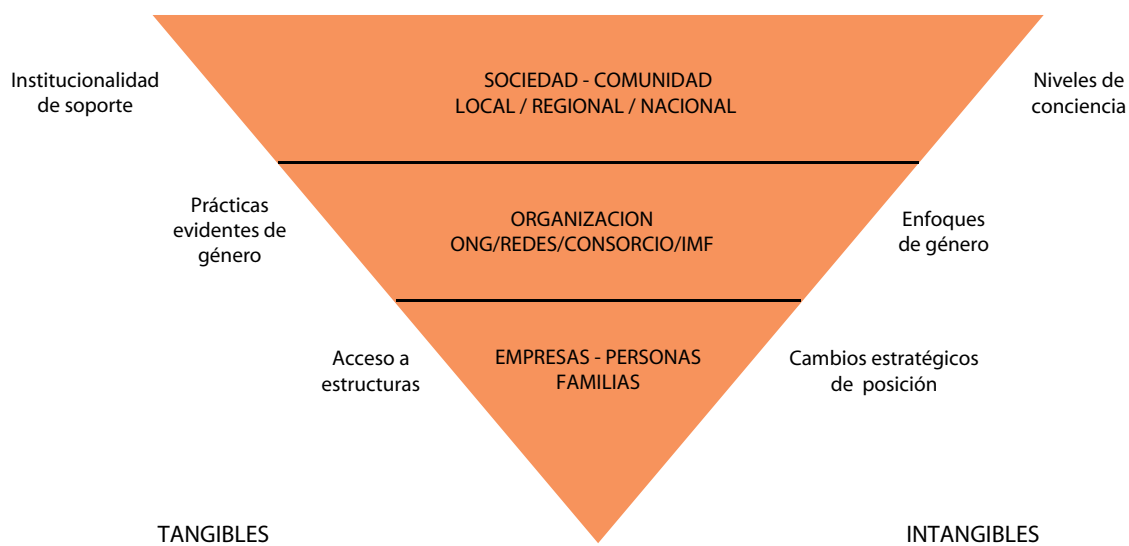
En su forma más simple hace visible el impacto en tres niveles: beneficios directos (de individuos y familias); el fortalecimiento de las organizaciones (Organizaciones privadas o públicas de desarrollo, redes, consorcios); y, en la parte superior del cono invertido, el impacto más amplio en la sociedad (comunidad, región, país).

Son dos los aspectos relacionados a estos impactos: los tangibles, por ejemplo, aquéllos que son físicos y materiales y pueden de alguna manera ser contados, medidos, y estimados por evidencias directas, y los intangibles, por ejemplo, aquéllos que pueden ser inferidos o observados indirectamente y que deben estimarse de manera cualitativa.

Cada variable del Cono, presentada para cada uno de los niveles comprende tres ó más indicadores cuyo cumplimiento permite estimar la situación de avance en la variable. Algunos posibles indicadores se presentan en la tabla que prosigue al gráfico.

## VARIABLES DE GÉNERO - MODELO CONO INVERTIDO - IAF<sup>7</sup>

---



<sup>7</sup> Elaboración propia, como parte de una consultoría para SASE/IAF en 1997.



## VARIABLES E INDICADORES DE GÉNERO PARA INTERVENCIONES BASADO EN EL MODELO DEL CONO INVERTIDO\*

UNIDADES DE ANÁLISIS TIPOS DE VARIABLES DE GÉNERO	EMPRESAS PERSONAS FAMILIAS	ONG ORGANIZACIONES	SOCIEDAD INSTITUCIONES PÚBLICAS ÁMBITOS LOCAL/ REGIO- NAL/NACIONAL
TANGIBLES	Nivel de vida: Acceso según género a estructuras económico-sociales **	Capacidades organizacionales: Prácticas evidentes de Género	Entorno de políticas: Institucionalidad de Género
	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a recursos de los proyectos-programas: (financiamiento, SDE, equipos, bienes, etc.)</li> <li>• Beneficios: (Empresarias en empresas de mayor productividad, salarios, activos, etc.)</li> <li>• Liberación de sobrecarga (servicios complementarios, mejoramiento infraestructura, atención salud, apoyo a formalización, etc.)</li> </ul>	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de recursos a líneas o programas a favor de la mujer</li> <li>• Presencia de mujeres en cargos de dirección</li> <li>• Mujeres en cargos no tradicionales</li> <li>• Participación en Redes IGD ó IMD.</li> </ul>	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación/acceso a interlocutores con enfoque IMD en entidades públicas y privadas.</li> <li>• Divulgación y réplica de métodos y modelos de intervención de SDE, Microfinanzas y SDEL con enfoque de género.</li> <li>• Cambios en la legislación a favor de la equidad de género en la MYPE.</li> </ul>
INTANGIBLES	Capacidades personales: Cambios estratégicos en la posición de la mujer	Cultura organizacional: Enfoque de género	Normas sociales: Conciencia de género
	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento-sentimientos de membresía en grupos de referencia</li> <li>• Cambios en la relación H/M en la empresa y la familia</li> <li>• Capacidad de influir en espacios públicos (capacidades verbales, capacidades de negociación, etc.)</li> </ul>	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilización de las limitaciones y oportunidades de la mujer en documentos y propuestas</li> <li>• Capacidades de transversalización en todos los niveles</li> <li>• Personal sensibilizado y capacitado en enfoque de género</li> </ul>	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización en los entornos institucionales de apoyo</li> <li>• Revalorización en medios de comunicación a la mujer empresaria</li> <li>• Capacidad de organizaciones y grupos meta de incorporar asuntos de género en agendas de negociación</li> </ul>

\* La tabla ha sido ajustada a las intervenciones MYPE

\*\* Ver la HERRAMIENTA N° 1.7 *Modelo de estimación de la variable referida a nivel de vida de las personas con enfoque de género* anexada al final del capítulo que muestra un ejemplo para estimar la variable y los indicadores de acceso a estructuras económicas-sociales.



# ANEXOS PRIMERA PARTE



## HERRAMIENTA N° 1.1:

### Factores a tomar en cuenta para el diseño de políticas con perspectiva de género en el sector MYPE

**A. En la esfera legislativa,** revisar las leyes para mejorar la igualdad de género.

Esto puede implicar:

FACTORES	¿Cuáles son los problemas? ¿Es posible modificarlos? ¿Cómo?	Actores que pueden incidir en el cambio (Organizaciones públicas y privadas: Ministerios, bancos, universidades, cooperativas, autoridades locales, regionales, ONGs, etc.)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento formal de hombres y mujeres como productores y jefes de familia por derecho propio.</li><li>• Leyes relativas a la propiedad y las titulaciones para mejorar el acceso, el control y la responsabilidad de la mujer respecto a los bienes muebles e inmuebles;</li><li>• Regulaciones y procedimientos para la igualdad de género en el acceso a los servicios financieros;</li><li>• Leyes que afectan la capacidad de las mujeres para formar parte de contratos de negocios;</li><li>• Normas que cubren la salud y derechos sociales con enfoque de género;</li><li>• Formalización del derecho de asociación de las mujeres a organizaciones económicas y de ayuda mutua.</li></ul>		

**B. En la esfera económica,** mejorar la igualdad de género en el acceso a recursos considerando:

FACTORES	¿Cuáles son los problemas? ¿Es posible modificarlos? ¿Cómo?	Actores que pueden incidir en el cambio (Organizaciones públicas y privadas: Ministerios, bancos, universidades, cooperativas, autoridades locales, regionales, ONGs, etc)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos de investigación, presentación de datos desagregados por género y otros aspectos.</li> <li>• Políticas de distribución equitativa de recursos de fomento;</li> <li>• Servicios financieros para capital de trabajo y bienes de inversión. ¿Se orientan a satisfacer las necesidades de la mujer como productora, comerciante y usualmente principal responsable del bienestar familiar?</li> </ul>		

**C. En la esfera institucional:**

FACTORES	¿Cuáles son los problemas? ¿Es posible modificarlos? ¿Cómo?	Actores que pueden incidir en el cambio (Organizaciones públicas y privadas: Ministerios, bancos, universidades, cooperativas, autoridades locales, regionales, ONGs, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso de las mujeres al mercado y a las instituciones de comercialización;</li> <li>• Legitimación de la opinión de las mujeres en las organizaciones empresariales (¿Está legitimada en las asociaciones de microempresarios, cooperativas y consorcios de comercialización?) (¿Se han hecho acciones de fortalecimiento con la formación de grupos de mujeres o de fortalecimiento y legitimación del rol de las mujeres en las instituciones existentes?)</li> </ul>		

#### D. En la esfera política:

FACTORES	¿Cuáles son los problemas? ¿Es posible modificarlos? ¿Cómo?	Actores que pueden incidir en el cambio (Organizaciones públicas y privadas: Ministerios, bancos, universidades, cooperativas, autoridades locales, regionales, ONG, etc.)
<ul style="list-style-type: none"><li>• La igualdad de género en la toma de decisiones a todo nivel, desde la base de los grupos comunitarios o empresariales hasta los ministerios del Gobierno central; ¿existen, por ejemplo proyectos de capacitación para: a) crear las capacidades de decisión y de participación de las mujeres, y b) para mejorar la sensibilidad de género en los hombres que cubren posiciones administrativas?;</li><li>• La participación de las mujeres en la toma de decisiones en los proyectos y programas de desarrollo en marcha;</li><li>• La sensibilización a los políticos acerca de la necesidad de incorporación de las cuestiones de género en las políticas.</li></ul>		

## HERRAMIENTA N° 1.2:

### Análisis socio económico de individuos de grupos meta considerando aspectos de género

#### PERFIL DE ACTIVIDADES <sup>8</sup>

¿Quién las ejecuta, qué tiempo se les consagra, dónde las realizan?

ACTIVIDADES	GÉNERO (a)	¿CUÁNDO? (b)	¿QUÉ DEDICACIÓN? (d)	UBICACIÓN (e)
<b>1. Productivas</b> Ejemplo (artesanía textil) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilado</li> <li>• Torcido</li> <li>• Teñido</li> <li>• Urdido</li> <li>• Diseño</li> <li>• Tejido</li> <li>• Acabados</li> <li>• Empaquetado</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Otras tareas productivas relacionadas</li> </ul>				
<b>2. Reproductivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión</li> <li>• Cocina</li> <li>• Limpieza</li> <li>• Lavado de ropa</li> <li>• Atención de menores</li> </ul>				
<b>3. Comunitarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones gremiales</li> <li>• Reuniones organizaciones funcionales</li> <li>• Reuniones política local</li> <li>• Festejos, reuniones religiosas</li> </ul>				
EJEMPLO DE OPCIONES DE REGISTRO	(a) M: Mujer MN: Niña H: Hombre HN: Niño	(b) Diario Semanal Mensual Eventual Estacional	(c) Horas/día Días/semana Meses/año	(d) Casa Taller comunal Empresa Mercado local, regional, etc.

<sup>8</sup> Basado en el Perfil de Acceso y control del Marco Analítico de Harvard, (Overholt et al, 1985).

## PERFIL DE ACCESO Y CONTROL

	Acceso ¿Quién hace uso de ellos?		Control ¿Quién tiene el control de ellos? -capacidad de tomar decisiones-	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
<b>1. RECURSOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivienda o taller</li> <li>• Equipo y mobiliario</li> <li>• Herramientas</li> <li>• Insumos</li> <li>• Información</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>				
<b>2. BENEFICIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos</li> <li>• Bienes de capital</li> <li>• Prestigio, posición social</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Etc.</li> </ul>				



## HERRAMIENTA N° 1.3:

### Análisis empresarial de grupos meta considerando aspectos de género

FACTORES DE ANÁLISIS*	AVANCES Y PROBLEMAS DE GÉNERO ¿ES POSIBLE MODIFICARLOS?¿CÓMO?	¿DE QUIÉN DEPENDE QUE SE MODIFIQUEN? Gerencia, Asesores-as externos, esposos, otros-as.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Condición financiera</li> <li>• Condición jurídica</li> <li>• Estatutos de trabajo y toma de decisiones</li> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Relaciones familiares</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>		

Nota: Esta herramienta deberá ser adaptada según el tamaño de la unidad productiva. Si por ejemplo, el grupo objetivo está formado por unidades de autoempleo de baja productividad, otra deberá ser la mirada a la de una empresa constituida con una estructura organizativa típica con una gerencia general, áreas de ventas, producción, etc. En el caso de unidades de autoempleo los problemas de estructura tendrán que ver con el manejo del negocio indiferenciado de la economía del hogar y otros aspectos afines.

## HERRAMIENTA N° 1.4:

### Pautas para un enfoque de género en el diseño de módulos y sesiones de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial<sup>9</sup>

El enfoque de género para el diseño de las unidades o módulos de capacitación deberá considerar los siguientes puntos:

1. Los contenidos deben ser sumamente atractivos para la participación tanto de empresarios hombres como mujeres y fomentar mejores y más democráticas relaciones entre ambos sexos.
2. Se debe partir de la identificación de aspectos específicamente requeridos por las propias mujeres para su mejor desempeño gerencial<sup>10</sup>, (tales como mayor seguridad personal en los aspectos de gestión y manejo administrativos, mayor información para comercializar sus productos, entre otros) para el diseño de los módulos y las sesiones.
3. El enfoque de género en los contenidos de los módulos debe abordar tanto temáticas específicas de mujer y de relaciones hombre/mujer en los ámbitos empresarial y doméstico, como temáticas aparentemente neutras pero que pueden exigir un tratamiento especial para que sean más fácilmente incorporadas por las mujeres. Se debe hacer especial énfasis a la diferenciación de la economía familiar y empresarial.
4. Se deben diseñar sesiones cuyo cometido es transferir elementos de análisis y herramientas concretas que permitan a las mujeres identificar su problemática específica, adquirir mayor autoestima y seguridad personal, y mejorar las relaciones hombre/mujer en términos de mayor comprensión, equidad y mutuo respeto.

---

<sup>9</sup> Recomendaciones adaptadas como parte de las entregadas en consultoría para AFIM en el año 1998 para el diseño de módulos de capacitación con enfoque de género.

<sup>10</sup> Para esto se debe de haber realizado previamente un diagnóstico de las necesidades diferenciadas de empresarios varones y mujeres, y un estudio de la oferta de servicios no financieros de ONGs con enfoque de género en el medio.

5. En las sesiones 'neutras', que no abordan temas específicos de mujer o género, se debe cuidar de utilizar ejemplos de situaciones o casos en que se puedan ver representadas/os tanto mujeres como hombres.
6. Para todos los módulos y sesiones se debe partir de las preguntas: ¿existe alguna necesidad específica al desarrollo de la mujer o mejoramiento de las relaciones de género en el módulo? Si la hubiera, ¿cómo se debe incluir esto en los objetivos, contenidos y metodologías de cada sesión?
7. Respecto a los aspectos de comunicación y uso del lenguaje, se debe considerar referirse a mujeres y hombres por igual, utilizar imágenes y ejemplos en que ambos estén representados, o bien emplear una necesaria discriminación afirmativa para las mujeres, que proporcione una mayor representatividad de la mujer en busca de un mayor balance.
8. Para mujeres analfabetas o con baja escolaridad se debe preparar materiales gráficos y audio visuales.
9. Utilizar idioma, dialecto y giros del idioma que prevalecen en la región.

## HERRAMIENTA N° 1.5:

### Pautas para un perfil recomendado para el/la facilitador/a en SDE

#### **SENSIBILIDAD DE GÉNERO:**

El/la facilitador/a deberá ser una persona sensibilizada y con formación especializada en aspectos de género y microempresa que le permita:

- identificar los aspectos específicamente problemáticos para las microempresarias así como las dificultades de relación e inequidades entre ellas y sus colegas, familiares, trabajadores y otros varones con los que se relaciona como microempresaria y mujer;
- sensibilizar a personas, funcionarios y a las mismas empresarias para abordar estos aspectos con mentalidad positiva y buscando su superación;
- brindar ejemplos y extraer experiencias de los/as participantes para graficar situaciones, analizarlas, extraer conclusiones y proponer soluciones.
- reconocer los aspectos problemáticos comunes que vive la mujer en la vida empresarial y doméstica según el segmento socio-económico al que pertenece, tales como la doble o triple carga de trabajo, ausencia de servicios básicos u otros.
- reconocer las potencialidades y tendencias positivas para el desarrollo de la mujer y de las relaciones hombre/mujer en el sector de la MYPE.

#### **MANEJO DE GRUPOS:**

El/la facilitador/a deberá manejar técnicas de manejo grupal e interpersonal que le permita:

- fomentar la participación equitativa de mujeres y hombres en las sesiones y aplicar el criterio de la discriminación positiva si así fuera requerido;
- apoyar los procesos de autoafirmación de las mujeres, tanto en las sesiones específicas para tal fin como en aquellas cuya finalidad es la adquisición de destrezas y habilidades comunes de gestión;

- intervenir y mediar en situaciones de conflicto apoyando las salidas constructivas y que apunten a la revaloración de las mujeres y las relaciones entre varones y mujeres.

## **RELACIONES CON INSTITUCIONES Y REDES DE SOPORTE**

El/la facilitador/a deberá tener conocimientos y habilidades para fomentar una institucionalidad amigable al desarrollo de las mujeres que le permita:

- hacer participar activamente a las mujeres en la toma de decisiones para su formación empresarial;
- incidir en los aspectos organizacionales que influyan en la mayor y mejor participación (equitativa o discriminatoriamente afirmativa) de las mujeres en los recursos y beneficios de la capacitación, en los aspectos tales como: motivación, convocatoria, selección de participantes, determinación de horarios, evaluaciones, exposiciones, trabajos personales y grupales, expresiones de reconocimiento, becas, etc.

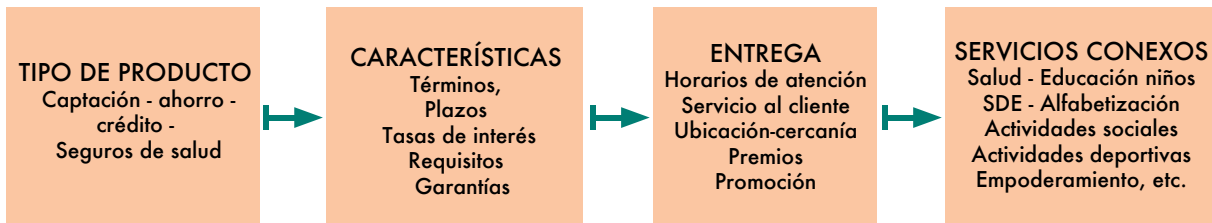
## HERRAMIENTA N° 1.6:

Pautas metodológicas para crear nuevos productos de crédito para mujeres, o con perspectiva de género, en instituciones de micro finanzas

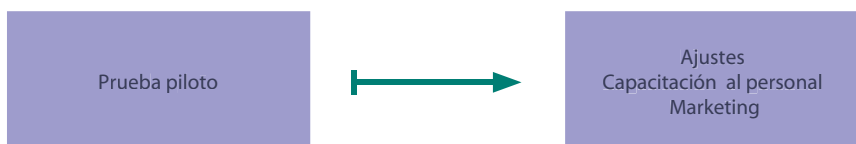
## FASE DE DIAGNÓSTICO



## FASE DE DISEÑO



## FASE DE DIFUSIÓN



## HERRAMIENTA N 1.7:

### Lista de control para verificar un enfoque de empoderamiento en los productos de crédito

Al establecerse una metodología de micro-crédito lo primero que se debe revisar es la adecuación de los servicios y productos y la estrategia de género de trabajo con los-las clientes. Ninguna de las estrategias citadas en la siguiente matriz es excluyente, pero se recomienda poner énfasis en la de empoderamiento de las mujeres.

#### LISTA DE CONTROL PARA DISEÑO DE PRODUCTOS<sup>11</sup>

ENFOQUE (ESTRATEGIA)	o Equidad de género de acceso:	o Empoderamiento de las Mujeres:	o Inclusión de pobres:	o Sostenibilidad financiera:
TIPO DE ASUNTOS <sup>12</sup>	Integra las necesidades y demandas de las mujeres en el diseño del producto de manera que tengan equidad de acceso a todos los productos. Esto puede significar alterar el diseño de los productos en si mismos y remover la discriminación de género instituida en condiciones de acceso, e igualmente una adecuada promoción y entrenamiento de personal.	Mira al impacto de productos en las actividades económicas de las mujeres, en las relaciones dentro de la unidad familiar y en las comunidades y maximizando la contribución positiva y minimizando los impactos negativos.	En la medida de lo posible permite a mujeres muy pobres o en desventaja acceder a los beneficios de los servicios.	Maximiza el costo de eficiencia de entrega y minimiza el riesgo de falla. Todos los productos deben considerarse desde un amplio abanico de perspectivas.

<sup>11</sup> Matriz adaptada de: Sustainable micro-finance for women's empowerment strategy checklists: Linda Mayoux, (2006b).

<sup>12</sup> Los puntos que se presentan para orientar el diseño de los productos pretenden ser indicadores de los tipos de asuntos antes que ser una lista exhaustiva aplicable a todos los contextos y programas.



ENFOQUE (ESTRATEGIA)	o Equidad de género de acceso:	o Empoderamiento de las Mujeres:	o Inclusión de pobres:	o Sostenibilidad financiera:
Requerimientos de Garantía y Elegibilidad	¿Existe discriminación de género en el criterio de elegibilidad para el préstamo? Por ej., ¿los requerimientos de garantía y aval perjudican a las mujeres a partir del requerimiento de la firma del cónyuge varón sin similares requerimientos para los hombres? ¿Los requerimientos de garantía permiten el uso de bienes a cargo de las mujeres tales como artefactos y utensilios domésticos y otros? ¿Esto es así para todo tipo de préstamos, aún aquéllos préstamos individuales por mayores montos?	¿Los requerimientos de garantía tratan a las mujeres como agentes autónomas antes que como dependientes? ¿Implican riesgos irreversibles para las mujeres? ¿Promueven el registro de bienes comprados con los préstamos a nombre de las mujeres o por lo menos de la pareja? ¿Promueven el registro de bienes comprados con los préstamos de los hombres a nombre de la pareja? ¿Exigen a los varones tener la aprobación de su cónyuge y la aceptación de sus asuntos financieros por parte de ella? ¿La garantía solidaria fortalece o debilita los grupos de soporte de las mujeres?	¿Los requerimientos de garantía permiten a las/os muy pobres acceder a los préstamos?	¿Los requerimientos de garantía reducen el riesgo para el programa, por ejemplo incrementando el control de los bienes por parte de las mujeres?
Procedimientos de aplicación	¿Son las herramientas de aplicación, la ubicación y difusión de los servicios apropiados para los niveles de alfabetización de las mujeres y las esferas de actividad, por ejemplo para las reuniones de desembolso de créditos y ahorros en los centros de reunión de las mujeres? ¿Los procedimientos de aplicación y promoción apuntan equitativamente a las redes de información de las mujeres y ofrecen locales y horarios adecuados a las mujeres? ¿Cuentan las mujeres con acceso equitativo para una adecuada asesoría financiera? ¿Está el personal entrenado para entrevistar a las mujeres sin discriminación?	¿Los procedimientos de aplicación fomentan que las mujeres mejoren su alfabetización y amplíen sus esferas normales de actividad, por ejemplo, pensando en su planificación financiera y de vida y negociando con funcionarios varones en espacios públicos tradicionalmente masculinos?	¿Las herramientas de aplicación, la localización y difusión de los servicios son apropiados a los niveles de alfabetización y a las esferas normales de actividad de las mujeres muy pobres?	¿Los procedimientos de aplicación toman demasiado tiempo al personal? ¿Comprenden una adecuada evaluación del riesgo? ¿Cuál es el balance entre el mayor tiempo del personal y la cobertura frente al riesgo? ¿Cómo se maneja esta relación?

ENFOQUE (ESTRATEGIA)	o Equidad de género de acceso:	o Empoderamiento de las Mujeres:	o Inclusión de pobres:	o Sostenibilidad financiera:
Tamaño de los préstamos: grandes vs. pequeños	<p>¿Las condiciones para préstamos de mayor monto discriminan directa o indirectamente a las mujeres, por ej., con exigencias de garantías o tipos de actividad para los que se destinan los fondos?</p> <p>¿Existen mecanismos para dar confianza a las mujeres para se puedan graduar de pequeños préstamos a mayores a fin de incrementar sus ingresos?</p>	<p>¿Son los montos de préstamo suficientemente grandes para permitir a las mujeres incrementar significativamente sus ingresos y el control sobre sus bienes?</p>	<p>¿Son los montos de crédito suficientemente pequeños como para dar a las mujeres la confianza a aplicar?</p>	<p>¿Son los montos de préstamo tales que brindan el máximo ingreso por interés en relación a mínimos costos de administración? ¿Implica el tamaño de los montos un mayor nivel de riesgo?</p>
Préstamos a la medida vs. préstamos estandarizados	<p>¿Tienen las mujeres acceso a todos los tipos de préstamos? ¿Están directamente o indirectamente excluidas de aplicar para determinados tipos de productos de crédito? ¿Existen préstamos adecuados a todos los tipos de actividad de las mujeres, por ejemplo, pequeños préstamos para capital de trabajo, para negocios y para consumo?</p>	<p>¿El portafolio de préstamos promueve el ingreso de las mujeres a actividades más lucrativas y nuevos mercados, por ejemplo: créditos para registro de marca?, ¿Permiten incrementar la propiedad de bienes, por ej.: tierra y compra de vivienda a nombre de las mujeres o de la pareja?, ¿Permiten mayor gasto para bienestar de hombres y mujeres y del hogar en general?, por ej., vivienda o tierra registrada a nombre de la mujer como seguro para la viudez, o educación para las hijas mujeres u otros bienes que puedan ser parte de la propiedad de las hijas mujeres cuando estas se casen?</p>	<p>¿Existe acceso a créditos para el tipo de actividades en que las mujeres pobres están involucradas, por ej.: pequeños préstamos para capital de trabajo para comercio y préstamos no dirigidos para consumo?</p>	<p>¿La finalidad de los préstamos promueve su uso para actividades que implican ingresos que aseguren el pago de los mismos y que no exijan mayores costos de monitoreo?</p>

ENFOQUE (ESTRATEGIA)	o Equidad de género de acceso:	o Empoderamiento de las Mujeres:	o Inclusión de pobres:	o Sostenibilidad financiera:
Tasas de interés y plazos programados de pago	<p>¿Las tasas de interés y los calendarios de pago son apropiados a los niveles de ganancias de las mujeres?, ¿y a su capacidad para entender los cálculos?</p> <p>Los calendarios de pago y las tasas de interés ¿reflejan la realidad de los ciclos de las actividades económicas y de vida de las mujeres?</p>	<p>¿Las tasas de interés y los calendarios de pago permiten a las mujeres incrementar significativamente sus ingresos y su control sobre el ingreso en el hogar? Por ej., plazos flexibles de amortización o periodos de gracia podrían ser necesarios para permitir que las mujeres usen su préstamo para incrementar sus ingresos. Un esquema declinante de las tasas de interés puede permitir a las mujeres incrementar su control sobre el ingreso de los cónyuges tanto como del de sí mismas.</p>	<p>¿Son las tasas de interés y los calendarios de pago apropiados a los niveles de ganancias que pueden ser obtenidos por mujeres muy pobres?, ¿y a su capacidad para entender los cálculos involucrados?</p>	<p>¿Los niveles de interés cubren los costos del servicio?</p> <p>¿Los calendarios de pago garantizan y hace más predecible la certeza de los pagos?</p>
Ahorros voluntarios vs. Ahorros Obligatorios	<p>¿Los productos de ahorro son flexibles a los patrones de acceso de ingresos? ¿Se promueve también el ahorro de los hombres?</p>	<p>¿Los productos de ahorro dan a las mujeres algunas razones y autoridad para incrementar su control sobre sus propios ingresos y/o acceso a los ingresos de su pareja? ¿Estas consideraciones se toman en cuenta al decidir sobre ahorros obligatorios?</p>	<p>¿Los productos de ahorro son flexibles a los patrones de acceso a ingresos de las mujeres? ¿Esto se toma en cuenta al decidir sobre ahorros voluntarios?</p>	<p>¿Los productos de ahorro incrementan los ingresos del Programa sobre una base segura?</p>
Seguros y pensiones	<p>¿Tienen las mujeres igual acceso a productos de seguros y pensiones?</p>	<p>¿Las condiciones de seguros y pensiones refuerzan o confrontan los roles pre-establecidos dentro de los hogares? ¿Hacen decrecer la vulnerabilidad de las mujeres? ¿Incrementan el poder de negociación dentro de los hogares?</p>	<p>¿Son los seguros y pensiones condiciones suficientemente inclusivas para ser relevantes a las necesidades de los muy pobres? ¿Los costos de estos productos están dentro de sus capacidades de pago?</p>	<p>¿Es posible hacer un balance entre la mayor vulnerabilidad de las mujeres al riesgo y su menor habilidad de pagar - un seguro - manteniendo en esa situación competitividad en el mercado?</p>

## HERRAMIENTA 1.8: Modelo de estimación de la variable referida a nivel de vida de las personas con enfoque de género \*

VARIABLE:

### **ACCESO DE HOMBRES Y MUJERES A ESTRUCTURAS ECONÓMICAS SOCIALES**

DEFINICIÓN	DESAGREGADO -base para definición operacional de indicadores
Acceso equitativo de las mujeres (incluyendo a sus niños-as y dependientes) a recursos, servicios y beneficios o resultados que indican la mejoría de su situación y su inclusión más equitativa en estructuras económicas sociales a partir de una intervención.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso de mujeres en relación a los hombres a la administración o uso de los recursos o servicios que proporciona una intervención.</li><li>• Obtención de las mujeres microempresarias o auto-empleadas de ingresos adicionales, conocimientos y destrezas, nuevos empleos o empleos consolidados, bienes de capital, o poder político como resultado de la intervención.</li><li>• Acceso de las mujeres a servicios, destrezas y prácticas compartidas de liberación de sobrecarga de trabajo doméstico, productivo o cívico-social.</li></ul>

\* (Basado en el sistema de indicadores de Género preparado para la IAF -S. Paít 1997)

## Indicador 1. Acceso a recursos del proyecto

Descripción:

Número y porcentaje de mujeres que han obtenido en forma directa o complementaria recursos del proyecto.

Tipo: Estimación

Unidad de análisis: individuos

Unidad de medida del indicador:

Número y porcentaje de receptoras directas o complementarias <sup>13</sup>

Ejemplo:

SUJETOS	TOTAL BENEFICIARIOS DIRECTOS	NÚMERO BENEFICIARIAS DIRECTAS	%	TOTAL BENEFICIARIOS COMPLEMENTARIOS	NUMERO BENEF. COMPLEMENT.	%
TIPO DE RECURSOS						
Equipos						
Materiales						
Empleo						
Crédito						
Educación/entrenamiento						
Bienes en especies						
Otros: especificar						

<sup>13</sup> Beneficiarias o participantes complementarias son aquellas productoras, trabajadoras o familiares de las-los beneficiarios directos que tienen una participación activa pero complementaria en las actividades del proyecto-programa; por ejemplo las trabajadoras asalariadas de micro empresas, productoras o intermediarias de las que se provee una empresa comercializadora.

## Indicador 2. Acceso a beneficios del proyecto

Descripción:

Número y porcentaje de mujeres que han obtenido beneficios de la intervención

Tipo: Estimación

Unidad de análisis: individuos

Unidad de medida del indicador:

Número, Monto y porcentaje de receptoras de beneficios

Ejemplo:

SUJETOS  TIPOS DE BENEFICIOS	TOTAL DE BENEFICIARIOS		TOTAL DE BENEFICIARIAS MUJERES		PORCENTAJE DE BENEFICIARIAS MUJERES	
	Número	Monto	Número	Monto	Respecto al número	Respecto al monto
Ingresos adicionales						
Bienes de Capital						
Ahorros						
Nuevos empleos						
Educación (conocimientos, destrezas, diplomas)						
Poder político (cargos, reconocimiento)						
Otros: especificar						

### Indicador 3. Liberación de sobrecarga

Descripción:

Número y porcentaje de mujeres/familias que han accedido a una liberación de la sobrecarga de trabajo reproductivo, productivo y cívico-social.

Tipo: Opinión/Estimación

Unidad de análisis: individuos/familias

Unidad de medida del indicador: Número, y porcentaje de receptoras de beneficios de la intervención.

VALORACIÓN ESTIMACIÓN/ PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN	N° TOTAL	BASTANTE ADECUADA/ APROPIADA		MEDIANAMENTE ADECUADA/ APROPIADA		INADECUADA NO DISPONIBLE		OBSERVACIONES
		N°	%	N°	%	N°	%	
Apoyo familiar								
Acceso a servicios de soporte doméstico: cunas, lavanderías, vigilancia, etc.								
Acceso doméstico a servicios básicos (agua, luz, eliminación residuos y excretas)								
Acceso cercano a servicios sociales básicos (salud, educación)								
Horarios de jornadas de trabajo doméstico								
Horarios de jornadas laborales								
Horarios de jornadas cívico-sociales								
Acceso a medios de transporte públicos								
Otros -especificar								





# 2.

## INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE GÉNERO

## 2.1 EL CONTEXTO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones privadas de desarrollo deben formalizar su institucionalidad con un enfoque de género dentro del sistema de agentes involucrados en el sector MYPE para cumplir determinados fines.

### Definiciones básicas:

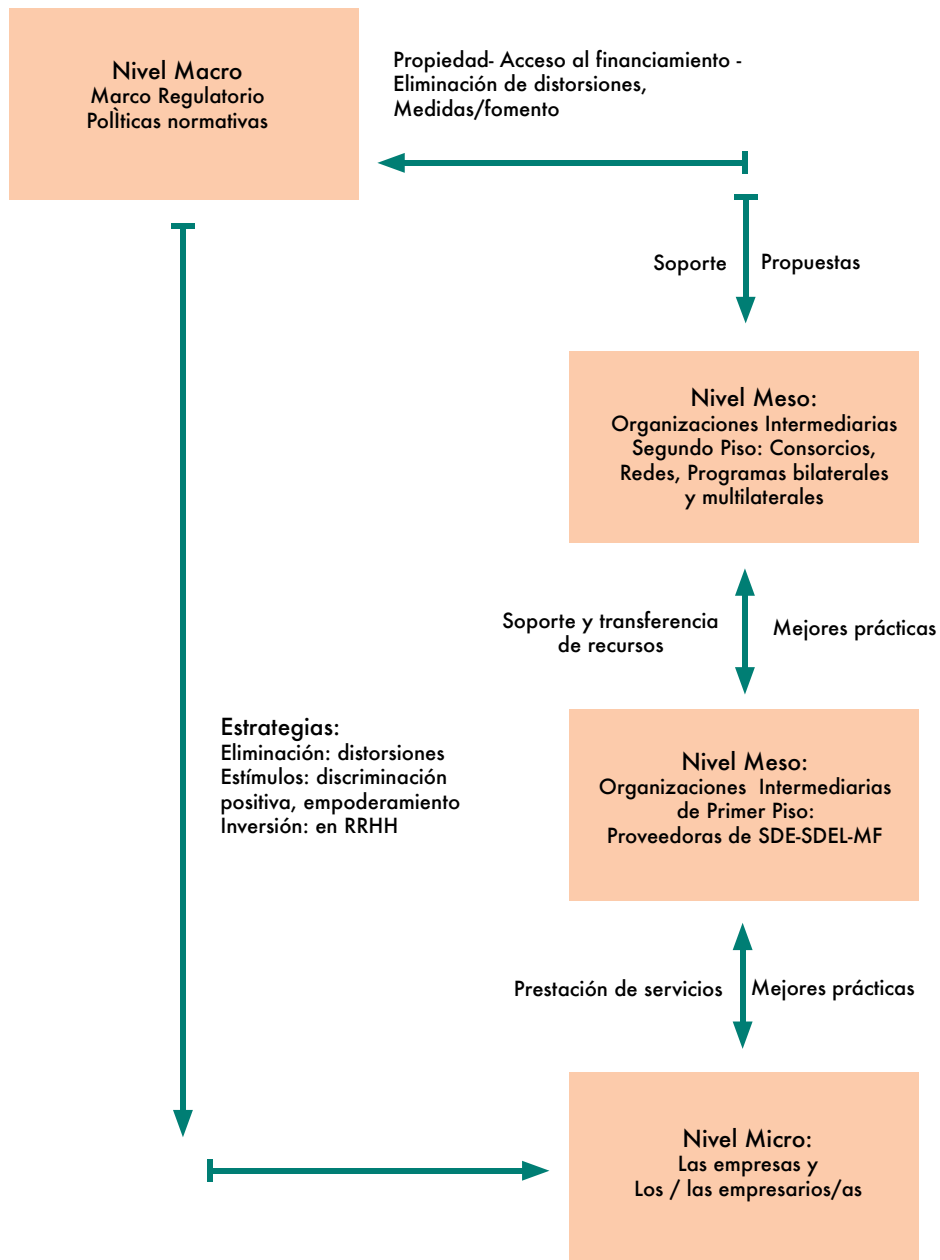
¿Qué es una organización	¿Qué es una institución?	¿Qué es un sistema?
Grupo de individuos que actúan conjuntamente en busca de un objetivo común.	Conjunto de normas para conducir una acción, reflejadas en la estructura de la organización.	Suma de interacciones y procesos de ida y vuelta entre las organizaciones y agentes relacionados.

En el capítulo anterior se señaló que el contexto de desarrollo en el que se inscribe una institución incluye los niveles macro, intermedio y micro o de base. A su vez cada uno de estos niveles se ve comprometido por factores socioculturales, ambientales, institucionales, políticos, económicos y demográficos que ejercen una influencia sobre los resultados de las intervenciones del desarrollo.

El análisis del contexto de fortalecimiento y transversalización de una institución debe considerar una mirada de las brechas y avances internos de la organización sobre los aspectos de género, así como sus interacciones con los niveles macro, realizadores de política y los niveles de terreno que abarca a las empresas y trabajadoras-es como usuarios finales. De manera general, las instituciones se sitúan a nivel intermedio, es decir que sirven de enlace entre el nivel de terreno y el nivel macro normativo.

En el diagrama que se presenta a continuación se ve las interacciones entre los diferentes niveles y las tensiones que se generan en el proceso de transversalización de políticas de género y acciones en el terreno.

## DIAGRAMA DE INTERACCIONES ENTRE NIVELES



En todos los niveles del sistema (macro, intermedio, de base) y en cada una de las etapas de una acción (planificación, puesta en práctica, seguimiento y evaluación), es preciso tener en cuenta a los agentes interesados, tanto a los directos, que son parte del sistema, como a los indirectos, es decir, a otros agentes de la sociedad (instituciones, empresas, grupos e individuos cuyos intereses pueden influir o determinar el éxito de una intervención).

## 2.2 LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

### **2.2.1 Criterios de capacidad institucional interna un marco conceptual básico**

Una de las maneras en que se ha definido la efectividad de una organización es la capacidad para explotar el ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos para sustentar su funcionamiento (Yutchman, 1967). Esto se refiere tanto a los recursos que se desarrollan para fortalecer la propia organización – tales como personal de alta capacidad, instrumentos idóneos, etc. – cómo a las metas que la organización se propone. Este último sentido se puede referir al dinamismo en la adquisición de las oportunidades del entorno para operar adecuadamente – becas, concursos, créditos, etc. - así como a los propios resultados a los que se aspira gracias al desempeño de la organización, por ejemplo, alcanzar cierta proporción del mercado en disputa con otras organizaciones.

La efectividad también ha sido definida simplemente como el grado según el cuál una organización alcanza sus metas. A esto también se le denomina la eficacia de una organización. Un criterio para analizar matizadamente este enfoque de la efectividad surge por las contradicciones que suelen presentarse entre las metas formales de los estatutos y reglamentos de una organización y sus metas operativas para el trabajo cotidiano. Otro, es el conflicto entre unidades de una propia organización, que pueden utilizar metas de menor plazo o hasta divergentes, en relación a aquellas más amplias, de mayor plazo y jerarquía que abarcan a la institución como entidad integrada.

Pero la efectividad no suele estar relacionada solamente a los resultados organizacionales; las organizaciones son asimismo efectivas si pueden satisfacer restricciones -condiciones o requisitos-, fijados de manera anticipada. Criterios y procedimientos que aseguren niveles de calidad de los servicios, el respeto de políticas y la transparencia de las actuaciones, o las capacidades y prácticas efectivas en la transversalización del género pueden condicionar techos para las metas.

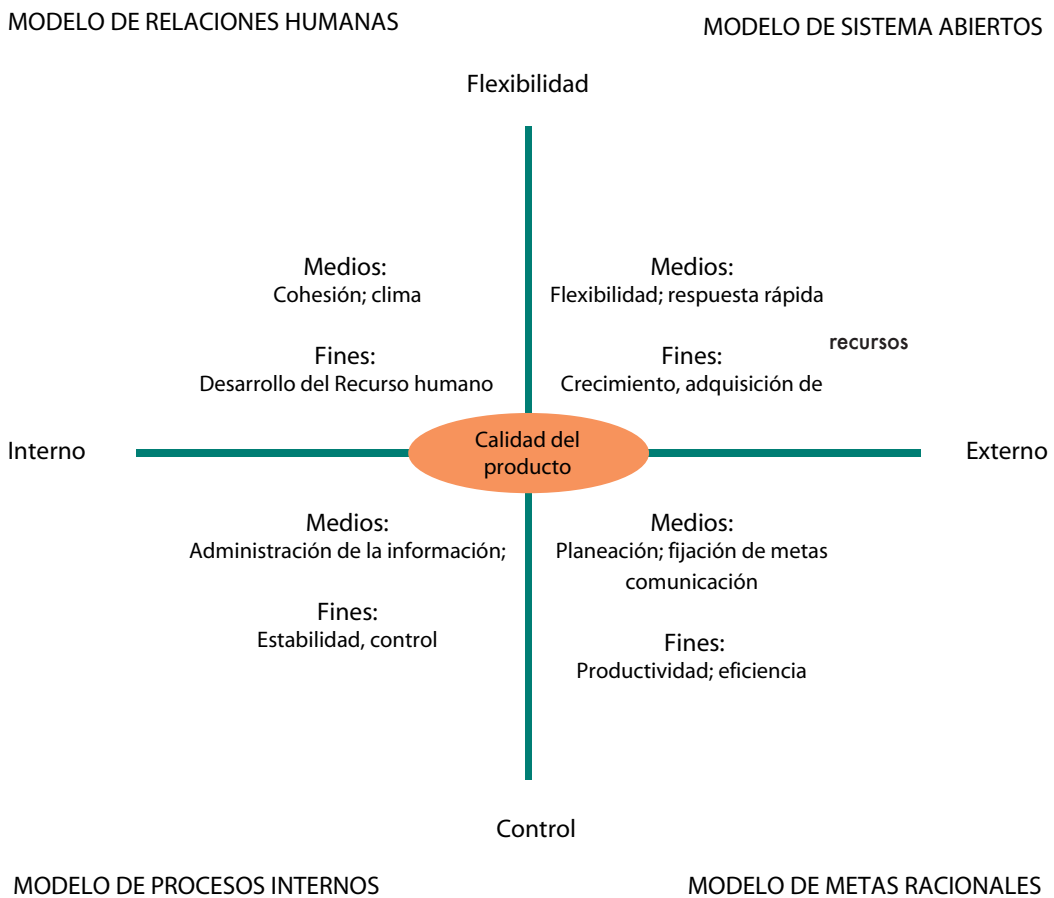
La preferencia por la cantidad de resultados en desmedro de la calidad, o viceversa dependerá de lo que sea central para el grupo de poder en determinada organización (Pennings y Goodman, 1977) -

por ejemplo la incidencia en resultados de sostenibilidad – ampliación de clientes y pagos oportunos- antes que en los de empoderamiento de las clientes en un programa de micro-finanzas.

Generalmente, los que ponen el énfasis en la sostenibilidad económica de una organización resaltan criterios como la productividad y el desempeño eficiente. Se le da más importancia a las medidas de producción -volumen de producción o ventas- y productividad -rendimiento por trabajador-promotor en una unidad de tiempo-. En cambio, quienes velan por el desarrollo institucional, se preocupan más por factores tales como el comportamiento cooperativo y equitativo entre colegas, el desarrollo del personal en temas como las capacidades de aplicación del enfoque del género y el desempeño con transparencia, como criterios de mayor importancia en relación a la eficiencia y productividad. Quiénes sostienen esto último, consideran que la satisfacción de los participantes y el clima organizacional son básicos para la estabilidad de las organizaciones o invocan aspectos de equidad, ética y responsabilidad social como aspectos fundamentales en la vida de las organizaciones y la sociedad. Además invocan que este tipo de variables son las que permiten el desarrollo de las sociedades en su conjunto.

La contradicción entre criterios para medir la efectividad ha sido ampliamente discutida. A continuación se presenta un diagrama en que se observa un conjunto de modelos de efectividad y los valores involucrados en cada uno de ellos, que podrían estar en competencia, generando tensiones y contradicciones. No es necesario que tenga que existir un desequilibrio interno entre los modelos, pero lo usual en las organizaciones es que existan tensiones entre los cuatro ejes que en la figura se presentan (interno vs. externo, flexibilidad vs. control).

## MODELOS DE EFECTIVIDAD Y CONJUNTO DE VALORES EN COMPETENCIA



Fuente: John Rohrbaugh: "The competing Values Approach: Innovation and Effectiveness in the Job Service", en Richard H. Hall y Robert E.Quinn (eds.), Organizational Theory and Public Policy; Beberly Hills, CA,1983.

Para conocer y poder fortalecer las capacidades de una organización, se debe considerar las siguientes categorías de incidencia:

- a) la dinámica del contexto de desarrollo externo y las tendencias de interacción interinstitucional;
- b) su capacidad organizativa interna: el desarrollo de los recursos humanos, el clima organizacional, los aspectos administrativos y comunicacionales; y,
- c) su desempeño organizacional: capacidades de planeación, aplicación de estrategias, fijación de crecimiento con metas adecuadas, adquisición de recursos, productividad y eficiencia para con los clientes.

En las siguientes sub-secciones de este capítulo, se hará referencia al fortalecimiento de las capacidades organizacionales con un enfoque de género valiéndose de las categorías previamente señaladas, tal como se presenta en la siguiente tabla.

<b>CATEGORÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL</b>		
El contexto externo de desarrollo	Capacidad organizativa interna	Funcionamiento organizacional
<p><b>Procesos del entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socioculturales</li> <li>• Políticos y legales</li> <li>• Económicos</li> <li>• Demográficos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Institucionales</li> </ul> <p><b>El contexto institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos Institucionales vinculados a los agentes interesados externos</li> </ul>	<p><b>Modelo de desarrollo de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Participación y clima organizacional</li> <li>• Acopio de conocimientos técnicos, instrumentos de planificación y gestión</li> <li>• Formación de Recursos humanos</li> <li>• Otros recursos -logísticos, infraestructurales, etc.</li> </ul> <p><b>Modelo de procesos de gestión internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de gestión</li> <li>• Gestión de programas</li> <li>• Aspectos de comunicación</li> </ul>	<p><b>Modelo de metas racionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de la misión</li> <li>• Cumplimiento de valores</li> <li>• Estrategias de desarrollo adecuadas</li> <li>• Planificación adecuada</li> <li>• Resultados de los programas</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul> <p><b>Modelo de adquisición de recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición y utilización efectiva de los recursos</li> <li>• Utilización efectiva de redes y relaciones externas</li> <li>• Adquisición y utilización efectiva de los conocimientos técnicos</li> </ul>

### **2.2.2 El contexto externo de desarrollo**

En las normativas de una organización, en el proceso de búsqueda de la misión y en todos los procesos de planificación de las actividades, los procesos externos juegan un rol determinante. Estos procesos, fuerzas dinámicas que guían el devenir de sectores y poblaciones, son elementos de un sistema más amplio que ejercen una influencia sobre el éxito de las acciones de desarrollo y la interpretación de los resultados. Es por lo tanto importante, que una organización tenga la capacidad de lidiar con los procesos activos y cambiantes del contexto externo, así como la competencia para evaluarlos, en particular aquéllos que influyen en lo que la organización hace, cómo lo hace y ante quién es responsable.

#### **Procesos socioculturales, políticos-legales, económicos, tecnológicos, demográficos e institucionales que afectan a los agentes interesados**

Un aspecto central para que una organización privada de desarrollo pueda definir su misión y su estrategia de desarrollo para las MYPE con enfoque de género, es establecer quiénes son los agentes interesados y los aspectos relevantes que definen su situación actual, cómo les ha afectado los cambios socioculturales, políticos-legales, económicos, tecnológicos y demográficos más importantes que han ocurrido en los últimos años y las tendencias que se observan para poder establecer proyecciones.

La sociedad comprometida comprende a todos los agentes interesados, es decir a aquellos sectores, estratos o grupos de personas, instituciones y empresas a quienes les afecta la propuesta de desarrollo que se elaborará en el proceso de planificación.



## ¿Qué nos permite hacer un análisis de los agentes interesados?

- Conocer los intereses, las necesidades y las oportunidades de los receptores de los servicios de la organización.
- Identificar otros grupos que tienen interés en la organización, sus programas, sus proyectos.
- Comprender las potencialidades y las limitaciones de los proyectos previstos.
- Determinar el grado potencial de participación de los grupos para la planificación, puesta en práctica, seguimiento y la evaluación de la acción.
- Garantizar que se tengan en cuenta las cuestiones de género en el análisis de los agentes interesados, cualquiera que sea la situación.
- Diseñar y poner en práctica programas y proyectos más sólidos, adaptados y sostenibles.

## El análisis de los procesos contextuales en el tiempo

Implica analizar la situación actual de los agentes interesados, contrastándola en el tiempo, es decir, verificando los cambios en los procesos y las tendencias.

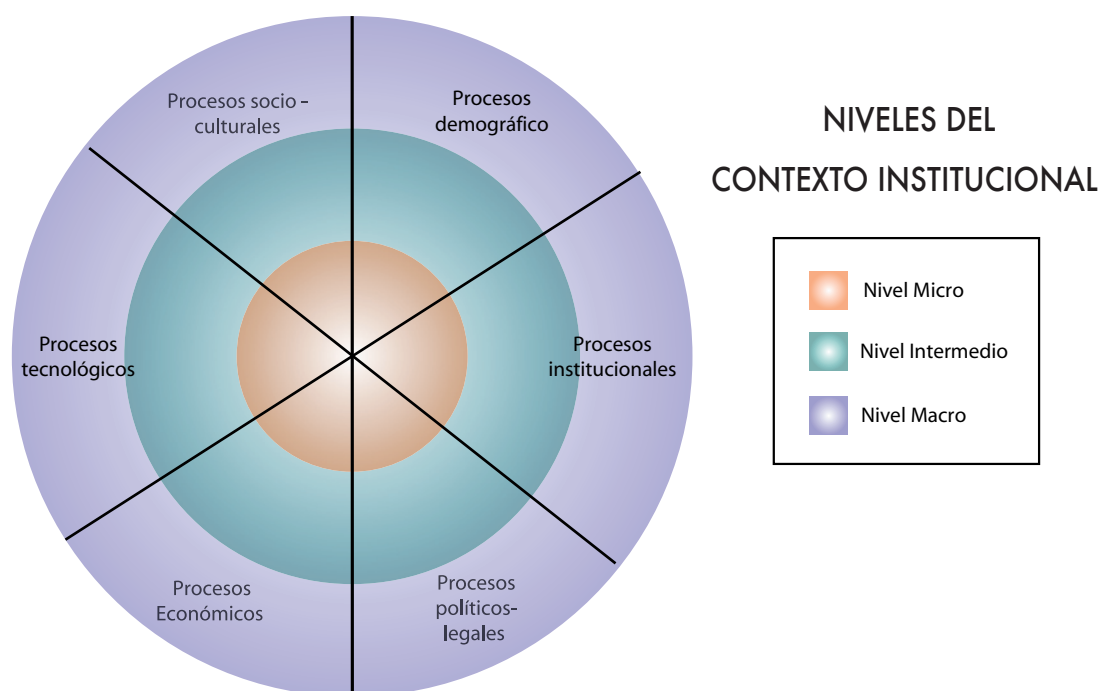
En la HERRAMIENTA 2.1 al final del presente capítulo se encuentran matrices y lista de preguntas para apoyar a las instituciones en su análisis de los procesos del contexto externo.

## El contexto institucional

Como se ha visto al inicio de este capítulo, los agentes interesados en el sector de la MYPE se inscriben en diferentes niveles: macro, intermedio y micro o de base. Una organización de desarrollo privada, que se encuentra ubicada en el nivel intermedio tiene relaciones externas con partes interesadas en los tres niveles del sistema.

Las partes interesadas externas con quienes las organizaciones privadas de desarrollo deben interactuar suelen ser las siguientes: organizaciones donantes, estructuras gubernamentales, instituciones públicas, empresas del sector privado, organismos no gubernamentales, grupos comunitarios, micro empresas y/o individuos.

## INTERSECCIÓN DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL Y LAS FUERZAS EXTERNAS



En la HERRAMIENTA N° 2.2 al final del presente capítulo se presenta un listado de preguntas para considerar las interacciones de una organización como COPEME o cualquiera de sus asociadas con las otras organizaciones que están relacionadas al sector de la MYPE, siempre desde la perspectiva de género.

### **2.2.3 Los recursos organizacionales internos y las capacidades de gestión**

La capacidad organizacional de una institución se aprecia a través de su capital humano y de los sistemas que permiten desarrollar y poner en práctica estrategias para lograr objetivos de una manera sostenible. La creciente apertura hacia el exterior y la mayor disponibilidad de donantes han dado lugar, en varios países, a la rápida creación de nuevas organizaciones, tales como las ONG, las IMF y las organizaciones comunitarias. La responsabilidad y la legitimidad de esas organizaciones son entonces de central importancia. El desarrollo de un fuerte liderazgo profesional, es esencial para continuar el fortalecimiento de las capacidades generales de la organización, incluyendo los aspectos de género.

#### **2.2.3.1 Modelo de desarrollo de recursos humanos**

- **El liderazgo y la transversalización del género en la organización**

Para que se consolide un proceso de transversalización del género en una organización es necesaria la pre-existencia de voluntad política en la alta dirección y en la gerencia de la misma. Un liderazgo legitimado y convencido de las ventajas de la equidad de género en todos los niveles de política e intervención institucional, contribuirá a dar impulso a este proceso.

Pero la voluntad política no basta, en muchos casos será necesario contar con eventos de capacitación y con asesoramiento externo con el fin de poder ir adaptando los requerimientos de diseño de políticas y programas y de formación de personal. En la HERRAMIENTA 2.3 se presenta los elementos requeridos para la realización de un Plan de Transversalización del género en una organización.

- **Clima organizacional y cultura organizativa**

El clima organizacional tiene que ver con la satisfacción de las-os miembros internos de la organización respecto a determinados aspectos generalmente relacionados a los valores institucionales, la equidad profesional, la cooperación mutua, el respeto personal asumiendo el sexo, orientación sexual, etnia u otro atributo de la persona, y la posibilidad de participar en el diseño y seguimiento de las tareas que les competen.

Estas son algunos aspectos que inciden en una cultura organizativa adecuada a un enfoque de género:

- Se cuenta con visión y capacidades para identificar potencialidades, nuevas líneas de acción y medidas o soluciones con enfoque de género.
- Se aplican formas de funcionamiento institucional que recogen las opiniones, aportes y se fomenta la descentralización de responsabilidades y funciones a los-as miembros de la propia organización y/o a sus beneficiarios-as.
- Se cuenta con personal formado en sus capacidades y sensibilizado para comprender y responder sistemáticamente a las necesidades de género.

En la HERRAMIENTA 2.4 Barómetro de clima organizacional y género se presenta un ejercicio para revisar, analizar y sensibilizar en grupo sobre aspectos idiosincrásicos o fácticos de género que suelen afectar al personal de una organización.

#### • **Acopio de conocimientos técnicos, instrumentos de planificación y gestión**

En la HERRAMIENTA 2.3 Plan de Transversalización del Género en una Organización se indica que uno de los aspectos básicos para lograr dicha transversalización consiste en el acopio de conocimientos técnicos, metodologías e instrumentos de planificación y gestión con enfoque de género.

En el Capítulo 1 de esta Guía se han presentado algunos conocimientos técnicos sobre la temática de género, datos desagregados según género en el sector MYPE así como algunas metodologías de SDE, MF y SDEL adecuadas al enfoque de género. En el Capítulo 3 se desarrollará los instrumentos de planificación y gestión en el Marco del Ciclo del Proyecto. Los instrumentos para el fortalecimiento de las organizaciones desde el punto de vista del género están en el Capítulo 2.

Una OPD deberá considerar contar con una relación de documentos físicos y electrónicos en sus archivos, biblioteca y bases de datos referidos a conocimientos técnicos, metodologías e instrumentos de planificación y gestión con enfoque de género. Igualmente debe contar con relaciones de recursos profesionales e institucionales – redes de género, instituciones especializadas, etc., que puedan brindar soporte técnico.

- **Formación de Recursos humanos**

Las políticas internas de formación de RRHH deben considerar lo siguiente:

- Se deben ubicar oportunidades y diseñar eventos formativos para cambiar la cultura organizacional, para mejorar la sensibilización y la habilidad para tratar asuntos de discriminación de género y posible acoso sexual en ambientes de trabajo. Se debe instaurar el principio de rendición de cuentas, sobre todo en los cargos de dirección respecto a cualquier comportamiento discriminatorio.
- Se deben ubicar oportunidades y programas para sensibilizar en actitudes y percepciones respecto a un adecuado balance en género en las organizaciones, así como para crear un ambiente sensibilizado en género que de soporte al trabajo de funcionarios-as y trabajadores-as.
- Los-as funcionarios-as de mayor nivel y de nivel medio y el personal concernido con determinadas intervenciones deben recibir capacitación adicional para poder atender las necesidades de transversalización de género de la organización en los programas y en los mecanismos de monitoreo, enfatizando las estrategias para incorporar el género en todos los aspectos importantes del trabajo institucional.
- Se deben ubicar oportunidades de cursos y programas de capacitación para el personal correspondiente que orienten en temas de gestión de personal y manejo de recursos humanos, resolución de conflictos, sensibilidad intercultural, para un adecuado tratamiento de los temas de género al interior de la organización y en los programas de trabajo.
- Los directivos-as y jefes-as de oficinas o responsables de programas deben capacitarse y prepararse para el liderazgo a fin de asegurar

iguales oportunidades para las mujeres y varones para: a) cubrir categorías profesionales y técnicas, b) rotar en diversos puestos y tareas, y, c) adquirir indiscriminadamente habilidades en campos de trabajo tradicionalmente segregados por consideraciones de género.

- **Otros recursos –logísticos, infraestructurales, etc.**

Las facilidades infraestructurales y servicios de una organización deben velar las necesidades del personal considerando la diversidad de género, las discapacidades de sus miembros y algunas otras características especiales.

### **2.2.3.2 Modelo de gestión de procesos internos**

- **Políticas de Gestión con equidad de género**

Ejemplo de políticas de equidad de género en una organización de gran tamaño\*

- La participación de los hombres y las mujeres es un valor evidente al interior de la organización y para los proyectos.
- La equidad de género se aplica en los empleos, salarios, beneficios, privilegios; en la instrucción y formación; en la representación en el consejo directivo; en la proporción hombres-mujeres al interior del personal y del grupo encargado de tomar decisiones.
- La programación de las reuniones se efectúa recordando que el tipo de actividad condiciona la presencia y la posibilidad de participar.
- La protección en contra del acoso sexual está garantizada.
- La puesta en práctica de los proyectos promueve la justicia para los hombres y las mujeres.

\* Citado por Norem, R., (2002)

Para lograr la implantación de políticas de balance de género en instituciones mixtas -donde no existe actualmente dicho balance - se deberán formular medidas tales como:

- Establecimiento de metas para una distribución de género equitativa en las posiciones de categoría profesional o directiva de una organización.
- Medidas específicas de contratación con especificación de género para la cobertura de nuevas posiciones o vacancias a fin de lograr las metas propuestas, inclusive en etapas de reorganización de la institución.
- Los anuncios para cubrir vacantes para cualquier posición deberían indicar de que las candidatas mujeres serán especialmente consideradas para dicha posición. Las campañas de selección de personal y de consultorías externas deben hacer esfuerzos especiales para abordar a candidatas femeninas.
- Las comunicaciones de convocatoria deben utilizar un lenguaje balanceado en cuanto al género.
- Se debe hacer una evaluación preferencial o al menos balanceada ante similares calificaciones y experiencia de candidatas mujeres en relación a postores varones en competencias de ascenso y promoción al interior de las organizaciones.

- **Gestión de procesos con perspectiva de género**

Incluye medidas de implementación y monitoreo de unidades de línea tales como:

- La problemática de género y específicamente de la mujer se hace visible en proyectos y programas de la institución: se cuenta con información pertinente que permite establecer objetivos, líneas de acción y medidas para provocar cambios en dicha problemática.
- Los responsables de unidades de línea de la organización deben rendir cuentas por la implementación de medidas especiales previstas para sus áreas en las políticas y según el ya referido Plan de transversalización de género de la institución.
- Dicha implementación debe ser reportada en informes periódicos, (semestrales, anuales, etc.).

Incluye responsabilidades de la Unidad a cargo de los Recursos Humanos tales como:

- Estar a cargo de la implementación de todas las oportunidades y eventos de capacitación como los que se han descrito en el acápite Formación de Recursos Humanos del punto 2.2.3.1.
- La unidad debe mantener un listado del personal según género, función, nivel, área organizacional y capacitaciones en género

previas, manteniendo y poniendo al día reportes estadísticos regulares en relación a las metas establecidas para el personal en cuanto a género. La información debe permitir apreciar resultados en cuanto al avance en nuevas contrataciones y promociones considerando la distribución de género en los niveles profesionales de cada unidad de la organización.

- La unidad puede hacer un análisis independiente de la información enviada -sobre características del personal según género- por entidades afiliadas, asociadas o clientes- sin asumir responsabilidad directa, pero emitiendo conclusiones y recomendaciones.

Incluye responsabilidades de la Unidad a cargo de la Administración Presupuestal tales como:

- Estar a cargo de la asignación y reporte de uso de recursos financieros y humanos a programas o líneas a favor de la mujer o que mejorarán las relaciones de género.

Incluye responsabilidades de monitoreo de Alta Dirección

- El Equipo de Gestión Estratégica de la Organización, incluyendo al- o a la responsable del Plan de Transversalización de Género, debe reportar los resultados del proceso de transversalización de género en la organización y los ajustes del Plan en informes periódicos.

- **Aspectos de comunicación**

Implica el uso de un lenguaje no discriminatorio,

- o que hace visible a las mujeres,
- o que no usa palabras que estereotipan a las personas y grupos humanos por su sexo,
- o que identifica a las poblaciones y segmentos sectoriales de manera certera, expresando asuntos que les conciernen y citando ejemplos y fuentes adecuadas.

En la HERRAMIENTA N° 2.5 *Lista de Control de un Lenguaje Sensible al Género*, se puede recoger aspectos que deben ser implantados y monitoreados en cuanto a las comunicaciones internas y externas de la organización.



## **2.2.4 El funcionamiento organizacional**

En este tipo de abordaje lo que se privilegia es la mirada sobre los resultados de la organización y el énfasis de fortalecimiento está referido a estrategias para la adquisición de recursos (por ejemplo financiamiento externo) y cumplimiento de metas e impactos demostrables (cumplimiento de misión, objetivos y resultados, además de sostenibilidad).

### **2.2.4.1 Modelo de metas racionales**

#### **• Cumplimiento de la misión**

Un modelo por resultados se establece sobre la base de un enunciado claro y del posible seguimiento de cumplimiento de la misión institucional. Para que esto sea viable, es necesario ejecutar los siguientes procedimientos:

- Un análisis del contexto de desarrollo para el sector con un enfoque IGD y IMD, con énfasis en oportunidades del entorno y fortalezas de las poblaciones atendidas.
- El establecimiento de estrategias de desarrollo- con énfasis en Servicios de MF, SDE y SDEL.
- Un análisis de las fortalezas y debilidades institucionales y de las necesidades y posibilidades de re-ingeniería organizacional para aportar al desarrollo de la MYPE con enfoque de género, (ver HERRAMIENTA 2.6 Análisis inicial de género de la organización para el diseño de estrategias y la determinación de la misión).
- Definición o re-definición de la misión con perspectiva de género.

#### **• Cumplimiento de valores**

Algunas organizaciones privilegian el cumplimiento de valores institucionales de responsabilidad social, de género, de calidad sobre otros aspectos de resultados, como una parte esencial de su sentido de ser. La definición clara de valores, considerando los intereses de los miembros de la organización y de la población atendida

#### **• Planificación adecuada y resultados de los programas y proyectos**

El énfasis en este componente se refiere a la prerrogativa de integrar a clientes a hombres y mujeres (enfoque IGD), o a mujeres solamente cuándo la situación lo requiera (enfoque IMD), como participantes y

beneficiarios-as plenos-as en las diferentes etapas del ciclo del proyecto o programa, poniendo en práctica estrategias que permitan lograr equidad para ambos sexos. Este tema considera los siguientes mecanismos (los dos primeros de ellos serán vistos en la tercera parte de esta guía):

- la integración de los géneros en el marco lógico de la intervención;
- las distintas etapas del ciclo del proyecto, indicando cómo integrar los enfoques de género dentro de cada etapa del ciclo.
- las estrategias de intervención IGD ó MED, según tipos de servicios y segmentos poblacionales atendidos,

#### • **Mejores resultados según estrategia de desarrollo**

Implica el concepto de “bench marks” (vallas de actuación) relacionadas a resultados e impactos en las-los clientes de las OPD, que pueden demostrar qué tipo de estrategias de intervención - más allá de la eficiencia organizacional - producen los mejores resultados según tipo de servicios, (ver la HERRAMIENTA 2.7 para registro de entidades con enfoque IGD/IMD en cuanto a resultados de impacto y sostenibilidad.)

Se debe identificar cuáles de las estrategias aplicadas están obteniendo mejores resultados. En la siguiente tabla se presenta los elementos que van a tipificar los diversos resultados según estrategias de entrega: tipo de servicios, segmento sectorial, enfoque de entrega del servicio, tipo de enfoque de género.

TIPOS DE RESULTADOS SEGÚN ESTRATEGIA				
VARIABLES QUE DEFINEN ESTRATEGIA				TIPOS DE RESULTADOS
TIPO DE SERVICIOS	SEGMENTOS SECTORIALES	TIPO DE ENFOQUE DE ENTREGA DE SS	TIPO DE ENFOQUE DE GÉNERO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de crédito/ahorros/seguros.</li> <li>• Entrenamiento técnico para incrementar productividad y calidad de los productos.</li> <li>• Entrenamiento en gestión</li> <li>• Intervenciones para facilitar el compromiso de las mujeres con la actividad económica, a través del adiestramiento en un oficio, la organización para la producción y el crédito, el financiamiento de actividades sociales de soporte (cuidado de niños, charlas de empoderamiento sobre roles, salud, economía doméstica, etc.).</li> <li>• Asistencia comercial y en mercados</li> <li>• Asistencia para crear empresas y desarrollar las existentes</li> <li>• Asistencia para formar consorcios</li> </ul>	<p>Sector MYPE de menor productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio</li> <li>• Servicios</li> <li>• Industria</li> <li>• Artesanía</li> </ul> <p>Sector MYPE de mayor productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio</li> <li>• Servicios</li> <li>• Industria</li> <li>• Artesanía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único: se entrega un solo servicio.</li> <li>• V a r i a d o (paquete de servicios): se entrega dos ó más servicios en conjunto a manera de paquete integrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMD: Mujeres en desarrollo</li> <li>• IGD: Integración de género y desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMPODERAMIENTO: autovaloración, autonomía y confianza personal</li> <li>• RESOLUCIÓN DE NECESIDADES PRÁCTICAS: soporte doméstico, ventas, ingresos, capitalización, habilidades empresariales, ahorro, etc.</li> <li>• RESOLUCIÓN DE NECESIDADES ESTRATÉGICAS: paso de empresa a un sector de mayor productividad, integración en formas asociativas exitosas, desarrollo tecnológico, liderazgo empresarial, uso y control de recursos y beneficios, etc.</li> </ul>

### • Sostenibilidad

Se remite a los elementos que permiten lograr el autofinanciamiento y la sostenibilidad de los servicios, según los tipos de intervención. Para la definición de una estrategia en función de la sostenibilidad se suele tomar en consideración variables como las que se ven en la siguiente tabla.

ALCANCES DE SOSTENIBILIDAD SEGÚN ESTRATEGIAS					
VARIABLES QUE DEFINEN ESTRATEGIA					ALCANCES DE SOSTENIBILIDAD DE SERVICIOS
MODALIDAD DE PRESTACIÓN SS	FORMA DE ENTREGA SS	CARACTERÍSTICAS DE PAGO SEGÚN SEGMENTO ATENDIDO	CALIDAD DE SS	POLÍTICAS DE PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Paquete de servicios</li> <li>Servicio único</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual</li> <li>Grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montos de pago</li> <li>Plazos de pago</li> <li>Modalidad de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulta a clientes</li> <li>Productos adecuados a necesidades empresarias</li> <li>Satisfacción de clientes</li> <li>Disponibilidad al pago por servicios</li> <li>Servicios complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estímulos por formación en género</li> <li>Estímulos por rendimiento y mayor cobertura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subvención parcial</li> <li>Autofinanciamiento</li> <li>Capitalización y crecimiento de cobertura</li> </ul> <p><b>¿Enfoque de sostenibilidad versus enfoque de empoderamiento? = ¿falso dilema?</b></p>

### 2.2.4.2 Modelo de adquisición de recursos

Otra manera de proyectar y evaluar el fortalecimiento organizacional, según el desempeño de metas racionales se remite a la capacidad de las organizaciones para adquirir recursos para su mejor funcionamiento. Dentro de este modelo se pueden dar las siguientes posibilidades:

- **Adquisición y utilización eficiente de los recursos**

Las OPD pueden tener capacidades internas que les permiten presentar adecuadas propuestas de intervención ante diversas entidades públicas y privadas y a la cooperación internacional. Estas capacidades estarán relacionadas al diseño de intervenciones en las distintas etapas del ciclo del proyecto con enfoque IGD o IMD.

- **Utilización efectiva de redes y relaciones externas**

Implica la participación activa en redes institucionales y la adquisición de oportunidades relacionadas a género y desarrollo de la MYPE gracias a esta participación, como participación en proyectos, acceso a metodologías, eventos de reflexión y otras. En la HERRAMIENTA 2.8 Perfil de Red Institucional se puede determinar las características de género de las organizaciones involucradas en una Red.

- **Adquisición y utilización efectiva de los conocimientos técnicos**

Se requiere de investigación para promover el desarrollo de las empresas de mujeres o de las mujeres en las empresas. Es necesario determinar cuáles es la naturaleza y la extensión de la participación de las mujeres como patronas u operadoras de las MYPE a fin de delimitar los servicios.



# ANEXOS SEGUNDA PARTE



## HERRAMIENTA N° 2.1: Pasos para la realización del análisis del entorno de una OPD

La OPD, debe tener definido el sector y ámbito de influencia de su intervención, en el cuál operará o seguirá operando en un horizonte temporal determinado. Definido ese ámbito, debe tener igualmente una definición clara de cuáles son los agentes interesados con ese sector MYPE.

El análisis de los agentes interesados en la sociedad comprometida es útil para diversas acciones, tales como:

- La definición de la misión de una organización;
- La elaboración de una planificación estratégica, incluyendo las estrategias participativas;
- La planificación de programas y proyectos;
- El seguimiento y la evaluación de las acciones.

Posteriormente se debe realizar el análisis de los procesos del entorno a través del tiempo.

Los y las participantes de la institución que realizan el ejercicio pueden hacer una lluvia de ideas o trabajar en subgrupos y luego discutir en plenaria para resolver los puntos analizados.



## Fase 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE AGENTES INTERESADOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

TIPOS DE AGENTES INTERESADOS	¿Cuáles son los intereses primordiales de cada grupo?	¿Cuáles son las expectativas de cada grupo respecto a una intervención con enfoque de género?	¿Cuáles son las relaciones de poder y colaboración entre diferentes agentes y los posibles conflictos entre grupos involucrados?	¿Cuáles son los recursos -fortalezas de los agentes interesados a favor de una propuesta de género?	¿Cuáles son las limitaciones -debilidades de cada grupo a favor de una propuesta de género?
<p>AGENTES DIRECTOS PRIMARIOS</p> <p>(a) Mujeres rurales de Puno- con pequeños negocios, b) IMF: CREDIMUJER c) MERCOMUJER d) Municipios</p> <p>Se debe ubicar y describir a todos los agentes</p>	<p>Ejemplo: Adaptado al caso de los programas de Manuela Ramos en la Región de Puno</p> <p>(a) Micro: Ingresos-valorización (b) IMF: Sostenibilidad (c)SDE: Cobertura-ventas- Ingresos continuos-valorización (d)Municipios Asociatividad-participación</p>	<p>(a) Autonomía en decisiones (b) Equidad en acceso a recursos y beneficios (c) Reducción de brecha de género en habilidades (d) Mayor participación de grupos excluidos</p>	<p>Poder y colaboración: Potencial interacción para mejor acceso al mercado de grupos de mujeres más vulnerables</p> <p>¿Conflictos?:</p> <p>Grupos de poder locales-autoritarismo</p> <p>Sostenibilidad de IMF-OPD vs. empoderamiento de micro empresarios-os</p>	<p>(a) Líderes comprometidas Casos emblemáticos</p> <p>(b) Productos adecuados para diferentes segmentos</p> <p>(c) Metodología apropiada</p> <p>(d) Identificación de conglomerados con alta participación de mujeres</p>	<p>(a) Sobrecarga de trabajo e insuficiente soporte familiar-comunitario Trabas culturales</p> <p>(b) Presiones por resultados financieros</p> <p>(c) Dependientes de MERCOMUJER para su mercado</p> <p>(d) Poca comprensión de RRHH de algunos Municipios</p>
<p>AGENTES DIRECTOS SECUNDARIOS</p> <p>Agencias donantes- Entidades públicas- empresas, etc.</p>					
<p>AGENTES INDIRECTOS O EXTERNOS</p> <p>políticos, Iglesias, Comercializadores, Prensa, Consumidores.</p>					

**Fase 2**  
**ANÁLISIS DE ENTORNO INMEDIATO: PROCESOS INTERNOS**  
**Y ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

Responder a las siguientes preguntas:

a) ¿Cuáles son los procesos socioculturales, políticos-legales, tecnológicos, económicos, demográficos e institucionales más importantes que afectan a los agentes interesados del sector de la MYPE con el que actúa o va a actuar la organización privada de desarrollo?

---

---

---

---

b) ¿Cuáles de estos procesos pueden ser definidos como positivos para la propuesta de desarrollo con perspectiva de género y cuáles como negativos?

---

---

---

---

c) ¿Cuáles de los procesos identificados tienen o pueden tener un efecto dinamizador sobre los demás en cuanto a la situación de equidad de género?

---

---

---

---

d) ¿Cuáles son las condiciones sociales, económicas, ambientales, tecnológicas e institucionales más importantes del contexto externo que trascienden el ámbito delimitado pero influyen en su evolución?

---

---

---

---

### Fase 3

## ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Definición de tendencias:

Las tendencias son las evoluciones futuras más probables que tendrán los procesos en el ámbito poblacional o sectorial en el horizonte previsto para la intervención de la organización privada de desarrollo. Se refiere a procesos del propio ámbito o que lo sobrepasan pero lo influyen.

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE TENDENCIAS

	SITUACIÓN HACE DIEZ AÑOS	SITUACIÓN HACE DOS AÑOS	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA PROYECTADA PRÓXIMOS 5 AÑOS
<b>EJEMPLO PARA UNA OPD XX DE SDE</b>				
Proceso 1 Las acciones afirmativas para difundir las mejores prácticas empresariales involucran a la mujer	Empezaron concursos de mejores empresarias	Los concursos se popularizan y difunden en medios	Se generan versiones anuales de concursos	Seguirán concursos según segmentos empresariales
Proceso 2 Mujeres empresarias tienen mayor nivel educativo y motivación por los SDE	La mayor parte de empresarias de la Provincia no contaban con suficientes habilidades de lecto-escritura y matemáticas	2200 nuevos empresarios jóvenes en Provincia con educación media completa 60% mujeres	Una proporción importante de empresarios-as jóvenes motivados por capacitación y SDE	Mayor proporción de mujeres empresarias instruidas con habilidades de lecto-escritura y manejo de Internet.
Proceso 3				
Proceso 4				
ETC.				

## HERRAMIENTA N° 2.2

### Listado de preguntas para un análisis de género del contexto institucional género-MYPE

TIPO DE ORGANIZACIONES (se refiere a las organizaciones relacionadas a la OPD que hace el análisis)	ANÁLISIS SEGÚN INSTITUCIÓN	LISTADO DE PREGUNTAS
ORGANIZACIONES DONANTES Y/O FINANCIERAS		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen una propuesta de género institucional a partir de su misión y objetivos institucionales?</li> </ul>
a) Organización 1 Ejemplo: " MANOS UNIDAS"		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han incorporado los asuntos de género y discriminación positiva en sus políticas, programas y actividades?</li> <li>• ¿Fomentan el enfoque de género en sus contrapartes? ¿Brindan asesoramiento técnico? ¿Tienen bibliografía de soporte?</li> </ul>
a) Organización 2 Ejemplo: " FONDO DE CONTRAVALOR FRANCO-PERUANO"		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Forman parte de redes de equidad de género internacionales?</li> <li>• Tienen herramientas para la formulación de proyectos con enfoque de género.</li> <li>• ¿Brindan financiamiento para estudios de género?</li> <li>• ¿Financian intervenciones específicas de género, para mujeres, varones o mixtas de diferentes edades-etnias o condición social para superar las inequidades?</li> </ul>
Etc.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué esperan de sus contrapartes en relación al tema?</li> <li>• ¿Existen personas - recursos focales que puedan apoyar en asuntos de género?</li> <li>• ¿Que tipo de resultados e indicadores piden a sus contrapartes?</li> <li>• ¿Qué temas de género específicos son relevantes para la interacción- posibles alianzas o trabajos conjuntos?</li> <li>• ¿Es una organización líder en género?</li> </ul>

TIPO DE ORGANIZACIONES (se refiere a las organizaciones relacionadas a la OPD que hace el análisis)	ANÁLISIS SEGÚN INSTITUCIÓN	LISTADO DE PREGUNTAS
ESTRUCTURAS GUBERNAMENTALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una instancia que vigila los asuntos de género?</li> <li>• ¿Existe voluntad política para transversalizar el tema de género en el Ministerio?</li> <li>• ¿El personal está sensibilizado-capacitado?</li> <li>• ¿Qué normatividad tiene en relación al sector MYPE que afecte o beneficie la equidad de género?</li> <li>• ¿Qué aspectos de legislación de otros sectores afectan o benefician a la MYPE en los temas de género?</li> <li>• ¿Que instancias y programas MYPE en el Ministerio tienen un enfoque de género?</li> <li>• Las comunicaciones ministeriales centrales y descentralizadas ¿utilizan un lenguaje favorable a la equidad de género?</li> <li>• ¿En qué Regiones se observa un mayor avance de transversalización?</li> <li>• ¿Qué temas de género específicos son relevantes para la interacción- posibles alianzas o trabajos conjuntos?</li> <li>• ¿Es una organización líder en género?</li> </ul>
a) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Viceministerio de Promoción del Empleo		
b) Regiones 1), 2), 3), etc. c) Municipios 1), 2), 3), etc. d) Espacios de concertación (Mesa de Lucha contra la Pobreza u otros)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una instancia que vigila los asuntos de género?</li> <li>• ¿Existe voluntad política para transversalizar el tema de género en gobierno regional o municipal?</li> <li>• ¿El personal está sensibilizado-capacitado?</li> <li>• ¿Qué normatividad tiene en relación al sector MYPE que afecte o beneficie la equidad de género?</li> <li>• ¿Qué programas o proyectos de la MYPE tienen o podrían tener un enfoque de género?</li> <li>• ¿Qué temas de género específicos son relevantes para la interacción- posibles alianzas o trabajos conjuntos?</li> <li>• ¿Es una organización líder en género?</li> </ul>

TIPO DE ORGANIZACIONES (se refiere a las organizaciones relacionadas a la OPD que hace el análisis)	ANÁLISIS SEGÚN INSTITUCIÓN	LISTADO DE PREGUNTAS
<p><b>INSTITUCIONES PÚBLICAS</b></p> <p>a) PROMPYME b) ESSALUD c) COFOPRI d) INEI Etc.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una instancia que vigila los asuntos de género?</li> <li>• ¿Existe una voluntad política para transversalizar el tema de género en la institución?</li> <li>• ¿El personal está sensibilizado-capacitado?</li> <li>• ¿Cuáles son los procedimientos, normas programas institucionales que han incorporado el enfoque de género en relación a la MYPE?</li> <li>• ¿Qué temas de género específicos son relevantes para la interacción- posibles alianzas o trabajos conjuntos?</li> <li>• ¿Es una organización líder en género?</li> </ul>
<p><b>INSTITUCIONES Y EMPRESAS PRIVADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Institutos de educación superior</li> <li>• Cámaras de comercio</li> <li>• Bancos</li> <li>• Cajas Rurales</li> <li>• EDPYMES</li> <li>• Etc.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una instancia que vigila los asuntos de género?</li> <li>• ¿Existe una voluntad política para transversalizar el tema de género en la institución?</li> <li>• ¿El personal está sensibilizado-capacitado?</li> <li>• ¿Cuáles son los procedimientos, normas programas institucionales que han incorporado el enfoque de género en relación a la MYPE?</li> <li>• ¿Qué temas de género específicos son relevantes para la interacción- posibles alianzas o trabajos conjuntos?</li> <li>• ¿Es una organización líder en género?</li> </ul>
<p><b>GREMIOS Y ONGs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONAMYPE</li> <li>• Asociación Nacional de Centros</li> <li>• Etc.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una instancia que vigila los asuntos de género?</li> <li>• ¿Existe una voluntad política para transversalizar el tema de género en la institución?</li> <li>• ¿El personal está sensibilizado-capacitado?</li> <li>• ¿Cuáles son los procedimientos, normas programas institucionales que han incorporado el enfoque de género en relación a la MYPE?</li> <li>• ¿Qué temas de género específicos son relevantes para la interacción- posibles alianzas o trabajos conjuntos?</li> <li>• ¿Es una organización líder en género?</li> </ul>

## HERRAMIENTA N° 2.3:

### Pasos requeridos para un plan de transversalización del género en una organización

1. Análisis de la situación de la organización en términos de cuestiones de género y diseño de estrategias de fortalecimiento considerando: fortalezas y debilidades y, dinámicas internas. Revisar, adaptar y ejecutar el ejercicio HERRAMIENTA N° 2.6 *Análisis inicial de género de la organización para el diseño de estrategias y la determinación de la misión.*
2. Incorporación de los aspectos de género en la misión institucional y políticas institucionales, a partir del análisis del contexto, de las características de la población atendida y de las características internas de la institución. Ejecución de ejercicios: HERRAMIENTA N° 1.3: *Análisis empresarial de grupos meta considerando aspectos de género*; HERRAMIENTA N° 2.1: *Pasos para la realización del análisis del entorno de una OPD.* Incorporar los lineamientos de políticas relevantes del documento POLITICAS DE GÉNERO Y MICROEMPRESA DE COPEME (Francke y otros-as, 2006).
3. Diseño de un plan de incorporación de medidas de fortalecimiento institucional en género en el tiempo con presupuesto incluido con objetivos y metas, procedimientos, plazos y presupuestos planteados.
4. La designación de una persona o área encargada del diseño y seguimiento del plan de fortalecimiento institucional en género, con tareas asignadas y tiempos presupuestados. Asignación de personal de contacto - puntos focales- en cada una de las áreas u oficinas de la organización, que apoyará las medidas y actividades del plan.
5. La realización de un diagnóstico de los contenidos y aspectos técnicos sobre género requeridos en cada una de las áreas de administración, de planificación- monitoreo y de línea de la organización. Revisar acápites relacionados en el Capítulo 2 de la Guía.

6. La incorporación de metodologías operativas y productos con enfoque de género en cada una de las áreas de línea, por ejemplo: servicios de capacitación o asistencia técnica en OPDs de SDE, o líneas de crédito, ahorro o servicios complementarios en las IMF. Revisar y/o realizar los ejercicios: HERRAMIENTA N° 1.4: *Enfoque de género en el diseño de módulos y sesiones de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial*; HERRAMIENTA N° 1.5: *Perfil recomendado para el/la facilitador/a en SDE*; HERRAMIENTA N° 1.6: *Metodología para crear nuevos productos de crédito para mujeres o con perspectiva de género en instituciones de micro finanzas*; HERRAMIENTA N 1.7: *Lista de control para verificar un enfoque de empoderamiento en los productos de crédito*.
7. Sensibilización, formación y capacitación en género para el personal de cada una de las áreas de la organización (algunos cursos o talleres aplicables a todo el personal, otros solamente al personal de determinada área). Revisar capítulos correspondientes de la Guía y ejercicios HERRAMIENTA N° 2.4: *Barómetro de clima organizacional y género*; herramienta n° 2.5: *Lista de control de un lenguaje sensible al género*.
8. La incorporación del enfoque de género en el diseño de programas y proyectos institucionales. Remitirse a los contenidos y HERRAMIENTAS del Capítulo 3 de esta Guía.
9. La realización de evaluaciones periódicas de la situación de género en las unidades de la institución y sus programas y la devolución de los resultados al personal. Participación de auditorías externas.
10. Difusión de avances a instituciones del entorno.



## HERRAMIENTA N° 2.4:

### Barómetro de clima organizacional y género

#### Objetivo:

Hacer que las-os participantes reflexionen acerca de la percepción que tienen del rol que desempeñan los hombres y las mujeres en sus ambientes de trabajo.

**Duración:** 30 minutos

#### Procedimiento:

Presentar el objetivo del juego a los participantes.

Las-os participantes responderán a las siguientes afirmaciones sobre el rol que desempeñan los hombres y las mujeres en el medio laboral (las afirmaciones se pueden cambiar según la características de los miembros de cada organización).

• Si piensan que todo está bien con la afirmación, deben marcar la cara sonriente



• Si no tienen opinión alguna o no les interesa, se deben marcar la cara indiferente



• Si piensan que no todo está bien con la afirmación, deben marcar la cara triste



a) Normalmente las secretarias son mujeres.



b) Las mujeres asumen cargos directivos con la misma eficacia que los hombres.



c) Un ambiente de trabajo mixto favorece la eficacia y la creatividad.



d) Las mujeres con hijos pequeños tienen las mismas oportunidades profesionales que las otras personas.



e) La tendencia a ser una mujer sin pareja es mayor en los grupos de mujeres profesionales.



f) El salario que perciben las mujeres y los hombres con iguales responsabilidades laborales es similar.



g) Los hombres deben tomarse licencias especiales para cuidar a sus hijos en caso de enfermedad o accidente.



h) En las ONG que trabajan el tema de la MYPE no se observan discriminaciones de género entre colegas.



i) En las ONG que trabajan el tema de la MYPE se trata de igual manera a clientes mujeres y varones.



j) Son más los hombres que cubren los temas de tecnología y competitividad empresarial.



k) El sexo del jefe o jefa no influye en el trato con sus dependientes.



l) Las necesidades de las clientas son consultadas para diseñar los programas, productos y servicios organizacionales.



- Al final del ejercicio, se realizará un conteo rápido de respuestas.
- Se preguntará a las-os participantes sus observaciones e impresiones.
- Se preguntará a las-os participantes si alguna de las problemáticas que fueron mencionadas afectan sus ambientes de trabajo y si constituyen limitaciones de género en los ambientes institucionales.
- Organizar un debate sobre los aspectos mencionados, teniendo cuidado de tener en cuenta las contribuciones de todas-os las-os participantes de todos los niveles.

## HERRAMIENTA N° 2.5: Lista de control de un lenguaje sensible al género<sup>14</sup>

Todas estas afirmaciones pueden ser transformadas en preguntas para hacer un listado control de las comunicaciones institucionales:

- ✓ Deja de lado el genérico masculino como un formato pre-establecido (default):
  - Usa el género femenino para hacer a las mujeres visibles en tu texto.
  - Usa separaciones y paréntesis en casos prácticos específicos (las-los, las/los, etc.)
  - Usa nombres colectivos neutros antes que los masculinos (la gente versus los hombres...).
- ✓ Siempre haz referencia a mujeres y hombres, excepto si específicamente te estás refiriendo a un solo género.
- ✓ Cuando impliques a una población, mira cercanamente a su composición según género y ajusta tu lenguaje según el caso.
- ✓ Usa oraciones afirmativas y activas cuando hagas referencia a las mujeres (por ej. “las mujeres consiguieron la formalización” en lugar de “se les dio la formalización a las mujeres”).
- ✓ Estipula explícitamente tu interés por la igualdad de género.
- ✓ Incluye ejemplos específicos de género (por ej., con el uso de comillas o paréntesis en una oración.).
- ✓ Haz referencia a fuentes legitimadas para dar soporte a tus ideas de equidad de género.
- ✓ Y, finalmente, lee de nuevo tu texto con “tus anteojos de género puestos” y mira si te sientes cómoda-o.

<sup>14</sup> Adaptado de: Cavazza, Simonetta: Guidelines for gender-sensitive writing at the Turin Centre; ILO; rev. 8.3.2000

## HERRAMIENTA N° 2.6:

### Análisis inicial de género de la organización para el diseño de estrategias y la determinación de la misión

**Objetivo:** Definir las fortalezas y debilidades de una organización considerando las dimensiones y variables sensibles al enfoque de género en la institución.

**Procedimiento:** Calificar cada dimensión institucional (con un aspa), situándola más cercanamente a una fortaleza (calificaciones 5 ó 4) a una debilidad (calificaciones 2 ó 1) ó a una situación neutra (calificación 3). Las calificaciones pueden ponderarse según resultados individuales o de pequeños grupos realizando el ejercicio. Cada institución deberá construir una definición operacional de cada una de las afirmaciones enunciadas en la escala a su medida –según el tamaño, los servicios que ofrece y las metas de desarrollo organizacional a las que aspira.

Por ejemplo: para FINCA –que atiende con servicios de crédito en la modalidad de bancos comunales para mujeres en zonas urbanas y ahora rurales de Ayacucho, Huancavelica y Lima, el enunciado a.1 “Atiende requerimientos de género del sector MYPE”, se podría calificar de la siguiente manera:

- 5: Si además de dar créditos y productos de ahorro flexibles a la medida y demanda de las usuarias, y además de actividades de reforzamiento de las mujeres en sus esferas familiares y personales (charlas de salud, educación de niños, alfabetización, incremento de competencias productivas, etc.), entrega productos, medidas de soporte programáticas y propuestas de política a nivel macro para el empoderamiento y mayor autonomía de las mujeres en sus hogares, en el mercado y en las organizaciones comunitarias.
- 4: Si además de dar créditos y productos de ahorro flexibles a la medida y demanda de las usuarias realiza actividades de reforzamiento de las mujeres en sus esferas familiares y personales: por ejemplo, con charlas de salud, educación de niños, alfabetización, incremento de competencias productivas, etc.

3. Si brinda créditos y productos de ahorro a la medida y demanda de las usuarias, con flexibilidad a sus requerimientos.
2. Si brinda créditos y productos de ahorro de manera relativamente adecuados a las mujeres pero sin mayor flexibilidad.
1. Los créditos y productos de ahorro para las mujeres requieren ser ajustados para cumplir con las demandas de las mismas.

### a) Orientación estratégica a clientes

	a.1 Atiende requerimientos de género del sector MYPE					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	a.2 Se encuentra incluido en la misión institucional					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	a.3 Puede cumplir con objetivos con eficacia y eficiencia					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

### b) Valores y políticas explícitos de equidad de género

	b.1 Explícitos en documentos institucionales					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	b.2 Incorporados o activos en la vida institucional					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	b.3 Se han venido incrementando en el tiempo					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

### c) Conocimiento de problemática de género en localidades-ámbitos de intervención

	c.1 En la problemática de las unidades empresariales					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	c.2 En la problemática de las comunidades y en los hogares					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	c.3 En las políticas macro que determinan las posibilidades de las mujeres					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

### d) estrategias específicas SDE, SMF, SDEL - IGD ó IMD

	d.1 Estrategias SDE; MF y/o SDEL con enfoque de género y empoderamiento explícitas en los documentos de planificación					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	d.2 Estrategias validadas y con impacto en las intervenciones					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	d.3 Los Recursos Humanos están debidamente capacitados para aplicar estas estrategias.					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

### e) Participación equitativa en estructura de la organización

	e.1 Canales participativos para funcionarios/as en toma de decisiones.					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	e.2 Representación equitativa en estructura organizacional					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	e.3 Existen mecanismos de participación para mujeres clientes.					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

### f) Recursos Humanos preparados para una estrategia de género

	f.1 Número y proporción significativa de personal formado, con conocimientos y motivación para desempeño					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	f.2 Personal masculino y femenino de Dirección sensibilizado					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	f.3 Personal masculino y femenino de diversas áreas sensibilizado					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

### g) Capacidad para Planificar, Monitorear y Evaluar (PME) con enfoque de género

	g.1 Personal formado para PME con enfoque de género					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	g.2 Experiencia en diseño y ejecución de proyectos IGD/IMD					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	g.3 Se cuenta con líneas de base, indicadores y métodos apropiados de evaluación de impacto de intervenciones IGD/IMD					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

### h) Recursos financieros y materiales suficientes para implementar políticas internas y para intervenciones con enfoque de género

	h.1 Se cuenta con recursos para ejecución de un plan de transversalización					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	h.2 Se cuenta con recursos para proyectos IGD/IMD					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	h.3 Los recursos para g.1 y g.2 ¿tienden a incrementarse?					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

### i) Participación en redes de género

	i.1 Participación en redes de género					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	i.2 Actividad y dinamismo en la participación					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD
	i.3 Obtención de recursos, metodologías, acceso a tecnologías y reconocimiento gracias a la participación					
FORTALEZA	5	4	3	2	1	DEBILIDAD

## HERRAMIENTA N° 2.7:

### Herramientas para auditorías con enfoque IGD/IMD para las OPD según resultados de impacto y sostenibilidad

MATRIZ DE RESULTADOS DE IMPACTO				
OPDs  VARIABLES *	A: bench marks de OPD líder ¿Qué estrategias aplica? Ver cuadros acápite 2.2.4.1  Ejemplo de posibles resultados por indicador:	B: OPD que sigue después de OPD líder ¿Qué estrategias aplica? Ver cuadros acápite 2.2.4.1 Resultados por indicador:	C: OPD en tercer lugar ¿Qué estrategias aplica? Ver cuadros acápite 2.2.4.1	D: OPD en cuarto lugar ¿Qué estrategias aplica? Ver cuadros acápite 2.2.4.1
EMPODERAMIENTO  Indicador/es para: • Autovaloración • Confianza personal	80% (de las mujeres) se considera más valorada 90% (de las mujeres) es percibida con más confianza personal, Etc.			
RESOLUCIÓN DE NECESIDADES PRÁCTICAS  Indicador/es para: • Soporte doméstico • Ventas • Ingresos • Capitalización • Habilidades empresariales • Ahorro • Otros	90% con más tiempo disponible para su empresa S/. 400 en ahorros anuales promedio 80% mejoran calidad productos Etc.			
RESOLUCIÓN DE NECESIDADES ESTRATÉGICAS  Indicador/es para: • Paso de empresa a un sector de mayor productividad • Integración en formas asociativas exitosas • Desarrollo tecnológico • Liderazgo empresarial • Acceso y uso de recursos por empresaria • Control de beneficios por empresaria	30% empresas pasan a un segmento superior 40% integradas en consorcios Etc.			

\* Cada variable e indicador debe ser definido operacionalmente, señalándose la unidad de medida (persona, familia, empresa), la forma y periodicidad de captura de la información, el instrumento y otras consideraciones relevantes a un seguimiento de esta naturaleza. Se trata de que las OPD uniformicen sus definiciones operacionales y métodos de captura de información.

### MATRIZ DE SOSTENIBILIDAD

MATRIZ DE SOSTENIBILIDAD				
OPDs	A: bench marks de OPD líder ¿Qué estrategias aplica? Ver cuadros acápite 2.2.4.1	B: OPD en segundo lugar ¿Qué estrategias aplica? Ver cuadros acápite 2.2.4.1	C: OPD en tercer lugar ¿Qué estrategias aplica? Ver cuadros acápite 2.2.4.1	D: OPD en cuarto lugar ¿Qué estrategias aplica? Ver cuadros acápite 2.2.4.1
VARIABLES *	Ejemplo de posibles resultados por indicador			
• Subvención parcial	40% de recuperación por servicios complementarios con enfoque de género 60% de contribuciones externas para servicios complementarios			
• Autofinanciamiento	Punto de equilibrio a los 12 meses en área microfinanzas			
• Capitalización y crecimiento de cobertura	Fondo se duplica a partir de 24 meses 300 % incremento de clientes a 24 meses			



## HERRAMIENTA N° 2.8: Perfil de red institucional

NOMBRE DE LA RED				
Capacidades de género	Principales organizaciones involucradas			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política IGD/IMD</li> <li>• Actividades y experiencia</li> <li>• Personal IGD/IMD</li> <li>• Nivel de sostenibilidad</li> <li>• Capacidades de capacitación</li> <li>• Capacidades de asistencia técnica</li> <li>• Documentos y métodos para género</li> <li>• Productos y Servicios con enfoque género</li> <li>• Estímulos positivos para enfoque género</li> <li>• Cooperación prevista en el espacio de la red</li> </ul>				



# 3.

## ENFOQUE DE GÉNERO EN PROGRAMAS Y PROYECTOS

### **3.1 EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO**

Para el diseño de una intervención se asume la existencia de una serie de fases consecutivas de la misma que han sido denominadas las Fases del Ciclo del Proyecto. Las fases son las siguientes:

- Diagnóstico e identificación de necesidades, oportunidades <sup>14</sup>.
- Formulación y preparación de la intervención- proyecto o programa, incluyendo estudios de viabilidad, plan de monitoreo y evaluación, etc <sup>15</sup>.
- Implementación de la propuesta.
- Evaluación de la propuesta

El enfoque de Integración del Género en el Desarrollo requiere una comprensión clara de las relaciones entre hombres y mujeres en el sector económico-social en que se va a actuar, tomando en consideración la división del trabajo y los condicionamientos socioculturales específicos de cada región, al igual que el acceso y el control a los recursos y beneficios de las intervenciones.

La integración de los géneros en el desarrollo se hará posible a través de una gestión del ciclo del proyecto que tenga en cuenta los géneros (desde la fase de la concepción hasta la evaluación) y que utilice un Marco Lógico sensible a la dimensión de género.

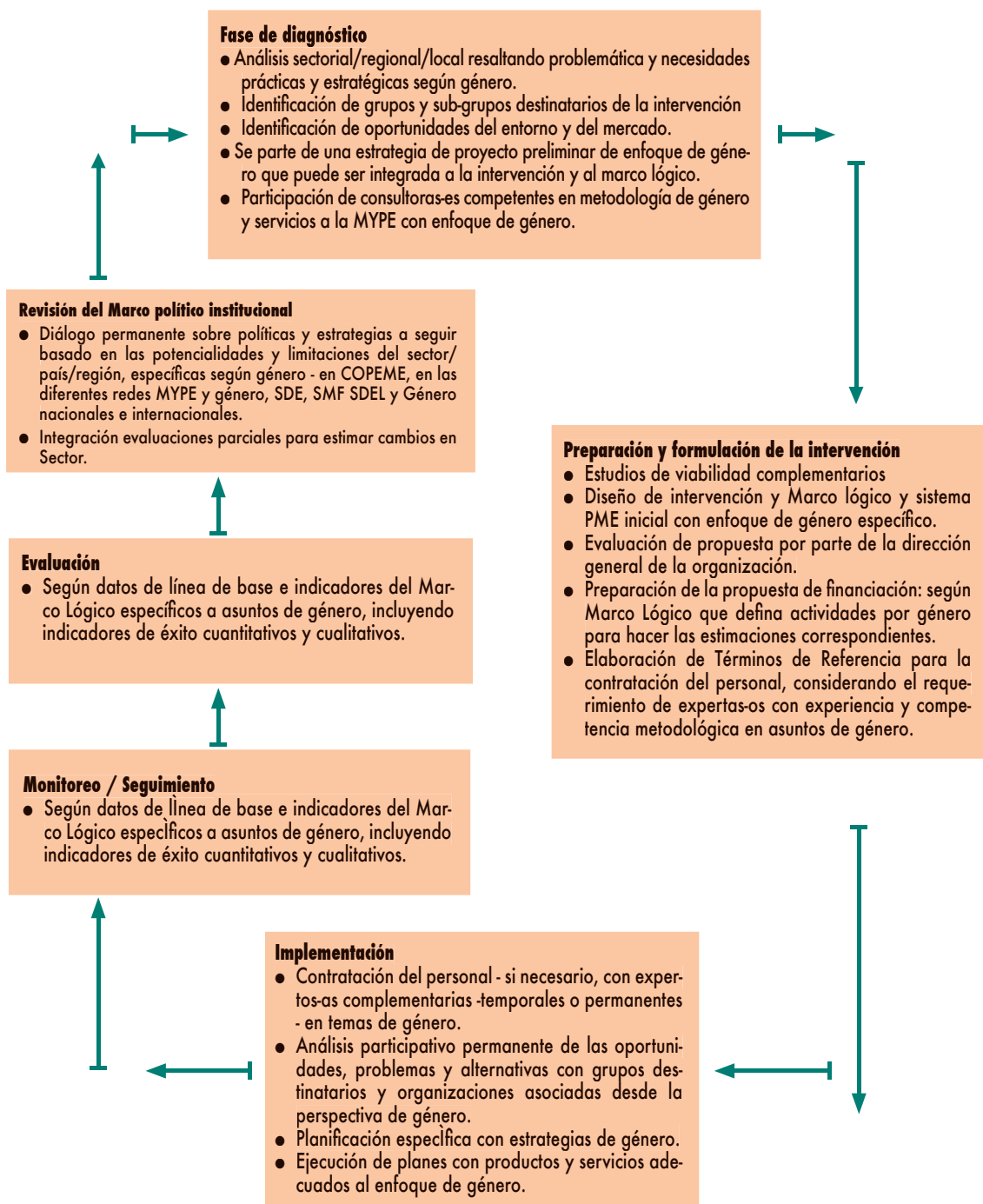
El diagrama de la siguiente página remite a las acciones requeridas para integrar el enfoque de Género en los pasos principales del Ciclo del Proyecto con una gestión dinámica y de proceso.

---

<sup>14</sup> En el Capítulo 1 de esta Guía se brindan conceptos y herramientas para la realización de un diagnóstico sectorial/regional/ local con enfoque de género

<sup>15</sup> En el Capítulo 1 de esta Guía se brindan pautas para orientar el diseño de Objetivos de desarrollo e indicadores de impacto con enfoque de género a nivel de políticas macro, de instituciones (nivel meso) y de MYPES y personas (nivel micro).

## ACCIONES REQUERIDAS PARA INTEGRAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LOS PASOS PRINCIPALES DEL CICLO DEL PROYECTO CON UNA GESTIÓN DINÁMICA Y DE PROCESO



### **3.2 DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES.**

Como se puede ver en el diagrama del acápite anterior, el diseño de los proyectos, programas – o planes de intervención institucionales, parten de un adecuado análisis de la población destinataria –incluyendo grupos y segmentos poblacionales o de clientes, así como grupos e instituciones comprometidas. Se identifican las oportunidades para proponer los objetivos de desarrollo considerando al mismo tiempo los de equidad de género.

Para realizar el diagnóstico, se puede partir de una serie de mecanismos tales como:

1. Recojo y análisis de información de segunda fuente –evaluaciones anteriores, estudios sectoriales- y opiniones y sugerencias de informantes clave.

2. Revisión de proyectos-programas similares en el ámbito o sector de influencia.

3. Métodos de Investigación Participativa: participación sistemática y organizada de las-os usuarias-os (eligiendo tiempos, seleccionando miembros representativos de los sub-grupos, auto-elección o invitación a responsables, etc.); métodos de investigación-acción; técnicas participativas basadas en el método ZOPP, la Planificación Estratégica para la identificación y resaltamiento de necesidades-potencialidades por parte de los beneficiarios de grupos meta y otros métodos afines. Para esta entrada se puede utilizar diversas baterías de Diagnósticos Rápidos<sup>17</sup> tales como:

- Observación directa
- Entrevistas semi-estructuradas a diversos interesados
- Grupos focales
- Sondeos de opinión
- Mapas y caminatas
- Debates grupales
- Estudios de casos
- Calendarios estacionales

---

<sup>17</sup> Existen muchas versiones de baterías de diagnóstico participativo, por ejemplo el documento del Taller: Identificación de Necesidades con enfoque de Género y Medio Ambiente, GRUPO PACHACÁMAC-ANC-CDG, 1-3 de julio de 1998.

- Visitas a unidades empresariales
- Visitas a hogares

4. Métodos de evaluación institucional: identificando los roles que van a cumplir diversas instituciones en la acción y evaluar sus capacidades, fortalezas y debilidades para la apuesta de género de la intervención.

**RECOMENDACIONES A TENER EN CUENTA EN LA FASE DE DIAGNÓSTICO PARA ASEGURAR UN ADECUADO ENFOQUE DE GÉNERO**

- El abordaje participativo: poniendo las necesidades-potencialidades de las personas por delante. Diferencias entre el enfoque participativo y la práctica de proyectos de escritorio (blueprints).
- Técnicas para la identificación y focalización de los grupo meta: la mirada antropológica, ¿están todos los que son?; la ubicación de informantes clave representativas-os.
- Utilización de fuentes de datos alternativos: testimonios orales, historias de vida, recuento de procesos comunales.
- Mirada atenta a necesidades, prioridades, obstáculos, potencialidades presentes para las mujeres.

## CAMBIOS REQUERIDOS PARA CAPTAR LA DIVERSIDAD EN LAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO

	TENDENCIAS PREDOMINANTES	CAMBIOS OBSERVABLES
PROFESIONALISMO	Las cosas primero Los hombres antes que las mujeres Transferencia de paquetes tecnológicos Simplificación	Las personas primero Mujeres antes que los hombres Se escoge de canastas tecnológicas Complejización
BUROCRACIA	Centralizada Control a partir de estandarización	Descentralizada Se permite la Diversidad
CARRERAS Y COMPORTAMIENTOS PRIVILEGIADOS	Unificación (familiar) Centralización (a lo urbano) Hacia arriba (jerarquías)	Formas flexibles También hacia lo rural También hacia abajo
MODOS DE APRENDIZAJE	Desde arriba Diagnósticos 'turísticos' Cuestionarios y encuestas; datos para la medición y la estadística Análisis extractivo	Desde abajo Recojo de datos participativo 'auto rankeos', juicios autocríticos Análisis que 'empodera'
QUIÉN HACE EL ANÁLISIS	Nosotros	Ellas-os

Adaptado de conceptos de Robert Chambers (IDS, 1992)



### SE DEBE EVITAR LOS PREJUICIOS AL ESCOGER A LOS INFORMANTES Y LAS SITUACIONES QUE APARENTAN SER LAS VALEDERAS

- Prejuicios geográficos: considerar las respuestas de los-as que se encuentran en las partes centrales de las comunidades o cercanas a las OPD.
- Prejuicios de género: considerar a líderes y directivos, generalmente varones como los que poseen la verdad sobre el comportamiento y necesidades de todos los miembros de una comunidad o sector a ser atendido por el proyecto.
- Prejuicios según formación y lengua: quién encuesta puede escoger a aquéllos-as que tienen una idiosincrasia semejante y hablan el castellano y tienen mayor nivel educativo dejando de lado a quienes no lo tienen.
- Prejuicios estacionales: considerar que las necesidades, por ejemplo con respecto a ciertos productos de crédito, son permanentes y no más bien producto de las necesidades estacionales.
- Prejuicios pre-determinados: se tiene el esquema de un programa o un proyecto en mente ya estructurado y las preguntas se realizan en función de la validación de dicho esquema.

### **3.3 PREPARACIÓN Y FORMULACIÓN DE LA INTERVENCIÓN<sup>18</sup>**

#### **3.3.1 Estudios de viabilidad complementarios**

Comprende:

##### **1. Estudio complementario de género sobre la propuesta:**

Estudio emprendido por los-las responsables de planificación y políticas de desarrollo durante la fase de formulación/valoración de un proyecto (preferiblemente antes de ser finalizada la propuesta del proyecto) con el fin de:

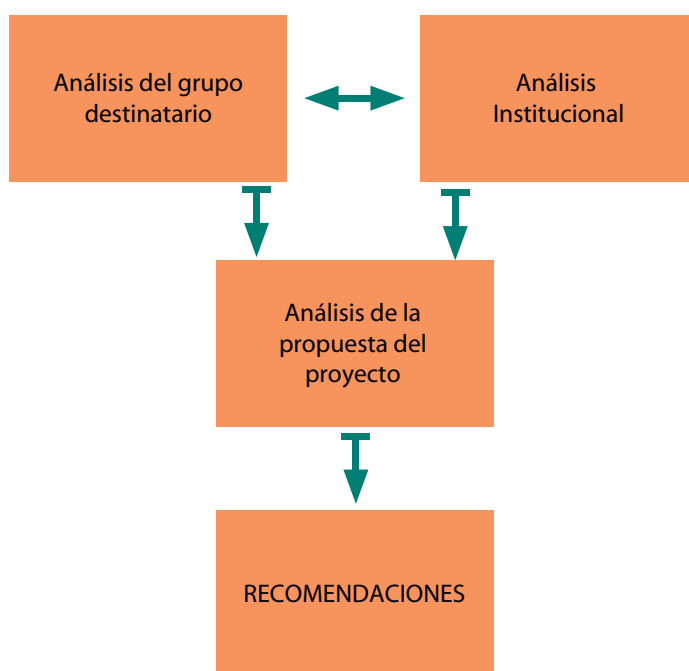
- Investigar la situación de las mujeres en el área de intervención, en comparación con la de los hombres;
- Investigar la capacidad de las instituciones ejecutoras con respecto al género;
- Determinar si la idea o propuesta de la intervención comprende la participación probable de mujeres y hombres en el proyecto y estudiar los efectos probables del proyecto sobre diferentes categorías de mujeres en comparación con los hombres;
- Hacer recomendaciones sobre como diseñar el proyecto de tal manera que fortalezca en la mayor medida posible la posición de la mujer.

---

Este documento no intenta sustituir las guías requeridas para la elaboración de Proyectos y Marcos Lógicos. Acá solamente focalizamos la manera de insertar el enfoque de género en el proceso de elaboración de las intervenciones.

## MARCO ANALÍTICO PARA EL DIAGNÓSTICO DE GÉNERO

---



### **2. Estimación de viabilidad de productos y servicios con enfoque de género:**

- Estimaciones de acceso, aceptación, funcionalidad, potencialidad de empoderamiento para las mujeres de diversos segmentos de los productos y servicios previstos en la intervención.
- Comparación de la intervención prevista y de los productos con los de otras entidades similares en el medio-mercado.
- Análisis de costos y beneficios sociales:
  - Estimaciones de cómo la intervención generará beneficios más allá de los ingresos directos que se percibirá como resultado de los servicios que se brinden.
  - estimaciones de costo-beneficio de la intervención para las muje-

res y varones, según: oportunidad de entrega, sobrecarga que implica las nuevas funciones, etc.

- Estudio de factibilidad técnico: Valor Neto Actual, Tasas de Rentabilidad Interna (en términos económicos y financieros), considerando la cobertura de servicios proyectada en el tiempo, considerando los mecanismos de entrega y los flujos de retorno.

### MIRADA CRÍTICA A LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS ACTUALES EN ENTIDADES QUE YA OPERAN

En el diagnóstico de un programa de bancos comunales en Puno, entre las socias se encontró algunas necesidades no cubiertas con los productos vigentes, sobre todo para aquellas cuyas empresas se encaminaban a un crecimiento ampliado<sup>19</sup>. Algunas de ellas requerían inversiones mayores y por plazos más largos. Varias mencionaron estar insatisfechas por el poco uso que se daba a sus ahorros, que no eran capitalizados usando una "cuenta interna", como en otras instituciones, además de no recibir intereses por sus depósitos. Sin embargo, la mayor parte de ellas estaba bastante satisfecha de recibir otros servicios no financieros además de los créditos, sobre todo con el entrenamiento en nuevas capacidades productivas para iniciar nuevos negocios o mejorar los que tenían, por lo que preferían quedarse en la institución antes que migrar a otra diferente<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Por ejemplo, para resolver algunos pedidos en firme, una asociada entrevistada tuvo que empeñar algunos artefactos.

<sup>20</sup> Ejemplo obtenido en visita de monitoreo del programa en el año 2006. Se omite nombre de la institución por razones de privacidad.

### **Un ejemplo de Servicios de Desarrollo Empresarial diferenciado por género sin propósito claro de empoderamiento en los objetivos de la intervención <sup>21</sup>**

En un programa de Capacitación y Asistencia Técnica para buenas prácticas de calidad dirigido a empresas de calzado en Trujillo, los gerentes de las empresas en su mayor parte eran varones, y las esposas o hijas mujeres en mayor medida eran las encargadas de la comercialización y en segundo término de la producción.

El proyecto consideraba módulos de formación diferenciados para los gerentes y las encargadas de la comercialización y puntos de venta. Para los primeros además de las sesiones de capacitación, en las visitas a las viviendas-empresas se incidía en aspectos como el establecimiento de una oficina de trabajo diferenciada del taller y el hogar, el aprendizaje de Internet y en otros aspectos estratégicos importantes para el desarrollo personal y el manejo integral de la unidad productiva. Para los módulos de comercialización y venta, las visitas se restringían a la esfera de los puntos de venta y al manejo de los instrumentos de control sobre las ventas y existencias.

Sin proponérselo de manera evidente, la intervención incidía en promover un mayor liderazgo para los varones, privando a las mujeres de una mirada más estratégica y global para la conducción de las unidades empresariales. La excepción se daba cuando las hijas del empresario tenían nivel universitario y asumían el desarrollo de las empresas como socias de la misma.

A continuación se presenta un ejemplo de estimación de costos y beneficios sociales en un programa de rehabilitación de redes viales con enfoque de género dentro de un programa de Desarrollo Económico Local (el programa comprendía la incorporación de mujeres en las empresas)<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Observaciones generales al programa desarrollado entre el año 1999 y 2003. Se omite el nombre del programa por razones de privacidad.

<sup>22</sup> Ejemplo adaptado de la Guía sectorial de Gestión del Ciclo de Proyectos, ASEG-FAO, 2002

### Ejemplo de costos y beneficios sociales en un programa de rehabilitación de la Red Vial de una localidad

Costos de la intervención	Beneficios para usuarios y la localidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Campaña de sensibilización de la comunidad</li> <li>o Formación de comités de trabajadores-as en las comunidades</li> <li>o Contratación de mano de obra</li> <li>o Compra de herramientas y equipos</li> <li>o Alquiler de maquinaria pesada</li> <li>o Compra de materiales de cobertura de superficie</li> <li>o Salarios de personal especializado</li> <li>o Campaña de seguridad vial</li> <li>o Mantenimiento de caminos</li> </ul>	<p>Durante las obra de rehabilitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aumento del comercio local por la inyección de recursos líquidos</li> </ul> <p>Al culminarse las obras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Reducción de los costos de operación de los vehículos</li> <li>o Disminución del tiempo de los viajes</li> <li>o Aumento del número de desplazamientos</li> <li>o Aumento de los ingresos agrícolas</li> <li>o Incremento de los ingresos de las empresas locales</li> <li>o Aumento de recaudación fiscal</li> <li>o Mejor en la prestación de servicios sociales</li> </ul>
<p>LOS BENEFICIOS SOCIALES TRASCIENDEN EL VALOR DE LOS INGRESOS DIRECTOS POR LOS SERVICIOS DEL PROYECTO Y PUEDEN GRUESAMENTE SER VALORADOS EN TÉRMINOS ECONÓMICOS.</p>	

### Ejemplo de costos y beneficios sociales para las-las beneficiarias-os directos de la intervención

Costos sociales para las-las pobladores	Beneficios sociales para los-las pobladores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabajo prolongada para las personas que trabajan en caminos (no existiendo adecuado soporte en otras tareas por parte de otras personas de la familia o comunidad).</li> <li>• Niños dejan de atender a sus escuelas por tener que ayudar en la casa.</li> <li>• Discusiones entre parejas, porque los varones no aceptan que las mujeres asuman roles nuevos y generen más ingresos.</li> <li>• Aumento de número de accidentes durante las obras</li> <li>• Insuficiente cobertura de seguros de salud e invalidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los-as dirigentes están sensibilizados y dispuestos a ejecutar la integración de género para combatir la pobreza y empoderar a las mujeres.</li> <li>• Oportunidades para los-as trabajadores-s de caminos para reforzar su poder y satisfacer sus necesidades estratégicas de género: nuevas habilidades y destrezas, nuevas fuentes de ingreso en el hogar, mayor autoestima, cambio de roles de género en el hogar,</li> <li>• Planes de ahorro y capitalización del hogar: mejora de las viviendas de los trabajadores de caminos.</li> <li>• Adquisición de nuevas competencias para futuras concesiones y contratos de mantenimiento de caminos</li> <li>• Reforzamiento de la cooperación entre organizaciones sociales de la comunidad con asociaciones de trabajadores-as viales.</li> </ul>
<p>IMPLICA UNA VALORACIÓN DE ORDEN CUALITATIVO, PERO QUE PUEDE SER ESTIMADA CUANTITATIVAMENTE POR LOS-AS INTERESADOS-AS.</p>	

### 3.3.2 La formulación del proyecto-intervención

#### Redacción de la propuesta

Al preparar la propuesta es importante considerar los criterios de elegibilidad y enfoque de género de quiénes son los que la podrán financiar. Muchos organismos disponen de “herramientas especiales” para las propuestas de proyecto. Algunos solicitan un breve resumen que brinde una visión global del proyecto y de las características de la entidad que solicita el financiamiento antes de presentar a consideración una propuesta completa. Generalmente cuando la respuesta es favorable, se pueden movilizar los recursos necesarios para preparar la documentación detallada y los estudios de viabilidad complementarios. A continuación se presenta una lista de control con los componentes más importantes a ser incluidos en la propuesta:

#### **Componentes generalmente incluidos en la propuesta de financiación del proyecto<sup>23</sup>.**

- Resumen ejecutivo e Introducción: Breve descripción de la documentación incluida en la propuesta.
- Marco Lógico: que resume toda la estructura del proyecto con sus respectivas estimaciones de financiamiento. En la siguiente página se presenta un ejemplo de Marco Lógico de formación profesional con enfoque de género hasta el nivel de Resultados<sup>24</sup>.
- Antecedentes generales: Contexto del proyecto, proceso de identificación del proyecto con su respectivo análisis de problemática de género que abordará la intervención.
- Justificación del proyecto: Fundamentos del proyecto
- Objetivos generales y específicos, resultados y plan de actividades del proyecto.
- Grupos beneficiarios según género y otros agentes interesados: características.
- Riesgos: riesgos externos, hipótesis principales. Sostenibilidad y acontecimientos después de la vida del proyecto.

<sup>23</sup> Ver además la HERRAMIENTA N° 3.1: Lista de detalles en materia de género que deben incluirse en una propuesta de financiación.

<sup>24</sup> Ver Pautas básicas sobre diseños de Marco Lógico en HERRAMIENTA N° 3.2 y Lista control de preguntas para verificar la pertinencia al género de la información incluida en el Marco Lógico en la HERRAMIENTA 3.3

- Ejecución del proyecto: información institucional, planes de trabajo, personal, otros recursos
- Seguimiento y evaluación.
- Costos y financiamiento del proyecto: presupuesto.
- Anexos: Estudios de factibilidad: técnico, financiero, económico, de género, social, institucional, ambiental.



## FORMACIÓN PROFESIONAL PARA MUJERES<sup>25</sup>

### - Un programa de fortalecimiento institucional y de formación de personal técnico-profesional

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS Y CONDICIONES/vs. RIESGOS
<p>Objetivo General:</p> <p>Incorporación en la formulación, elaboración y ejecución de planes y programas de formación profesional de la perspectiva de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso de las mujeres a nuevos ámbitos de formación y actividad tradicional y no tradicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estadísticas nacionales de participación femenina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso de mujeres a oficios no tradicionales favorece su inserción más ventajosa en el mercado laboral.</li> </ul>
<p>Objetivos Específicos:</p> <p>Incorporación de la perspectiva de género en planes y programas del Instituto de Formación Laboral del INAFORP.</p> <p>Creación y fortalecimiento institucional de una Oficina de la Mujer en el INAFORP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas oficiales de la institución sobre el tema definidas.</li> <li>Proceso institucionalizado de planificación de la formación profesional con enfoque de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memoria de la institución.</li> <li>Evaluaciones y estudios.</li> <li>Planes estratégicos y operativos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vigencia de la Red de Mujer y Trabajo, (INAFORP participó en ella desde sus inicios) para la consecución de salidas laborales y para sensibilizar al sector empresarial.</li> <li>Creación de Oficinas de la Mujer en el Sector Público en el marco del Plan de Acción de Mujer y Desarrollo.</li> </ul>
<p>Resultados Esperados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oficina de la Mujer creada y en funcionamiento.</li> <li>Personal directivo, administrativo, técnico y docente sensibilizado en género.</li> <li>Aumento de mujeres formadas en oficios no tradicionales.</li> <li>Opciones de capacitación para mujeres en igualdad de oportunidades.</li> <li>Planes y programas de formación profesional adoptan perspectiva de género.</li> <li>Material didáctico y de divulgación elaborado con perspectiva de género</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Número y calidad de programas desarrollados por la oficina.</li> <li>Cantidad de personal formado y sensibilizado en género.</li> <li>Cantidad y proporción de mujeres formadas.</li> <li>Proporción de mujeres formadas trabajando en oficios no tradicionales.</li> <li>Evaluación de cantidad y calidad de planes y capacitaciones.</li> <li>Calidad de material didáctico y de divulgación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones institucionales, estudios de mercado.</li> <li>Evaluación de número y calidad de formación de personal.</li> <li>Bases de datos del INAFORP: matrículas y diplomas.</li> <li>Informes de empleadores y diplomadas.</li> <li>Opinión de estudiantes y empresarios.</li> <li>Número de documentos y opinión de estudiantes y empresarios.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se coordina la renovación de currículos de formación profesional y educación secundaria.</li> <li>Existe empresariado interesado en apoyar la propuesta.</li> <li>Disponibilidad de colaboración de Red Mujer y Trabajo.</li> </ul>

<sup>25</sup> Reformulado sobre la base del Marco Lógico para el INAFORP: Instituto Nacional de Formación Profesional de Panamá, como uno de los componentes del PROGRAMA PROMOCION DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN PANAMA (Unión Europea y República de Panamá, 1997-2002).

### **3.3.3 La ejecución de la intervención**

#### **a) Contratación del personal, si necesario, con expertos-as complementarios –temporales o permanentes- en temas de género.**

La participación de expertos-as en temas de género es especialmente importante al inicio de un nuevo ciclo de intervención, pero también puede darse cuando se hace un esfuerzo específico para integrar el enfoque de género en un programa continuo, por ejemplo de crédito y servicios complementarios.

#### **b) Análisis participativo permanente de las oportunidades, problemas y alternativas con grupos destinatarios y organizaciones asociadas desde la perspectiva de género.**

Ejemplo de problemas recurrentes a ser revisados en el desarrollo de la intervención:

- a) Créditos insuficientes en monto y frecuencia
- b) Insuficiente tiempo, transporte y medios de las mujeres para acceder a las oficinas centrales del programa.
- c) Insuficiente previsión de situaciones estacionales – festivas y de escolaridad de los hijos que afectan la participación de los pobladores sobre todo las mujeres, especialmente pero no únicamente, en el medio rural.
- d) Personal insuficientemente sensibilizado para escuchar, atender y entender lo que las mujeres quieren transmitir.
- e) Personal sin suficientes competencias para planificar y administrar proyectos de generación de ingresos.
- f) Concentración con sub-sectores de mujeres que no tienen posibilidad de crecimiento de sus emprendimientos aunque sean “buenas pagadoras”.
- g) Exclusión de sectores que con adecuado entrenamiento podrían incluirse en una dinámica de mercado.
- h) No se ubican estrategias de comercialización adecuadas.
- i) Las organizaciones de base cambian de dirigencia y entran dirigentes poco sensibilizados.

**c) Planificación específica con estrategias de género y ejecución de planes con productos y servicios adecuados al enfoque de género.**

Estrategias complementarias a los SDE, SMF y SDEL que utilice la intervención<sup>26</sup>:

- a) Mejorar la interacción entre el personal del programa y las mujeres acercando al personal a las unidades económicas de las mujeres. Utilizar personal femenino en la medida de lo posible.
- b) Promover el contacto entre firmas consultoras, formadores, programas públicos y privados de diferente orden y las organizaciones de las mujeres. Difundir material de información a través de los espacios y canales usualmente accesibles a las mujeres.
- c) Promover canales de comercialización no formales para mujeres, como redes familiares, uso de transporte inter-provincial, uso de celulares, y diferentes medios que puedan entrelazar el mundo rural y el urbano con redes de comunicación y transporte.
- d) Promover organizaciones comerciales en donde la mujer pueda participar de manera equitativa; promover instalaciones y equipos que promuevan la comercialización para mujeres productoras (por ejemplo, puentes para trasladar los productos, instalaciones de almacenamiento de productos agropecuarios o agroindustriales, espacios y equipos para acabados y almacenamiento de artesanías, vehículos, etc.)
- e) Proveer infraestructuras de centros de cuidado infantil en lugares donde las mujeres se aglomeran (mercados, centros de producción, etc.)
- f) Incluir en los equipos personal y/o pasantes universitarios para ubicar alternativas en la estructura de mercados sectoriales para las empresas y los negocios estacionales de hombres y mujeres involucrados en la intervención.
- g) Promover mecanismos financieros para la comercialización y otras formas de consorciamiento de microempresas conducidas por mujeres.

<sup>26</sup> Remitirse a la primera parte de la Guía para revisar los productos y servicios SDE, SMF y SDEL con enfoque de género vigentes.

- h) Incluir en los equipos especialistas en la formación de consorcios para promover consorcios de mujeres con capacidad de incursionar en el mercado regional, nacional e internacional.
- i) Movilización de las mujeres para la formación técnica profesional y entrenamiento en sectores no tradicionales con proyección en el mercado.
- j) Fortalecer la capacidad de las entidades regionales y locales, compartiendo estrategias comunes.

### **3.3.4 Sistema de monitoreo y evaluación<sup>27</sup>**

#### **● Requerimientos para un Seguimiento Específico por Género**

Se parte de la formulación de objetivos en términos específicos por género (qué se espera para las mujeres, para los hombres y/o para la relación entre géneros). También puede estar expresado en términos de cambios de políticas de contexto y de fortalecimiento institucional desde la perspectiva de género.

Se debe precisar quién participará y las metas cuantitativas y cualitativas que se espera después de su participación.

Es recomendable determinar los indicadores de éxito por consenso, si es necesario con el soporte de una experta de género. Las organizaciones participantes deben comprender la naturaleza del problema y las prioridades señaladas en los objetivos y los resultados esperados, considerando además el grado de participación que se espera de cada una de las partes involucradas.

---

<sup>27</sup> Igualmente, en este caso como para la formulación de proyectos, esta Guía no intenta sustituir otras guías o manuales que permiten establecer paso a paso un Sistema PME. Remitirse, por ejemplo a: Manual de Monitoreo y Evaluación de Impacto para Proyectos de Desarrollo (Pait V., Sara y Flit S., Isaías, 1995).

## EJEMPLO DE SITUACIONES QUE PUEDEN DEFINIR INDICADORES DE GÉNERO VERIFICABLES EN EL PROCESO Y POSIBLES DE SER INCORPORADOS EN LOS SISTEMAS DE MONITOREO DE UNA ORGANIZACIÓN

- Montos negociados por género en el mes.
- Montos negociados por asociaciones o consorcios de mujeres en el mes.
- Decisiones de las mujeres sobre utilización de ganancias en el hogar en el mes (alta, mediana, baja, nula, no hubo ganancias).
- Incorporación de varones y mujeres en alguna organización local en el mes.
- Selección de mujeres para un rol directivo en el mes.
- Montos por compra de activos según género en el mes.
- Incorporación de mujeres al uso de Internet durante el mes.
- Etc.

Las evaluaciones, en términos cuantitativos del avance de actividades y resultados con datos que pueden estar incorporados en el Sistema de Información Gerencial (SIG) de la OPD, y del desembolso de los fondos debe ser complementada con el recojo de datos cualitativos respecto a la naturaleza del proceso y los factores externos, en términos de su incidencia entre los géneros y los grupos sociales.

### ● **Los medios de verificación y seguimiento**

Se debe propender a utilizar las herramientas de trabajo del propio programa como medio para recoger la información sobre el nivel desarrollo de las unidades empresariales y de los avances en la situación de la conductora o conductor de las mismas.

Existen múltiples herramientas de gestión y control de calidad de servicios de las empresas y los negocios que son los instrumentos ideales para ser adaptados desde la perspectiva de género, a los que se les puede incluir algunas preguntas adicionales. De otro lado se puede simplemente estudiar la proporción de unidades que logran ciertas

características según el género de la conductora o conductor de la unidad empresarial, es decir haciendo un análisis desagregado según género.

### ● **Quiénes deben ser responsables del seguimiento de los temas de género**

Se debe considerar la sensibilización en género de la-s personas responsable-s del seguimiento de la intervención, (encargados de seguimiento y monitoreo u otros-as). En evaluaciones periódicas se debe prestar especial atención a cambios significativos que se requieran para asegurar los objetivos de integración de mujeres y hombres en todas las etapas de la intervención, considerando especialmente los obstáculos institucionales y políticos para la mayor participación de las mujeres.

### ● **Las evaluaciones de impacto**

Las evaluaciones de impacto, considerando la integración del género o la integración de las mujeres en el desarrollo, parten de la comparación de la situación encontrada en los estudios iniciales de la intervención y de aquélla a mediano plazo o al final de la intervención, siempre considerando cuáles han sido los objetivos e indicadores propuestos.

Existen varias baterías de HERRAMIENTAS para la evaluación de impacto que pueden ser adaptadas para cada tipo de intervención<sup>28</sup>, considerando entre ellas las técnicas participativas y otras descritas al inicio de este capítulo (acápites 3.2).

Para las Líneas de Base y las Evaluaciones de Impacto, se deberá seleccionar los indicadores estratégicos según los objetivos de la intervención. En el primer Capítulo de esta Guía, en el acápite 1.1.6 ANÁLISIS MACRO-MESO-MICRO SENSIBLE AL GÉNERO, se ofrece un menú de posibilidades de intervención en diferentes niveles que se pueden seleccionar para establecer los impactos en esos niveles. También en el primer Capítulo, en el acápite 1.4 LOS INDICADORES Y EL IMPACTO se brindan definiciones conceptuales y ejemplos de posibles indicadores en los tres niveles previamente referidos. Además

---

<sup>28</sup> Por ejemplo la metodología AIMS-SEEP para la evaluación de impacto de intervenciones de micro-crédito. Remitirse al "Boletín de evaluación de impacto e investigación del mercado de microfinanzas en América latina" ([microeval@ideasnet.org](mailto:microeval@ideasnet.org); [www.ideasnet.org/es/microeval.htm](http://www.ideasnet.org/es/microeval.htm) )

tenemos en los anexos al final de dicho capítulo pautas para poder identificar los indicadores y modelos de formatos para definirlos operacionalmente y registrar las estimaciones del caso.

Finalmente, para el Sector MYPE en el país, en el Capítulo 1 también se presenta un modelo de línea de base para el posible seguimiento de la evolución del nivel de productividad de las empresas de mujeres en el país, (y en cada región), con base a la inducción de datos de las ENAHOs del INEI. La posibilidad para COPEME con varias de sus asociadas de conformar un observatorio de seguimiento de la evolución de la productividad de las empresas conducidas por mujeres sería una importante contribución para el Sector MYPE, desde la perspectiva de género, para evaluar el impacto global de diversas intervenciones de organizaciones privadas de desarrollo tanto como de organizaciones públicas de desarrollo.





## ANEXOS TERCERA PARTE



## HERRAMIENTA N° 3.1:

### Pauta de detalles en materia de género que deben incluirse en una propuesta de financiación

- **Resumen ejecutivo e Introducción:** Breve descripción de la documentación incluida en la propuesta.

Título, lugar, duración, costos y objetivos específicos con relación al género, componentes, beneficiarios previstos, modalidades de ejecución y seguimiento.

Entidad que solicita financiamiento, responsables, desarrollo en género de la entidad.

- **Marco Lógico:** que resume toda la estructura del proyecto con sus respectivas estimaciones de financiamiento.

Componentes específicos en función del género en el Marco Lógico (ver HERRAMIENTA N° 3.2 a continuación).

- **Antecedentes generales:** Contexto del proyecto, proceso de identificación del proyecto con su respectivo análisis de problemática de género que abordará la intervención.

- i) Origen de la intervención
- ii) Ayuda anterior recibida para este sector, su repercusión sobre el género y su experiencia respecto a tratamiento de género; cómo responden a la estrategia de la entidad que financia la intervención.
- iii) Características del sector: importancia relativa del sector para diferentes segmentos de hombres y mujeres, principales brechas y obstáculos para diferentes grupos.
- iv) Naturaleza del problema que debe resolverse: importancia o no de las diferencias de género y funciones que cumplen las mujeres sobre el problema básico a tratar, principalmente en cuanto a las capacidades técnicas, de gestión o de acceso al crédito de las mujeres.

v) Relaciones del proyecto con los desarrollos en el sector MYPE respecto a la temática de género.

vi) Documentación disponible: estudios existentes, documentos de diagnóstico, especificando la existencia de documentación de primera y segunda fuente en materia de género.

● **Justificación del proyecto:** Fundamentos del proyecto

i) Contexto político general: potencialidades y limitaciones a nivel político y sus posibles consecuencias sobre cada género.

ii) Técnica: participación de las mejores técnicas de SDE, MF y SDEL con enfoque de género, a fin de determinar si los medios previstos son los adecuados en determinada localidad y el nivel de rentabilidad –para la entidad y para las-os beneficiarios- que se espera de la intervención.

iii) Económica: resumen del análisis económico y de mercado, poniendo de relieve los efectos esperados en términos de acceso, control y toma de decisiones a partir de las mejoras económicas, así como también posibles obstáculos en relación a la inversión de las ganancias a obtenerse.

iv) Social y ecológica, incluyendo:

- Análisis social de los perfiles de actividad y de acceso y control sobre recursos y beneficios, considerando factores de influencia intra-familiar, comunitaria y de mercado.
- Condiciones de participación de hombres y mujeres en la comunidad, sector u organización considerada (implicando temas de migración, liderazgos, propiedad, etc.)
- La situación de desempleo, la vulnerabilidad de las empresas, la relación de unidades vulnerables y hogares encabezados por mujeres solas, etc.
- La repercusión sobre el medio ambiente y cómo afecta a los hombres y mujeres.

v) Institucional: Descripción somera de las instituciones implicadas y evaluación de las fortalezas y debilidades, así como de las mejoras previstas con relación al género en lo referente a los servicios SDE, MF y SDEL.

● **Objetivos generales y específicos, resultados y plan de actividades del proyecto.**

- i) Enunciado de objetivos y resultados con indicadores respectivos de género, más allá de un mero desagregado por número de beneficiarias-os.
- ii) Planificación detallada de actividades de integración de género si las hubiera.
- iii) Planificación detallada de actividades de integración de la mujer al desarrollo, si las hubiera.

● **Grupos beneficiarios según género y otros agentes interesados:**

- i) Características de cada segmento comprometido, número de participantes esperado y su papel dentro de la intervención.
- ii) La participación que cumplirán las mujeres y los hombres involucradas-os en los diferentes momentos del ciclo del proyecto o programa.

● **Riesgos: riesgos externos, hipótesis principales, Sostenibilidad y acontecimientos después de la vida del proyecto.**

Entre los factores que se espera estén controlados por el proyecto, pero que lo pueden llevar a fracasar, se encuentran los siguientes:

- i) El grado de receptividad a la IGD/IMD de las estructuras públicas y las financieras relacionadas con el programa.
- ii) Los obstáculos jurídicos al acceso de las mujeres a los recursos.
- iii) Las barreras socio culturales en las comunidades, y en los espacios intra-hogares.
- iv) Las barreras en los propios equipos de trabajo, por la insuficiente disponibilidad de recursos humanos sensibilizados o con características idóneas a una propuesta de género.

Entre los aspectos de sostenibilidad, se debe considerar lo siguiente:

- i) El nivel de autonomía de las entidades de mujeres o integradas de género que se espera alcanzar al finalizar la propuesta.

- ii) A quién se transferirá las estructuras y bienes aportados por la intervención o programa, cuando este culmine su fase de ejecución.

- **Ejecución del proyecto:**

- i) Información institucional, organización para la realización de la intervención.
- ii) Personal previsto para la intervención, considerando aspectos de formación en género y consideraciones de entrenamiento previstas.
- iii) Definición de responsabilidades respecto de los componentes implicados en la realización.
- iv) Otros recursos involucrados.

- **Seguimiento y evaluación.**

- i) Criterios de género establecidos para medir el progreso
- ii) Medios de monitoreo y disposiciones para la recogida de datos de base especificados según el género, incluidos los instrumentos y HERRAMIENTAS detallados.
- iii) Consideraciones de datos de línea de base y de evaluación a término de la intervención.

- **Costos y financiamiento del proyecto: presupuesto.**

- i) Resumen de los costos, considerando los rubros pertinentes a actividades de género.
- ii) Flexibilidad de disposiciones financieras para incluir un servicio de expertos-as en materia de género en la fase inicial de la intervención, formación para cuestiones de género de los RRHH del proyecto, un diagnóstico y acciones sociales y de empoderamiento para mujeres.

- **Anexos: Estudios de factibilidad: técnico, financiero, económico, de género, social, institucional, ambiental.**

## HERRAMIENTA N° 3.2: Pautas básicas sobre diseño de marco lógico

**E**l Marco Lógico fue inicialmente desarrollado por la USAID en los finales de los años sesenta y se ha extendido como una herramienta utilizada por organismos internacionales de desarrollo, gobiernos y organizaciones privadas de desarrollo para el manejo gerencial de intervenciones por resultados.

“El Marco lógico es simplemente una herramienta que provee una estructura para una acción, y los vínculos lógicos entre un conjunto de medios y un conjunto de fines. Ubica al proyecto en su marco mayor de objetivos dentro de un programa. Sirve como una herramienta útil para definir insumos, cronogramas, supuestos de éxito, productos e indicadores para monitorear y evaluar la ejecución” (Cracknell, 1989).

La matriz de 4 columnas y cuatro filas ha sido en sus inicios la esencia del Marco Lógico, con la siguiente configuración:

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES CUANTIFICADOS (OBJETIVAMENTE VERIFICABLES)	FUENTES ¿Cómo pueden ser los indicadores verificados	SUPUESTOS, RIESGOS Y CONDICIONES
Objetivo de desarrollo (Fin) (Objetivo General)  Problemas más amplios que el proyecto va a contribuir a resolver.	Medidas cuantitativas o formas cualitativas de juzgar si los objetivos más amplios se cumplieron.	Fuentes de información que existen o que pueden conseguirse de forma costo-eficiente	Factores que no están bajo el control del proyecto y que si no se presentan como se supone pueden constituir un riesgo
Objetivos Inmediatos (Propósito-s) (Objetivo-s Específico-s)  Efectos intencionales inmediatos que se esperan como consecuencia de la intervención.	Medidas cuantitativas o la evidencia cualitativa de logro y distribución de efectos y beneficios.	Información que se acopia por el programa, que existe en el medio o que puede conseguirse de forma costo-eficiente	Factores que no están bajo el control del proyecto y que si no se presentan como se supone pueden constituir un riesgo
Productos  Productos críticos para incidir en los Objetivos del Proyecto	Con especificidad de tipo, cantidad y tiempos previstos.	Información de archivos y reportes del propio programa	Condiciones básicas sujetas a la intervención
Insumos  Programas de entrenamiento, personal, insumos, materiales que deben ser materializados por donantes y contrapartes locales para cristalizar los productos.	Presupuestos de gastos	Reportes y estadísticas contables y financieras	Condiciones básicas sujetas a la intervención

Sin embargo, actualmente el Marco Lógico ha sido adaptado según el modo de operar de diversas instituciones, introduciendo una fila adicional de Resultados para desagregar los objetivos del Proyecto según los componentes de intervención. Los productos, quedan como sub-componentes de cada resultado. En otros casos también se suele considerar Actividades en lugar de la celda de Insumos, considerándose que cada producto implica una sumatoria de actividades. Lo importante acá es que quien diseñe el Marco Lógico tenga definiciones claras y muchas veces estas van a depender de los formatos y directivas que usen las agencias que co-financian las propuestas.

## HERRAMIENTA N° 3.3:

### Lista control de preguntas para verificar la pertinencia al género de la información incluida en el marco lógico<sup>29</sup>

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES
<p>Objetivos generales</p> <p>¿Enfrentan los objetivos a este nivel las brechas u obstáculos de género para superarlas a nivel macro, meso o de base?</p> <p>¿Responden a las necesidades y prioridades de hombres y mujeres involucrados en la propuesta?</p>	<p>Objetivos generales</p> <p>Examen de la coherencia con las políticas específicas según género del gobierno central, regional y local y de las organizaciones relevantes. ¿Hasta que punto se presta atención a los problemas más amplios de género en el plano político o institucional? ¿Se identifican claramente indicadores estratégicos de género?</p>
<p>Objetivos específicos</p> <p>¿Especifican los objetivos a quién va dirigido y quién se espera que se beneficie del proyecto considerando hombres y mujeres?</p> <p>¿Han participado las mujeres en la selección de las necesidades a atenderse?</p> <p>¿A qué necesidades prácticas de hombres y mujeres responde la propuesta?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Indicadores cuantitativos y cualitativos</p> <p>¿Cuáles y en cuánto son los cambios para hombres y mujeres?</p> <p>¿Quién se beneficiará en términos de cambio de roles, acceso y control sobre recursos ganados? ¿Hasta que punto afectará la mejora y cambios en la relación de los géneros?</p>
<p>Resultados o productos:</p> <p>¿Están especificados por género? ¿Son coherentes con las necesidades y prioridades de los grupos seleccionados?</p>	<p>Resultados o productos:</p> <p>¿Uso de tecnologías adecuadas?</p> <p>¿Medidas políticas adecuadas de soporte?</p> <p>¿Creación de capacidades institucionales y de administración?</p> <p>¿Quiénes y cuántos, por género, edad, etnia, etc. se han beneficiado con cada uno de los resultados?</p> <p>¿En que medida han participado hombres y mujeres para obtener los resultados?</p>
<p>Insumos (Medios aportados):</p> <p>¿Resultan adecuados los medios (inputs) aportados para la participación de hombres y mujeres?</p> <p>¿Existen tiempos y presupuestos previstos para la participación y el análisis de género?</p> <p>¿Se considera la formación y sensibilización de Recursos Humanos en temas de género?</p> <p>¿Son los presupuestos flexibles y revisables?</p> <p>¿Se han tenido en cuenta las necesidades y limitaciones de género en la planificación del tiempo?</p>	<p>Medios aportados:</p> <p>¿En que medida tienen los hombres y mujeres acceso diferenciado a los bienes y servicios entregados por el proyecto o programa?</p> <p>¿Se ha considerado un capítulo de imprevistos para eventualidades sociales y de género?</p> <p>¿Qué recursos y montos se han asignado para la ejecución de acciones en el ámbito de necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres?</p>

<sup>29</sup> Adaptado sobre la base de las preguntas control para verificar la sensibilidad al género de un modelo de estructura lógica en la guía técnica Mujeres y Desarrollo: Guía para gestionar la cuestión de género en la cooperación de la Comunidad Europea con los países de América Latina, Asia y el Mediterráneo (1993).



FUENTES ¿CÓMO PUEDEN SER LOS INDICADORES VERIFICADOS?	SUPUESTOS, RIESGOS Y CONDICIONES
<p>Objetivos generales</p> <p>¿Se cuenta con datos de fuente secundaria? ¿Qué fuente alternativa de datos se pueden utilizar para examinar la coherencia de la intervención</p>	<p>Objetivos generales</p> <p>¿Permite el marco político, el clima legislativo e institucional la participación de hombres y mujeres para alcanzar los objetivos?</p> <p>¿Existe un clima de sensibilización en los medios de opinión masivos favorable a la intervención?</p> <p>¿Es el clima político favorable a un enfoque participativo y de concertación?</p>
<p>Objetivos específicos</p> <p>¿Se ha llevado a cabo de manera oportuna un análisis de género que haya servido de base para establecer los diferentes objetivos? ¿Existe una estrategia para favorecer el recojo de información participativo? ¿Se toma en cuenta la opinión de los participantes para medir el impacto en las evaluaciones intermedias o finales?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>¿Los objetivos se ven suficientemente soportados por las políticas?</p> <p>¿Existen otras intervenciones nacionales o regionales que puedan complementar o, por el contrario, poner en riesgo las mejoras previstas? ¿Se han establecido vínculos o se establecerán vínculos con dichas intervenciones</p>
<p>Resultados:</p> <p>¿Se incluyen en las bases de datos, los reportes e informes técnicos, de seguimiento, monitoreo y evaluación datos cualitativos y cuantitativos, específicos según género para cada segmento comprometido? ¿Las herramientas de trabajo cotidiano del servicio y el Sistema de Información Gerencial -SIG- incluyen datos pertinentes a los resultados de género esperados, por ejemplo indicadores de empoderamiento en las mujeres (toma de decisiones, capacidad de negociación, etc.)?</p>	<p>Resultados:</p> <p>¿Plantea la ideosincracia de hombres y mujeres del grupo destinatario una amenaza para los resultados de género esperados por el proyecto? ¿Existen suficientes mecanismos para enfrentar dicha amenaza: por ejemplo, motivación, aptitudes y capacidad de dirigentes del grupo contraparte y organizaciones sociales asociadas para estimular las actividades sensibles a la dimensión del género</p>
<p>Medios aportados:</p> <p>Durante las visitas de seguimiento, las reuniones del equipo de trabajo, las autoevaluaciones y las evaluaciones periódicas ¿Se consulta de manera diferenciada a hombres y mujeres para saber si los medios utilizados resultan adecuados?</p>	<p>Medios aportados:</p> <p>¿Es el plan de participación por géneros razonable en términos de obstáculos locales (estacionales, culturales, financieros o de otro tipo)? ¿Afectará esto la posibilidad de participar de las mujeres? ¿Son adecuados los servicios de expertos en género para la intervención?, ¿Se logra que intervengan a tiempo? ¿Se puede contar con personal interesado que pueda ser sensibilizado y capacitado para la intervención en el periodo de organización de la intervención?</p>



## BIBLIOGRAFÍA

**Angulo Nedda.** *Enfoque de Género y promoción del desarrollo económico. Avances y desafíos en la intervención de COPEME y sus asociadas.* COPEME; Lima, Junio de 2005.

**Bishop Clare.** *Guía sectorial Gestión del Ciclo de Proyectos.* Programa de Análisis Socioeconómico y de Género. FAO-ASEG, Roma, 2003.

**Comisión de Género de COPEME- Francke, Marfil; Benavides, Marisela y colaboradoras-es.** *Políticas de género y microempresa.* COPEME; Lima, Noviembre de 2005.

**Comisión de las comunidades europeas.** *Mujeres y Desarrollo. Cooperación con los Países de América Latina, Asia y el Mediterráneo. Gestión del Ciclo de un Proyecto.* Bruselas, 1993.

**Cracknell, Basil.** *The Logical Framework: a project management technique.* Extract from "The Crown Agents Review, 1989, N° 3"

**Dirección general de la mujer- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.** *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, O CONVENCIÓN DE BELEM DO PARÁ y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer – CEDAW.* MIMDES, Lima, Agosto 2006

**Evans, Barbara y Harrigan Jane.** *Manual a nivel Macro. El análisis de género en el sector de las políticas y de los programas macroeconómicos y agrícolas.* Programa de Análisis Socioeconómico y de Género. FAO-ASEG, Roma, 2003.

**FAO.** *Género, la clave para el desarrollo sostenible y la seguridad alimentaria. Plan de acción para la mujer en el desarrollo, 1996-2001,* Roma, 1997.

**Gutiérrez Olivera, Carmen.** *Productos metodológicos de desarrollo empresarial en las PYMES. Estudio comparativo en Latinoamérica.* SWISSCONTACT-PERÚ-COSUDE, 1999.

**Hall, Richard H.** *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados.* Prentice Hall, Sexta Edición, (1996). México.

**ILO Regional Office for Asia and the Pacific (ROAP).** *GEMS TOOL KIT. Promoting Gender Equality at Work: ILO Gender Mainstreaming Strategy (GEMS) in Asia and the Pacific, 2004 to 2007.* Bangkok, February 2004.

**Mayoux, Linda.** *Gender equity, equality and women's empowerment: principles, definitions and frameworks.* UK, September 2005

**Mayoux, Linda.** *Women's empowerment through sustainable micro-finance: rethinking 'best practice'.* Chennai, September 2006-a

**Mayoux, Linda.** *Sustainable micro-finance for women's empowerment strategy checklists.* September 2006-b

**Murray, Úna y Boros Roxandra.** *Guía para la microfinanza sensible a los asuntos de género. Programa de Análisis Socioeconómico y de Género, FAO-ASEG, 2003.*

**Norem, Rosalie.** *Manual para el nivel intermedio. Programa de Análisis Socioeconómico y de Género, FAO /ASEG, 2002.*

**Ochoa, Raquel y Rojas, Luis.** *Instructivo para el diagnóstico y plan participativo de conglomerados MYPE. Instrumentos Metodológicos para la Promoción Municipal del Desarrollo Económico Local, Consorcio PROMDE-MTPE, Swisscontact, INICAM, OIT; 2001*

**OIT: Oficina Subregional para los Países Andinos.** *Programa de Metodologías para los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para la Pequeña Empresa.*

**Pait V., Sara y Flit S., Isaías.** *Manual de monitoreo y evaluación de impacto para proyectos de desarrollo. CONCYTEC, Rutas S.A., IPES, Lima 1995.*

**Pérez E., Laura y Campillo C., Fabiola.** *Serie para asesorar a la micro y pequeña empresa: gestión empresarial con perspectiva de género. Consultorías Futura, HIVOS, PROMICRO-OIT. San José, 2000.*

**Rietbergen-Macracken, Jennifer.** *Diagnóstico Rural Rápido: un manual, IIED, Londres, 1991.*

**Wilde, Vicky.** *Manual a nivel de campo. Programa de Análisis Socioeconómico y de Género. FAO- ASEG, 2001.*

**Zaffaroni, Cecilia.** *El Marco de Desarrollo de Base: La Construcción de un Sistema Participativo para Analizar Resultados de Proyectos Sociales. TRICLE, IAF, SADES, 1997.*

## DEFINICIONES BÁSICAS RESUMIDAS

**Agentes interesados:** Individuos, grupos de individuos u organizaciones que pueden ganar o perder algo como consecuencia de un proceso o una acción.

**Análisis desagregado en función del género:** Orientado a conocer y comprender las funciones diferenciadas de hombres y mujeres en un contexto determinado, incluyendo: a) la división del trabajo productivo y reproductivo, b) el acceso y control sobre recursos y beneficios, c) factores sociales, económicos y ecológicos y, d) niveles de autonomía y decisión.

**Contexto de Desarrollo:** Entorno global, internacional, nacional, regional o local en el que se inscribe el desarrollo en los niveles macro (políticas), intermedio (organizaciones) y micro (empresas).

Datos específicos según el sexo: Trata de la desagregación de datos en la realización de estudios y proyectos considerando la variable género.

**Desarrollo:** Cambio planificado en ámbitos económicos, social y del medio ambiente que sea sostenible, igualitario y eficaz.

**Desempeño:** Actividades que sostienen la misión (eficacia), resultados con relación a los recursos disponibles (eficiencia) y progreso alcanzado con relación a la viabilidad o la sostenibilidad a largo plazo.

**Efectos:** Nivel de desarrollo en el que se han obtenido progresos materiales.

**Eficacia:** Alcance de los objetivos de desarrollo sin pérdida de recursos, ni de tiempo.

**Empoderamiento de las mujeres:** El proceso a través del cual las mujeres, actualmente más discriminadas, obtienen la equidad de género.

**Enfoque de eficacia o sostenibilidad:** Se concentra más en el proceso de desarrollo y/o la sostenibilidad de los programas, antes que en el empoderamiento de las mujeres. Este enfoque supone que el trabajo no remunerado de las mujeres – reproductivo y de cuidado familiar – es elástico, y corre el riesgo de sobre cargar a las mujeres en función

del cumplimiento de algunas necesidades prácticas, como ingresos, sin contemplar el contexto completo de la problemática de género.

**Enfoque de lucha contra la pobreza:** Parte del principio que la desigualdad de hombres y mujeres se basa en la pobreza, antes que en las brechas de poder entre hombres y mujeres. Centra su mirada en igualdad de oportunidades para los hogares más pobres, sin buscar el equilibrio entre hombres y mujeres en cuanto a las funciones productivas, reproductivas y de participación política en la comunidad.

**Enfoque de igualdad de géneros:** Reconoce que además de las necesidades prácticas vinculadas al género de las mujeres de ganarse la vida, deber responderse a otras necesidades estratégicas respecto a su igualdad en el mercado, vinculando la independencia económica con la igualdad de recursos y oportunidades. Igualmente incluye la necesidad de equilibrar entre géneros las funciones productivas, reproductivas y de representación en espacios comunales.

**Equidad de género:** La condición de justicia e igualdad de oportunidades en tanto el género no es más una base para la discriminación y desigualdad entre las personas. En una sociedad equitativa desde la perspectiva de género tanto varones como mujeres deberían gozar de igual estatus, derechos y niveles de responsabilidad, acceso al poder y los recursos. Esto les permitiría tomar sus decisiones de vida de manera informada y realizable.

**Estrategia:** Actividades que señalan el recorrido de una organización y que contribuyen a mantener su orientación hacia el cumplimiento de su misión.

**Evaluación:** Análisis completo mirado a adaptar las estrategias y la planificación y a ejercer una influencia sobre las políticas y los programas futuros.

**Frecuencia:** Número de respuestas en una categoría

**Funciones productivas:** Incluyen todas las tareas que contribuyen a proporcionar ingresos y un progreso económico para la unidad doméstica o la comunidad, tales como actividad agropecuaria, artesanado, comercio, servicios y puestos de trabajo remunerado.

**Intereses de las mujeres:** Los intereses diversos, complejos y a menudo conflictivos de las mujeres como individuos y que están determinados por clase, etnia y edad tanto como por género.

**Intereses prácticos de género:** Surgen debido a los diferentes roles de género y que son usualmente formulados por las propias mujeres u hombres usualmente ante una necesidad inmediata percibida.

**Intereses estratégicos de género:** Surgen del análisis de la subordinación de las mujeres (y del mayor poder de los hombres). El objetivo no es tanto cumplir con una necesidad percibida de manera inmediata, sino de transformar las relaciones de género para asegurar una situación más permanente de igualdad de género, considerando los cambios requeridos en la relación entre hombres y mujeres.

**Igualdad de género:** Eliminación de aquéllas diferencias que adscriben un valor menor a las opciones de las mujeres y que perpetúan recursos y poder desiguales sobre todo cuando los recursos son escasos y el acceso de los hombres es mayor. Usualmente se diferencia entre igualdad de oportunidades y de resultados para permitir a mujeres y varones asumir decisiones libres sobre sus vidas.

**Integración de los géneros en el desarrollo (IGD):** Se orienta a la especificidad de funciones, responsabilidades, expectativas y oportunidades de las mujeres y los hombres en sus esfuerzos de desarrollo. Se pone el énfasis a considerar y buscar un balance entre las relaciones de los protagonistas de la intervención. Este enfoque sustituye poco a poco al de la Integración de la Mujer al Desarrollo, (IMD).

**Integración de las mujeres en el desarrollo (IMD):** Fomenta los esfuerzos por integrar a las mujeres en los procesos de desarrollo, con proyectos específicamente femeninos y como componentes de mujeres dentro de proyectos integrados. La atención se centra básicamente en las mujeres.

**Igualdad:** Opciones y posibilidades iguales para los hombres y las mujeres de participar en el proceso de desarrollo y beneficiarse de él.

**Impacto:** Resultados que pueden ser atribuidos a los productos y efectos de un programa.

**Indicadores directos:** Indicadores que miden una cantidad dada y que usualmente se utilizan para el seguimiento.

**Indicadores indirectos (indicadores sustitutos):** Indicadores que miden cualitativamente y de manera indirecta un elemento para el cual una medición directa es imposible o demasiado costosa. Por lo general se utilizan para medir los impactos.

**Información cualitativa:** Información descriptiva que por lo general se aplica a elementos que no son tangibles pero que pueden ser estimados numéricamente, en base a escalas de estimaciones u otros medios.

**Información cuantitativa:** Información numérica relativa a elementos que pueden ser contados.

**Iniciativas de Micro Finanzas:** Se refiere a programas de servicios financieros dirigidos a las microempresas, generalmente a cargo de Organizaciones Privadas de Desarrollo. Algunas de estas entidades se convierten a la larga en Instituciones Financieras especializadas en Micro Finanzas.

**Inversiones:** Recursos utilizados para producir bienes y servicios.

**Objetivo:** Nivel específico alcanzado por una o varias acciones o actividades.

**Organización:** Dos o más individuos que actúan conjuntamente para lograr un fin común.

**Porcentaje:** Parte de las respuestas con relación al conjunto de respuestas.

**Productos:** Modalidad o paquete de entrega de servicios con características sui géneris.

**Programa:** Enfoque coordinado de una organización en un área de intervención específica.

**Proyecto:** Serie de actividades puesta en práctica por un programa.

**Recursos:** Insumos materiales e inmateriales utilizados para producir bienes y servicios.

**Riesgo:** Posibilidad de pérdida.

**Seguimiento:** Examen permanente, sistemático y crítico que apunta a verificar los logros alcanzados.

**Servicios de Desarrollo Económico Local:** Implican el fomento de alternativas de desarrollo económico en ámbitos locales con amplia participación de las fuerzas vivas de la comunidad, tanto de dirigentes del sector público, como de dirigencias del sector civil organizadas,



incluyendo a diversos segmentos de los pobladores-as plenamente representados.

**Servicios de Desarrollo Empresarial:** Servicios dirigidos al desarrollo de las unidades empresariales, incluyendo a empresarios-as y trabajadores-as y emprendedores con propuestas de negocios. Pueden ser de diversa índole, variando desde la capacitación, la asistencia técnica, el apoyo a la comercialización, incubadoras empresariales, información de mercado, etc.

**Sistema:** Esquema o proceso compuesto de elementos.

**Tendencia:** Evolución de datos en el tiempo.

