



Metodología práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

María Renée Bejarano
Rodolfo Soriano



pro-rural

para el desarrollo rural

03.44/B3979m

4303.44/B 3979 m

DESARROLLO RURAL
MÚLTIPLES
METODOS

Metodología práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural

Sistematización de experiencias

María Renée Bejarano
Rodolfo Soriano L.

pro-rural
asociación boliviana para el desarrollo rural

12-346

(2)

© pro-rural, 2002.
ISBN: 99905-0-181-5
D.L.: 4-1-87-02

Producción:
Plural Editores
Rosendo Gutiérrez 595 esq. Ecuador
Teléfonos: 2411018, Casilla 5097
Email: plural@caoba.entelnet.bo, La Paz - Bolivia

Impreso en Bolivia

Índice

Presentación	5
Introducción	9
A. La propuesta general	11
Aspectos conceptuales	11
Objetivos y cambios esperados con la propuesta	12
Indicadores para medir los resultados	13
B. Proceso de planificación	15
Los pasos de la planificación	15
Paso 1: Identificación de las tareas y aportes de hombres y mujeres	17
Paso 2: Análisis institucional de la oferta del proyecto	21
Paso 3: Identificación de la demanda diferenciada por género	23
Paso 4: Ajuste - reformulación de la propuesta	26
C. Seguimiento y evaluación	28
D. Lecciones aprendidas	35
Apéndice: ejemplo de aplicación de los pasos de planificación	41
Anexo 1: Lista de publicaciones y documentos de trabajo	55
Anexo 2: Lista de proyectos en instituciones involucradas en la experiencia	56

FDTA-Valles: *J*

No Inventario: *01007*

Adquirida:

Precio:

Fecha: *Chhu - 10-04-2006*

Presentación

La experiencia de NOGUB¹ en la incorporación de un enfoque de género en proyectos de desarrollo rural, por María Renée Bejarano²

"Nos ha cambiado los sujetos de capacitación" "Nos hemos mirado técnicos y comanarios/as". "La metodología de capacitación y asistencia técnica ha cambiado" "La gente lo entiende, la visualización gráfica de las respuestas le permite discutir acuerdos sobre puntos concretos" "Va a ser difícil implementar proyectos como antes". Testimonios de técnicos y miembros de equipos de campo, Evaluación Final Nov-2000.

*"Ahora por igual nos atendían los técnicos institucionales a todos los semilleristas hombres y mujeres, así se acordó en la planificación.". (Don Víctor, Villa Serrano)
Mujeres y hombres podemos operar el sistema, calcular los tiempos/horas de riego según hectáreas, el caudal, el manejo de las compuertas..". (Doña Antonia, usuaria del sistema de riego, Sopachuy)
Evaluación Final, Nov-2000.*

Punto de partida

Cuando se inició nuestra aproximación al "tema género", nos planteamos tres principios guía para orientar nuestro accionar: partir de la realidad, respeto a procesos y gradualismo. A nivel de instituciones contrapartes del programa propusimos: conocer, coordinar y actuar (NOGUB, 1995).

La realidad que miramos nos devolvió algunas dificultades o limitantes que impedían que una propuesta de género avance a nivel de proyectos:

- Definición no precisa del "sujeto" al cual se dirigían las acciones;
- El género era concebido como tema.
- Los instrumentos disponibles para la operativización en el ciclo del proyecto, eran aplicados mecánicamente.

En otros casos, el mirar la realidad desde la dimensión de las relaciones de género en los proyectos, se presentaba tan complejizado que rápidamente los técnicos y promotores abandonaban la tarea: "si así es el género...".

1 Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS) que ha concluido sus funciones el 31 de marzo del año 2001.

2 Ha trabajado durante 7 años como miembro del equipo NOGUB, actualmente es fundadora y miembro del directorio de *pro-rural*, Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural, entidad que recoge la experiencia y "know how" de NOGUB.

La construcción metodológica: una *Metodología Práctica*

La situación que se apreciaba desde nuestra perspectiva, nos condujo a considerar que un elemento clave en el desarrollo de una estrategia, era la formulación de una *metodología*, es decir método/s, instrumento/s y conceptos que unificaran nuestra comprensión sobre el enfoque de género en proyectos de desarrollo, y que partiendo de la realidad tratase de dar respuesta a esas limitaciones o dificultades mencionadas.

NOGUB propuso a sus contrapartes un trabajo de construcción colectiva, "trabajo de equipos y no de expertas", de base empírica, donde en primer lugar se vaya a conocer (o reconocer), a intercambiar y a coordinar para avanzar.

Los primeros pasos: conociendo y reconociendo la realidad

Junto a algunos técnicos de proyectos pusimos a prueba un instrumento para hacer un relevamiento de información sobre las tareas y aportes de hombres y mujeres en sectores y actividades de distintas zonas ecológicas y geográficas del área rural. El Sondeo Rural Rápido Participativo fue el método que elegimos y adaptamos para intentar contar con la presencia y sobre todo el punto de vista de quienes son los y las verdaderos/as protagonistas: hombres y mujeres de las comunidades donde se trabajaba.

El instrumento era sencillo y el método conocido, así que no exentos de dudas y recelos los equipos técnicos se lanzaron a la aventura. El objetivo, entender mejor cómo trabajan hombres y mujeres, cómo se organizan, qué tareas realizan cada uno de ellos, cuáles comparten al interior de la unidad familiar y la comunidad. Nos interesó escuchar lo que dijeron y la manera en que lo dijeron.

Fue en estos encuentros con las personas, que los equipos técnicos identificaron y reconstruyeron lo que por momentos era tan abstracto: las diferencias y las relaciones de género. En algunos casos, estas relaciones presentaban tendencias similares, pero también variaciones según la comunidad, la región, el estrato socioeconómico... "El género", entonces aparecía como producto de factores sociales, culturales, económicos, geográficos que había que tomar en cuenta.

Muchos "diagnósticos" realizados al inicio del proyecto se enriquecieron, pero sobre todo se logró un primer cruce entre la orientación que tenían las actividades del proyecto, con la realidad de la distribución de tareas de hombres y mujeres de las comunidades en las que se trabajaba³.

Planteamos el reconocimiento de la presencia de sujetos diferentes con responsabilidades y espacios diferenciados que deben ser considerados en las acciones de los proyectos de desa-

3 Ver: Bejarano M. R. y Soriano R. "Hombres y Mujeres: aportes en sectores y actividades del área rural" relevamiento. NOGUB/COTESU, La Paz: 1995; y Bejarano M. R. y Soriano R., comp.. "Hombres y mujeres: en sectores y actividades del área rural" datos de 50 comunidades en Bolivia. NOGUB/COSUDE, La Paz: 1997.

rollo; un desarrollo que no sólo debe buscar elevar indicadores económicos sino que debe preocuparse por el crecimiento de las personas, por su "empoderamiento", lo que nos remite a hablar de un desarrollo humano, integral que no tendría sentido si no es equitativo entre hombres y mujeres⁴.

Nos encontrábamos con mejores posibilidades para que los proyectos realicen una oferta y acciones diferenciadas por género, pero al mismo tiempo nos dimos cuenta que no se podía pasar automáticamente del "levantamiento de la información" (obtención de datos) al ajuste de acciones en los proyectos. El tema de "las demandas" y la posibilidad de ajustar la oferta de los proyectos a demandas diferenciadas de género que podían o no coincidir con los datos que se extrajeron en el relevamiento, se puso en la mesa de discusión.

Del reconocimiento al levantamiento de demandas diferenciadas

Aclarar la oferta del proyecto y confrontarla con la opinión de grupos de hombres y de mujeres participantes en el proyecto, nos pareció que incluía un elemento importante en la propuesta que se construía.

No era suficiente saber *quién* hacía *qué*, sino se complementaba con lo que la gente demandaba sobre el contenido de las acciones propuestas en el proyecto y la orientación que éstas debían tener⁵.

Una vez más, el equipo NOGUB propuso un instrumento, un método para recoger la información y propiciar la participación; se validó en primera instancia en un taller realizado en el área de trabajo de una de las contrapartes, y luego todos los proyectos lo validaron y adaptaron.

El resultado fue el ajuste de la oferta de los proyectos a una demanda diferenciada por género y su consiguiente concreción en los Planes Operativos Anuales.

La entonces Subsecretaría de Asuntos de Género del Ministerio de Desarrollo Humano a través de la Unidad de trabajo y productividad rural, estimuló la sistematización de la propuesta y la publicó en 1997, como una experiencia exitosa que permitía no sólo "el cumplimiento de los objetivos de equidad en los procesos de género en el desarrollo rural", sino que por su carácter sencillo y de fácil aplicación era un "instrumento al alcance de hombres y mujeres campesinos y operadores externos"⁶.

4 Bejarano M. R. "*Intentando cambiar la vida*" en Paulson S. y Crespo M. comp.: "*Teorías y prácticas de género, una conversación dialéctica*". Embajada Real de los Países Bajos, La Paz: 1997.

5 Es importante que la población participe con "voz y voto" en la construcción de la equidad de género o de empoderamiento para mujeres, de lo contrario siempre hay el peligro de pasar directamente del "diagnóstico de desigualdades o diferencias de género" a proponer acciones que, con la mejor de las intenciones, sobrecargan a las mujeres.

6 Ver: Bejarano M. R. y Soriano R. "*Metodología práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural*". Ministerio de Desarrollo Humano, Subsecretaría de Asuntos de Género y Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales (NOGUB - COSUDE), La Paz: 1997.

El último tramo

Estuvo centrado en la discusión de los posibles cambios que con la introducción de la propuesta se podían producir: a nivel del proyecto, los equipos, la población y otros. Se fijaron algunos objetivos y cambios esperados y durante dos años se validaron indicadores para medirlos.

Para monitorear el proceso los equipos técnicos ajustaron los instrumentos y sistemas de seguimiento de que disponían. La consigna no era aumentar más trabajo sino que este enfoque, esta mirada y acción diferenciadora pueda ser parte de su sistema de monitoreo y evaluación. En algunos casos se contó con el apoyo de jefes/as de planificación, dirección, etc, lo que facilitó la tarea, en otros casos nos chocamos con la resistencia al cambio, el temor a lo nuevo.

La recopilación de todos los instrumentos utilizados y su concreción en las diferentes etapas del proyecto, se consignan en la presente publicación.

Con ella se pretende compartir un enfoque de equidad de género y empoderamiento especialmente para mujeres que sí venció resistencias, y un método e instrumentos que resultaron fácilmente adoptados y replicados en diversos contextos y por diversos tipos de gente.

Para terminar, a nombre del entonces equipo NOGUB deseo reiterar nuestro reconocimiento a los equipos operativos de las instituciones con las que se trabajó esta propuesta. Sin su aporte decidido y desinteresado no se habría podido avanzar hasta donde se ha llegado.

La Paz, diciembre 2001

I. Introducción

En 1997 la Subsecretaría de Asuntos de Género (SAG) dependiente del Ministerio de Desarrollo Humano de Bolivia, publicó, en su serie Documentos de Trabajo, el texto *"Metodología Práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural"*, de María Renée Bejarano y Rodolfo Soriano, que sintetizaba una propuesta elaborada por el Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales (NOGUB)¹ de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) con varios proyectos de instituciones contrapartes y no contrapartes, tendiente a incorporar un enfoque de género en la planificación de proyectos de desarrollo rural en zonas de altiplano y valles².

El punto de partida fue la constatación que la mayoría de este tipo de proyectos chocaba con las siguientes limitaciones:

- No tienen una definición precisa del "sujeto": se hablan de comunidades, o familias, con una lectura global y homogeneizante.
- El género es concebido como tema (se desagrega en contenidos), que se "añade" a los proyectos, y que es sinónimo de mujer, quedando, de hecho, a cargo de "asesoras", "especialistas", o "expertas".
- Los instrumentos disponibles, son aplicados mecánicamente, sin considerar los enfoques y conceptos que tenían detrás, pero tampoco las capacidades de los equipos institucionales.

La propuesta se ha denominado *"Metodología"* porque propone los tres elementos que hacen a una metodología: conceptos (concepciones de partida), un método, e instrumentos para traducir adecuadamente esos conceptos.

Se ha denominado además *"Práctica"* porque se la ha desarrollado y desarrolla en base a la ejecución de las acciones de proyectos. Su construcción fue un proceso gradual, dinámico y de base empírica, de esfuerzo y construcción colectiva que obligó a una elaboración permanente de instrumentos y conceptos para ir avanzando. El desarrollo de la propuesta se extendió desde 1995 hasta el 2000 y se ha completado y validado en aproximadamente 24 proyectos en Bolivia, una docena en Honduras y otro tanto en Nicaragua y el Perú, de instituciones contrapartes y no contrapartes de COSUDE. Ha sido fácilmente utilizada y adaptada por técnicos/as de campo, profesionales y dirigentes de organizaciones campesinas.

1 El programa NOGUB ha concluido sus funciones el 31 de marzo del año 2001.

2 Se trata de Proyectos con duración de tres años y financiamiento promedio de 100.000 \$us/año, de: infraestructura productiva, apoyo a la producción agrícola o pecuaria, con componentes de capacitación, asistencia técnica y apoyo en comercialización, ejecutados por una Organización Económica Campesina y varias Instituciones Privadas de Desarrollo Social (ONGs).

Esta edición ampliada completa ese primer texto, pues –además de incorporar ajustes y ampliar ejemplos– incluye aspectos que hacen al seguimiento y medición de avances logrados en el marco de la propuesta.

En una primera parte, se describen los conceptos que la sustentan, los objetivos que se pretenden, los resultados a esperar e indicadores; en una segunda, se realiza una descripción de la Metodología teniendo en cuenta el ciclo Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME), y finalmente, se presentan algunas “lecciones aprendidas” en el desarrollo de esta experiencia.

- *“Ahora yo ya puedo agarrar mi carnet e irme a prestar 500 Bs. para lo que quiera, ya sé cómo es”.* (Doña Carmen, productora de semilla de papa, Ocurí)
- *“Con nuestras ganancias nos hemos comprado cosas, pero también se los compramos coca y cigarro para nuestros maridos”.* (Doña Justina, productora de semilla de papa, Villa Serrano)

Son ejemplos de testimonios de pequeños pero importantes avances conseguidos por las mujeres en el marco de esta propuesta. Sin embargo, la intención de este texto no es precisamente describir los cambios ocurridos en mujeres y hombres de la población “beneficiaria”, en su situación y sus relaciones.

Pretende más bien compartir un enfoque que sí venció resistencias, y un método e instrumentos que resultaron fácilmente adoptados y replicados en diversos contextos y por diversos tipos de gente. Todo este conjunto hizo que sí se puedan apreciar avances objetivamente verificables en la población participante, no en la dimensión que todos/as hubiésemos deseado, pero creemos que importantes.

Sin duda algo ha cambiado en la realidad “externa” e “interna” de las personas que comenzamos a desarrollar la experiencia: “beneficiarios” y “beneficiarias”, técnicos y técnicas de los equipos de campo, asesores y asesoras. ... Como alguien nos decía: *“después de esta experiencia va a ser muy difícil seguir implementando proyectos “como antes”.*

A. La propuesta general

Aspectos conceptuales

La propuesta se asienta en dos conceptos centrales: heterogeneidad y desarrollo integral.

El primero se refiere a la necesidad de que, en una sociedad plural con diversidad de grupos como es la nuestra, el reconocimiento de la heterogeneidad de los sujetos es fundamental. En consecuencia, es indispensable a nivel de proyectos precisar los destinatarios de las acciones, y desde una visión de género, la de diferenciar hombres y mujeres.

El segundo, "desarrollo integral" que hace referencia, a un desarrollo que no sólo busca elevar indicadores económicos, absolutamente necesarios en el área rural, sino también que se preocupa por el crecimiento de las personas, de los distintos grupos, etnias, del mejoramiento de su calidad de vida, lo que remite a hablar de fortalecer destrezas, potencializarlas, impulsar otras nuevas. Es decir, apoyar un modelo de desarrollo más integral, más humano, que no tiene sentido si no propicia empoderamiento y desarrollo equitativo entre hombres y mujeres.

Asumir estas dos concepciones en los proyectos de desarrollo, supone considerar a hombres y mujeres como interlocutores iguales pero diferentes, y como verdaderos/as actores/as, protagonistas de su propio desarrollo, capaces de análisis, propuestas y negociación.

Implica la consideración de una dimensión política y técnica a la vez a la hora de diseñar una estrategia para el reconocimiento de la diversidad, y en particular para el reconocimiento de las diferencias entre hombres y mujeres. Estos aspectos deben traducirse adecuadamente en la planificación, ejecución y resultados de los proyectos, para que en el ámbito de los mismos se propicie un desarrollo equitativo e integral.

En consecuencia:

- La planificación en los proyectos debe ser considerada como un debate, asumiendo la existencia de posibles diferencias en el proceso, y manejándolas responsablemente.
- El monitoreo de las acciones y la evaluación de los resultados propuestos, debe ser eminentemente participativo, asegurando coherencia entre el enfoque (los conceptos que sustentan la propuesta), los métodos y los instrumentos que se utilizan³.

3 En muchos casos, no se encuentra coherencia entre estos tres aspectos: somos muy participativos en los proyectos, pero los métodos e instrumentos que utilizamos para relacionarnos con la población no siempre propician plena participación, representación, y menos propician equidad en ella.

Esto supone la utilización de una metodología que:

- Recoja la diversidad: enfatice contrastación de opiniones, necesidades y/o demandas.
- Procure negociación y resolución de posibles conflictos (manejo responsable del conflicto), y
- Utilice métodos e instrumentos flexibles que ayuden a viabilizar ese proceso.

En términos operativos significa que los hombres y las mujeres de las comunidades involucradas en la planeación y ejecución de su desarrollo, son quienes deben proponer, contrastar y concertar: por ello la metodología propone espacios y momentos para analizar, debatir y concertar entre mujeres, entre hombres, entre grupos de hombres y mujeres, y con técnicos/as del proyecto.

Objetivos y cambios esperados con la propuesta

De manera general, la propuesta pretende que los proyectos —en el ámbito de su acción— incorporen una oferta diferenciada por género que responda a demandas diferenciadas, como una manera de propiciar un desarrollo equitativo para hombres y mujeres. Al mismo tiempo busca propiciar un proceso de empoderamiento para la población participante y especialmente para las mujeres, a través de fortalecer su actuación e interlocución.

En consecuencia, se esperan dos tipos de cambios:

- Cambios a nivel de la propuesta (formulación / reformulación de los proyectos), y
- Cambios a nivel de la población participante

Estos cambios pueden dar lugar a los siguientes resultados:



* Planes Operativos Anuales.

Adicionalmente, y por consecuencia, se podría esperar que Mujeres y Hombres (en ese orden) estén en mejores condiciones para enfrentar cambios en otros ámbitos y niveles.

Indicadores para medir los resultados

Para medir los resultados mencionados, han sido desarrollados los siguientes indicadores, ajustados y validados en los proyectos, observándose que han permitido monitorear los cambios ocurridos a consecuencia de la incorporación de la propuesta metodológica:

Resultado	Indicadores
Planes Operativos Anuales (POAs) responden a demandas priorizadas y consensuadas de hombres y mujeres	I. % de demandas priorizadas y consensuadas incorporadas en el POA (A)
	II. Calidad y representatividad de la demanda levantada (B)
Mujeres y Hombres son interlocutoras / es de propuestas de desarrollo	III. Número de Hombres y Mujeres (y porcentaje sobre el total de destinatarios / as) que asisten a ____ (número de) eventos específicamente convocados para planificación, seguimiento y/o evaluación del proyecto (C)
Las acciones llegan a quienes deben llegar	IV. N° de Hombres y Mujeres (y porcentaje de éstos sobre el total de destinatarios / as) que asisten a eventos principales del proyecto, según su demanda priorizada (D)
Mujeres y Hombres con más información, conocimientos y/o recursos	V. Mujeres y Hombres con mayor información sobre...
	VI. Mujeres y Hombres con mayor conocimiento sobre...
	VII. Mujeres y Hombres con mayores recursos de... (E)
Mejoramiento de efectos del proyecto	VIII. Los principales indicadores del proyecto diferenciados para Hombres y para Mujeres (F)

(A) Se estima que por lo menos debería llegarse al 80% de las demandas planteadas al proyecto

(B) Implica el % de asistencia para el levantamiento de la demanda en relación a la población total, pero también la calidad de la representación, ya que, por ejemplo, no sería muy representativo y dudosa la calidad de la demanda, si sólo participan los dirigentes del sindicato. Sin embargo, en poblaciones objetivo muy grandes, una modalidad posible es la de grupos focales, acordando con la población la modalidad y tipo de participación

(C) Se deben precisar estos eventos en el POA

(D) Según los componentes del proyecto: capacitación, infraestructura, etc. Implicaría indicadores específicos

(E) Según la especificidad del proyecto; sin embargo, se sugiere no más de 2 precisiones principales para cada indicador

(F) Se prevén algunos tipos de proyectos (por ejemplo, de caminos) en los que no sea posible diferenciar con precisión los efectos por la incorporación de la propuesta de género, pues sus efectos inmediatos son generales para toda la población.

De acuerdo a lo anterior, y usando como ejemplo un proyecto de infraestructura productiva o apoyo a la producción, se podría esperar la siguiente evolución en el logro de los resultados:

Resultado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 o más
POAs responden a demandas priorizadas y consensuadas de Hs y Ms	X	X	X	
Ms y Hs son interlocutoras/es de propuestas de desarrollo	X	X	X	
Las acciones llegan a quienes deben llegar	X	X	X	
Ms y Hs con más información, conocimientos y recursos		X	X	X
Mejoramiento de efectos del proyecto		x	X	X

Otros resultados e impactos para las mujeres, como mayor representación y participación en organizaciones gremiales, liderazgos y otros de la comunidad, a consecuencia del proceso de empoderamiento (fortalecimiento de destrezas, capacidades, gestión, interlocución) propiciado en el ámbito del proyecto, pueden ser observables a partir del segundo año.

B. Proceso de planificación

Los pasos de la planificación

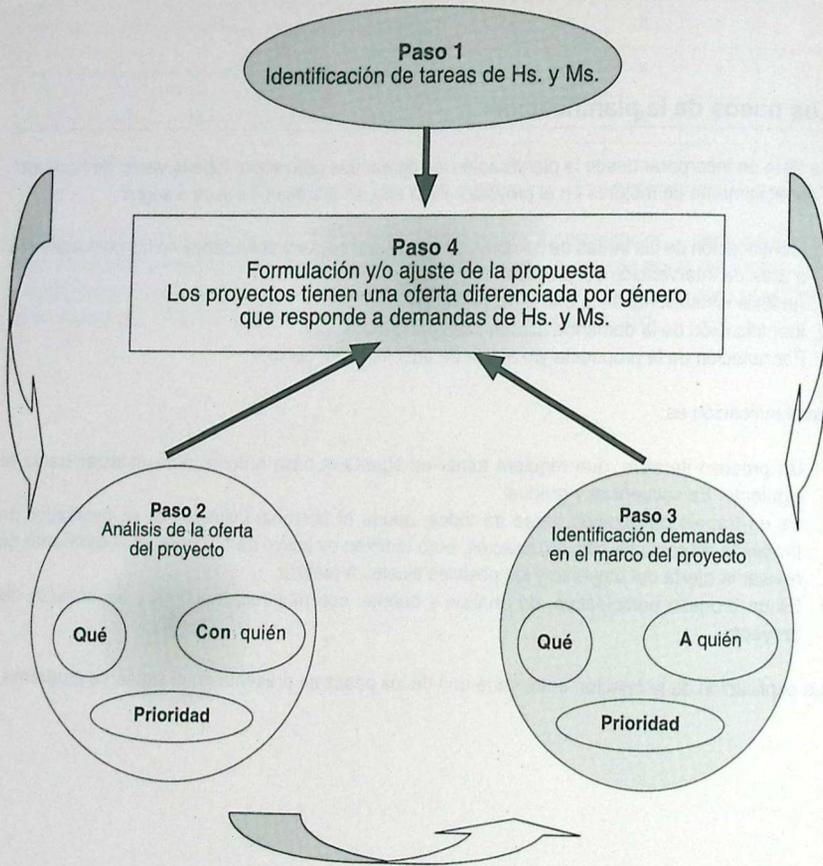
Se trata de incorporar desde la planificación las demandas pero sobre todo la visión de hombres y especialmente de mujeres en el proyecto. Para ello, se plantean 4 pasos a seguir:

1. Identificación de las tareas de hombres y mujeres por sector y actividades en las comunidades o área de intervención del proyecto.
2. Análisis institucional de la oferta del proyecto.
3. Identificación de la demanda diferenciada por género.
4. Formulación de la propuesta y/o ajuste de aquella ya en curso.

La planificación es:

- Un proceso iterativo, que requiere tomar en cuenta el paso anterior para avanzar hacia el siguiente. Es secuencial y gradual.
- Es un trabajo de equipos, tarea de todos, donde el personal institucional es facilitador de procesos de consulta con la población, pero también es activo participante en el momento de revisar la oferta del proyecto y los posibles ajustes a realizar.
- Es un proceso participativo, de análisis y debate, con mujeres, hombres y técnicos/as del proyecto.

La explicación de la relación entre cada uno de los pasos se presenta en el siguiente esquema:



M
P/
Id
d
Q
C
se
E/
E
m
E
of
L
sá
di
E.
n
L
-
-
-
-
E
e
-
4
5
S

PASO 1

Identificación de las tareas y aportes de hombres y mujeres en el área de acción del proyecto⁴

Qué se busca:

Conocer qué hacen actualmente hombres y mujeres en diferentes sectores y actividades, y cómo se diferencian, complementan o comparten sus tareas.

El instrumento:

Es una guía (boleta) para la reunión, que permite registrar las tareas de hombres y mujeres de la manera que ellos y ellas lo ven.

Está dividida originalmente en 10 sectores de actividades, consideradas importantes desde la opinión de comunarios / as así como desde el interés de los proyectos.

Los sectores de análisis propuestos son: Agricultura, Ganadería mayor, Ganadería menor, Procesamiento y transformación de productos, Comercialización, Empleo (incluye migración), Trabajo doméstico, Decisiones internas, Decisiones externas, Varios

En la parte vertical se presentan las actividades desagregadas, y en la horizontal las cinco opciones de respuesta para cada actividad.

Las opciones de respuesta para cada actividad son:

- Sólo los hombres
- Los hombres con ayuda de las mujeres (principalmente los hombres)
- Los dos igual
- Las mujeres con ayuda de los hombres (principalmente las mujeres)
- Sólo las mujeres

Estas opciones reflejan las posibles combinaciones encontradas en la organización del trabajo entre hombres y mujeres en zonas de altiplano y valles⁵.

4 Se ha realizado un relevamiento de información en comunidades rurales de Bolivia (Ver Bejarano, M. R. y Soriano, R. Compiladores: "Hombres y mujeres: aportes en sectores y actividades del área rural, datos de 50 comunidades en Bolivia" NOGUB; La Paz, Bolivia; 1996) correspondientes a distintos pisos ecológicos. En él se encuentran tendencias similares en la distribución del trabajo por género en la familia y la comunidad. Sin embargo, cuando se introducen variables de estratificación socioeconómica y otras relacionadas con potencialidades de la zona, se logra un análisis más preciso de las relaciones de género en la organización del trabajo, evidenciándose diferencias entre estratos.

5 En zonas tropicales y del oriente Boliviano así como en regiones de Centroamérica, se ha encontrado una casi estricta división del trabajo entre hombres y mujeres que ha hecho que las 5 opciones se reduzcan a tres: "Solo hombres", "Los dos igual", "Solo las mujeres."

Por ejemplo, para Agricultura se tiene el siguiente esquema:

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Solo las mujeres
Preparación del terreno						
Compra de semilla						
Selección de semilla						
Riego						
Siembra						
Aporque / deshierbe						
Cosecha						
Almacenamiento						

El instrumento no recoge sistemáticamente la participación de otros miembros de la unidad familiar, en particular de niños y niñas, porque se volvería muy complejo.⁶ Sin embargo, en algunos casos se ha añadido una casilla de observaciones, donde además de otros aspectos, se ha apuntado la participación de niños y niñas en ciertas actividades.

El procedimiento (método):

Se propone considerar las opiniones de hombres, mujeres en reuniones por separado, para no perder la diversidad, pero también para propiciar intercambio y contrastación. Los/as planificadores/as en esta etapa son facilitadores/as de procesos.

- 1.1 Adaptar el listado de actividades de la guía original. Se debe revisar la importancia de cada actividad y la claridad de las palabras. Cada proyecto puede añadir o suprimir sectores y actividades de acuerdo a su interés particular. Sin embargo, es importante que las actividades sean relevantes para la región o el proyecto, y que las palabras que se usan sean claras.

Por ejemplo, si en la región no hay ganado mayor, no tiene sentido detallar este sector. En ocasiones, se ha decidido preguntar sobre temas actuales: quién tiene información sobre la Ley de participación popular, reforma educativa, etc. Lo más conveniente es hacer una prueba piloto de validación.

- 1.2 Definición del número de comunidades en las que se realizará en trabajo, considerando deseable el mayor número posible. Y para cada comunidad, trabajar con grupos de hombres y mujeres, relativamente pequeños: 6 a 15 hombres y otras tantas mujeres

⁶ Implicaría además que el proyecto contemple acciones también para ellos/as.

Para trabajar con comunidades (pero también al definir el número de personas) se han presentado las siguientes opciones: una muestra representativa (30% de las comunidades) especialmente cuando la cobertura del proyecto es muy amplia, o trabajar con casi todas (80% a 90%) cuando ello es posible

1.3 Realización de una reunión comunal para la explicación de los objetivos del trabajo, y del procedimiento

Un ejemplo de objetivo es "Se trata de identificar con mayor claridad las tareas que hoy están realizando hombres y mujeres de esta comunidad en los cultivos principales, en el manejo del ganado, en la atención de la casa, etc. De esta manera podremos tener una información más completa que oriente las acciones del proyecto".

También, al informar que se realizarán reuniones separadas de hombres y de mujeres, y luego de una conjunta para la devolución de la información, se debe explicar que se pretende recoger la visión de cada uno/a, que a veces toma en cuenta aspectos diferentes de una misma realidad.

1.4 Realización de reuniones para la aplicación del instrumento, con el grupo de hombres y con el grupo de mujeres. El tiempo recomendable es máximo de una hora y media.

- Comenzar explicando la estructura del instrumento: los sectores y actividades, así como las cinco opciones de respuesta.

Se trata de promover un diálogo con guía, por lo que se recomienda copiar la boleta en papelógrafo. La moderación de la reunión puede estar a cargo de una o dos personas: en este último caso, una dirige y la otra puede anotar las respuestas así como las observaciones.

Es conveniente aclarar que no se busca información individual, ni se quiere opiniones personales. Interesa la respuesta de consenso, lo que la mayoría piensa en la reunión.

Se debe tener flexibilidad para incorporar actividades adicionales si parecen importantes para las y los participantes.

En los sectores de Agricultura, Ganadería y Procesamiento o Transformación, se deben identificar los cultivos, especies o productos principales en la comunidad o región. Para ello, se recomienda comenzar preguntando cuáles son y por qué (interés comercial, todos tienen, etc). Interesa conocer los dos principales desde su punto de vista. La desagregación de actividades se hará en base a esas respuestas

- El grupo debe contestar todas las preguntas, aunque algunas parezcan más dirigidas a hombres y otras más hacia mujeres.

Se debe buscar una respuesta del grupo, y no evasivas como "*mi marido sabe de eso*" o "*eso preguntente a las mujeres*".

- Las respuestas de las reuniones de hombres y de mujeres se registran con signos distintos.

Como se trabajan con grupos separados de hombres y de mujeres, las respuestas de cada grupo debería marcarse con signos diferentes (por ejemplo [x] y [o]), a fin de poder compararlos en la reunión conjunta

- 1.5 Realización de la reunión conjunta con hombres y mujeres. Se trata de presentar las respuestas de ambos grupos en un solo papelógrafo, manteniendo los signos distintos.

El propósito es presentar la información, y –en los casos donde las respuestas no son coincidentes- se debe procurar comentarios de los/as asistentes, no buscando la concertación, sino para profundizar el análisis que explique esa divergencia de visiones.⁷

Se recomienda comenzar explicando el papelógrafo consolidado, que incorpora las dos respuestas: la de la reunión de mujeres y la de hombres. Resaltar la coincidencia de ellas así como las diferencias. El análisis debe hacerse sector por sector, deteniéndose un poco más a aquellos sectores que son de interés para el proyecto.

Lo que se tiene es una información sobre las tareas que realizan actualmente los hombres y las mujeres de esa comunidad. No son problemas, no son necesidades, ni tampoco demandas. Por ello, no corresponde a los/as facilitadores/as emitir ningún tipo de juicios sobre la distribución del trabajo observada

⁷ En el caso de una aplicación de la metodología en el altiplano, las mujeres afirmaron que ellas compraban la semilla de forraje. Por su parte, los hombres afirmaban que sólo ellos la compraban. La discusión posterior logró mostrar que ellas se referían a avena y cebada (que efectivamente compran ellas en las ferias) en tanto que los hombres se referían a alfalfa, que ellos compran a través de una institución de desarrollo.

PASO 2

Análisis institucional de la oferta del proyecto

Qué se busca:

Explicitar **qué se hace** y **a quién se dirigen** las acciones desde el punto de vista del equipo institucional

El instrumento:

Es la misma guía (boleta) de entrevista utilizada en las reuniones comunales (que permitió registrar las tareas de hombres y de mujeres) con una modificación en la formulación de las actividades y de las cinco opciones de respuesta

Con quién se hace	Principalmente	Principalmente	Principalmente	Principalmente	Principalmente
Oferta del proyecto	CON los hombres	CON los hombres	CON los dos igual	CON las mujeres	CON las mujeres
Capacitación para compra de semilla					
Capacitación en selección de semilla					
Construcción de infraestructura de riego					
...					



El procedimiento:

- 2.1. Analizar y precisar la propuesta de equipo; cuáles son los sectores y actividades de mayor concentración del proyecto (la oferta central). Estos sectores deben ser seleccionados de la boleta general.

El análisis institucional para precisar la oferta del proyecto es un paso muy importante. En la reunión de equipo pueden presentarse diferencias en el momento de la selección de sectores y/o actividades. Sin embargo, se debe tratar de extraer la propuesta central a partir del análisis de las acciones concretas en la zona.

Por ejemplo, si se trata de un proyecto de mejoramiento ganadero, los sectores seleccionados podrán ser Agricultura, Ganadería y Comercialización. Las actividades seleccionadas en Agricultura estarán en relación con el cultivo de forrajes; las de ganadería en relación con crianza de bovinos y sanidad animal; y comercialización tal vez esté en relación con la venta de leche o queso.

- 2.2. Copiar en papelógrafos los sectores y actividades elegidos como la propuesta central del proyecto, cambiando las cinco opciones de respuesta del instrumento inicial utilizado en el paso 1. Las opciones son ahora "con los hombres" "principalmente con los hombres" "con los dos igual" "principalmente con las mujeres" y "con las mujeres"

También se cambia la formulación de las actividades, atendiendo a precisar lo que el proyecto realiza para apoyar a la población a hacer mejor sus tareas.

Por ejemplo, "preparación del terreno" es una actividad que realiza la población en el sector agricultura. En este paso, se trata de ver qué hace la institución para que el agricultor/a prepare mejor el terreno: "capacitación en..." "asistencia técnica en ..." "crédito para ..." etc.

- 2.3. Definir y señalar en cada sector las actividades principales que realiza el proyecto; aquellas que tienen mayor énfasis, entendido como mayores recursos humanos, económicos, eventos, etc.

Es importante tener a mano los POAs para esta revisión: se puede dar el caso que la oferta real de un proyecto sea relativamente diferente de la prevista en el plan operativo. Esta comparación puede ser útil para la evaluación interna de cualquier proyecto.

Se puede utilizar un signo cualquiera o una tarjeta de color para identificar cuáles son las actividades priorizadas.

- 2.4. Precisar en el papelógrafo la orientación de las actividades del proyecto (a quién se dirigen) una por una.

Por ejemplo, aún si la capacitación en determinado tema está abierta a hombres y mujeres, si efectivamente sólo asisten los varones a los eventos de capacitación, debería marcarse la casilla de "con los hombres".

Una vez concluido el paso, se debe contrastar la información resultante con la recogida en el primer paso, analizando a *quiénes* estamos dirigiendo las acciones en relación a *quiénes* efectivamente las realizan.

Se ha demostrado que este paso es sumamente importante, en la medida que sirve para concretar la oferta del proyecto frente a la población. En muchos casos es recién a partir de esta etapa que el proyecto es comprendido a cabalidad por todos los "beneficiarios" y "beneficiarias" del mismo. Su principal dificultad está en que muchas instituciones aún no logran definir con precisión cuál es la oferta específica que el proyecto presenta a la población.⁸

⁸ Por ejemplo, puede tratarse de un proyecto de "Producción ganadera sostenible" o cualquier otra denominación, pero en definitiva, a la gente le llega algunos talleres, dos o tres servicios de sanidad animal, y semilla de alfalfa.

PASO 3

Identificación de la demanda diferenciada por género

Qué se busca:

Recoger las demandas de hombres y mujeres de las comunidades dentro de la oferta actual del proyecto, relacionadas con el contenido (*qué*) y la orientación (*con quién*)

Se debe recordar que al igual que en el primer paso, no se quiere identificar demandas individuales o personales. Interesan las demandas de consenso, dialogadas y analizadas.

El instrumento:

Es la misma guía / boleta (el mismo formato) que la utilizada en la reunión de equipo institucional (paso 2) con los sectores y actividades que constituyen la oferta central del proyecto

El procedimiento:

3.1 Convocar a una reunión comunal para la presentación y explicación de los objetivos de este paso.

Para orientación: "El objetivo de esta reunión es presentar las acciones que realiza el proyecto y con quién se las está realizando actualmente; interesa recoger su opinión y demandas sobre esos contenidos y orientación. Una vez más se realizarán reuniones de hombres y de mujeres, y posteriormente una conjunta, que en esta ocasión tendrá el propósito de concertar las demandas en caso de existir diferencias"

3.2 Realizar reuniones separadas de hombres y mujeres

- Presentar el papelógrafo consolidado (opiniones de hombres y mujeres) de la distribución por género del trabajo en las comunidades (paso 1)

Hacer un recuento del trabajo realizado en esa ocasión.

- Presentar en papelógrafo el trabajo del equipo del proyecto (paso 2) que muestra la selección de sectores y actividades del consolidado general que constituyen la propuesta central para la zona en opinión del proyecto / institución.

Es conveniente explicar los argumentos que tuvo el equipo institucional para seleccionar los sectores y actividades que se detallan. Por ejemplo, porqué se seleccionó el cultivo de forrajes en Agricultura, y qué relación tiene con el proyecto ganadero. Una lectura vertical del papelógrafo (sectores / actividades) y luego una lectura horizontal (opciones de respuesta) facilita la comprensión de la estructura de la boleta.

En el papelógrafo que se presenta, NO se deben incorporar las respuestas dadas por el equipo institucional.

- Identificar actividades adicionales a las ya consignadas, que desde el punto de vista de los/las comunarios/as se podrían añadir para alcanzar los objetivos del proyecto. Apuntarlas al final del listado.

Se recomienda recordar los objetivos del proyecto, antes de señalar las actividades adicionales.

Es aconsejable preguntar "Habría alguna otra actividad fuera de las descritas, que ayudaría a mejorar "el cultivo X". Generalmente los/as comunarios/as responden explicando sus problemas: "han aparecido unos verdes que se comen las hojas" (sic). Los/as facilitadores/as deberán añadir la actividad que contribuya a enfrentar o disminuir ese problema en consulta con los/as asistentes a la reunión.

- Una vez que se ha completado la lista de actividades, marcar en el papelógrafo las actividades que tienen mayor importancia (deberían enfatizarse en el proyecto), desde la opinión de los/as participantes.

Se debe utilizar un signo preciso o una tarjeta de color diferente a los empleados por el equipo institucional, para que en el momento de devolución ambas informaciones puedan distinguirse.

- Precisar la orientación que deberían tener las actividades. En los mismos grupos se consulta "a quiénes" se debería dirigir cada una de las actividades, teniendo en cuenta las tareas que realizan cada uno de ellos/as y sus expectativas.

Si es necesario, se hace referencia al papelógrafo del paso 1. Es conveniente utilizar signos distintos para apuntar las respuestas de hombres y de mujeres.

Se sugieren dos maneras alternativas de formular las preguntas: por ejemplo, "a quién le es más útil la capacitación en" o "a quién habría que apoyar con esta actividad" teniendo en cuenta que actualmente son las mujeres (o los hombres) quienes hacen esta actividad.

Se debe recordar que el tiempo recomendable para el desarrollo de esta reunión de máximo de 1 hora y media. Sin embargo, depende de las condiciones en las que se desarrolla la misma.

- 3.3 Realizar una reunión conjunta de hombres y mujeres de la comunidad. Se trata de presentar, analizar y consensuar las opiniones divergentes sobre la orientación de las actividades del proyecto (a quiénes deberían dirigirse las acciones) resultantes de las reuniones separadas de hombres y de mujeres.

- Presentar en papelógrafo la oferta del proyecto: los sectores y actividades seleccionados, y las respuestas de hombres y mujeres sobre la orientación que debería tener cada actividad.

Explicar la estructura del papelógrafo; primero de manera vertical (sectores y actividades) considerando también las actividades añadidas.

En segundo lugar repasar las respuestas de manera horizontal (la orientación). Se recomienda mantener y explicar los signos o colores utilizados en las reuniones separadas, para que cada grupo identifique sus respuestas.

- Analizar las opiniones divergentes y precisar en el papelógrafo la respuesta consensuada.

En principio se pueden analizar todas las respuestas diferentes. Sin embargo, se pueden priorizar algunas: eso está en función al nivel de detalle que se quiera tener en los proyectos, pero también del grado de divergencia entre opiniones: si están en dos casillas contiguas, no hay tanto problema como si están en los extremos.

La concertación de demandas divergentes debe tener como respaldo la información extraída en el primer paso. Es decir, las tareas que actualmente realizan hombres y mujeres, así como factores que pueden influir, como por ejemplo la migración.

Se trata de dirigir las actividades del proyecto a quien le es más útil, ya que de manera general, todos los miembros de una unidad familiar podrían estar interesados en participar en ellas.. En este sentido, debe llamarse la atención sobre "los riesgos" de consensuar todo en "los dos igual". Implicaría que por ejemplo, si ambos van a asistir a los mismos eventos de capacitación, deberían "dejar" el cuidado de los niños y de los animales.

Es importante el análisis de cada decisión, puesto que es la base para ajustes en el Plan Operativo (POA). Implica también cierto compromiso de parte de la comunidad. Ambos aspectos deben resaltarse.

La respuesta consensuada debe registrarse con un signo o color diferente de los anteriores. Por lo general, el consenso final no se aparta demasiado de las demandas iniciales.

El tiempo previsto para esta reunión es de máximo una hora y medio (tiempo flexible).

- Para terminar, es importante remarcar los resultados obtenidos y reiterar que este proceso de consulta / concertación es un insumo base para el ajuste de futuras acciones den el proyecto

La concertación entre hombres y mujeres produce un paulatino y gradual ajuste de acciones.

PASO 4

Formulación y/o ajuste del proyecto

El proyecto se formula o reformula tomando en cuenta las demandas de hombres y mujeres, y eventuales demandas concertadas. Los acuerdos resultantes de la reunión de concertación – demanda consensuada– son la base sobre la cual se formula la oferta diferenciada por género de los Planes Operativos Anuales (POAS).

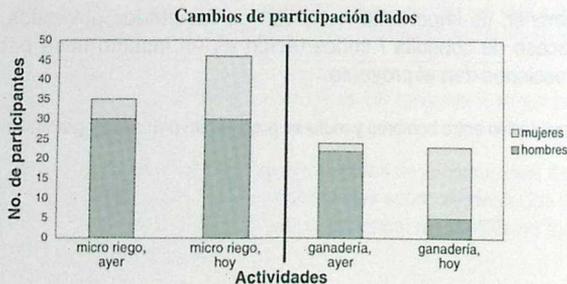
Es decir que, por ejemplo, si en un sector determinado la demanda consensuada apunta a que la capacitación en un tema se dirija principalmente a los hombres, esta actividad el próximo año deberá ser diseñada para un público mayormente masculino aunque con presencia también femenina. Supone selección de métodos, lugar, horarios teniendo en cuenta sus responsabilidades.

Igualmente, si en otro sector la demanda consensuada señala que la capacitación sobre determinado tema debieran ser impartidos o trabajados principalmente con las mujeres, supone que la programación futura y el diseño de esta actividad, tenga en cuenta sobre todo el perfil de las mujeres (lengua, nivel de escolaridad, lugar, horarios, etc.), lo que no quiere decir que los hombres se vean excluidos de ella.

Pero también se deben considerar los recursos institucionales disponibles.

Por ejemplo, dirigir la capacitación sobre determinado tema también hacia las mujeres (con los dos igual) implica duplicar el número de participantes y posiblemente de eventos en comunidades y no centralizados. Esto supondría mayores gastos en movilización, personal, etc.

En la experiencia realizada, como efecto de la incorporación de demandas, se observaron dos tipos de cambios en la participación de la población con consecuencias distintas. Así, en proyectos como los de riego se incrementó la población participante al incorporarse más mujeres a los hombres ya definidos, en tanto que en proyectos como los ganaderos cambió la composición y no así el número: más mujeres pero menos hombres.



Para facilitar la comprensión del proceso, en apéndice se incluye un ejemplo de aplicación de cada uno de los pasos. Sin embargo, lo central es la concretización de todo este proceso de planificación que se puede observar en el POA presentado por el Centro de Servicios y Asistencia Técnica (CESAT) para el año 2000, contraparte del programa NOGUB a través de un proyecto de "Cosecha de aguas y conservación de suelos".

EJEMPLO: Proyecto Cosecha de Aguas y Conservación de Suelos, subcentrales Tejería y Tikapampa
Centro de Servicios y Asistencia a la Producción Triguera (CESAT), Cochabamba, Bolivia

POA 2000

RESULTADOS	INDICADORES		DESAGREGACIÓN POR GENERO				COMO	
	Cantidad	Unidad	Solo con Hombres	Principalmte con Hombres	Con los dos por Igual	Principalmte con Mujeres		Solo con Mujeres
Resultado 1: Se ha incrementado la superficie con Riego complementario y suplementario								
Actividad y subactividades								
1. Aprobación de contrapartes del proyecto		contraparte						
1.1 Concercación con la organización para la elaboración del POA	1	reunión			92 M - 99 H		En reuniones sindicales, a partir de 17:00	
2. Levantamiento topografico								
3. Planificación y manejo predio productivo								
4. Construcción del vaso de almacenamiento								
4.1 Compactado del bordo (motoscapiadora)	39	atajados	39 H				En predio con cada uno	
4.2 Construcción de obras civiles	4	Const.obras civiles	4 H					
5. Construcción de obras civiles	4	excavaciones	4 H					
5.1 Excavación (cámara, desarenador, desagüe)	4	atajados	3 H					
5.2 Provisión de piedra, arena, cemento	3	atajados	3 H					
5.3 Vaciado y armado de obras (cámara, desagüe, desarenador)	4	obras	4H					
6. Rehabilitación de atajados (impermeabilización)*	11	atajados	11 H				En predio con cada uno	
6.1 Acepito y tendido de arcilla	11	atajados	11 H				En predio con cada uno	
6.2 Compactado del piso	11	atajados	11 H				En predio con cada uno	
6.3 Tendido y tapado de plástico	11	atajados	11 H				En predio con cada uno	
7. Gestión de agua de atajados	110	contrapartes					En predio con cada uno	
7.1 Acompañamiento en:								
7.1.1 Operación y mantenimiento	110	contrapartes			11 M - 99H		Inspección en predio con una comisión	
7.1.2 Uso de agua en producción agrícola, pecuaria y otros	110	contrapartes			92 M - 99 H		En predio con cada uno	
8. Cierre y transferencia	110	Contrapartes			92 M - 99 H		En predio con cada uno	

Ref: * Los trabajos de rehabilitación se desarrollan desde la primera semana de diciembre 1999

** Para la gestión 2000 se ha estimado la superficie bajo riego suplementario, tomando en cuenta el promedio por tipo de fuente de agua: Ataj sin vertiente=0.20 Has/ataj. Con 77 flías; ataj vertiente individual=0.35 Has/ataj de 3 flías; Ataj con sistema de riego de 3; 6 y 12 flías de tubería 0.24 Ha. de 10 flías. -0.30 flías. de 7 flías y 0.45 flías de 10 flías respectivamente.

C. Seguimiento y evaluación

De manera genérica, el monitoreo busca responder a la pregunta de si en realidad se avanza en dirección del objetivo trazado y en los tiempos previstos. Al examinar la situación real a intervalos regulares y compararla con la planificación, se obtiene una descripción del camino efectivamente recorrido. De existir una gran diferencia entre lo logrado y lo planificado, se intenta corregir el rumbo.

La experiencia demuestra que sólo es posible corregir el rumbo cuando se conoce con precisión el grado de avance, y las causas de los posibles desvíos, por lo que se debe incluir un análisis de los aspectos internos y externos que han dificultado el logro de los resultados propuestos y aquellos aspectos que han facilitado el logro de los mismos (monitoreo de procesos y entorno).

Los puntos centrales del seguimiento y la evaluación serán naturalmente los indicadores ya señalados en la primera sección de este texto:

- I. % de demandas priorizadas y consensuadas incorporadas en el POA
- II. Calidad y representatividad de la demanda levantada
- III. Número de Hombres y Mujeres (y porcentaje sobre el total de destinatarios/as) que asisten a ____ (número de) eventos específicamente convocados para planificación, seguimiento y/o evaluación del proyecto
- IV. N° de Hombres y Mujeres (y porcentaje de éstos sobre el total de destinatarios/as) que asisten a eventos principales del proyecto, según su demanda priorizada
- V. Mujeres y Hombres con mayor información sobre...
- VI. Mujeres y Hombres con mayor conocimiento sobre...
- VII. Mujeres y Hombres con mayores recursos de...
- VIII. Los principales indicadores del proyecto diferenciados para Hombres y para Mujeres

Sin embargo las dos preguntas clave son: uno, cuánto se ha avanzado en el logro del resultado, y dos, cuáles son los aspectos que han facilitado u obstaculizado los logros.

Para contestar esto existen algunos criterios principales que, la experiencia lograda, muestra que no pueden obviarse:

- Los instrumentos de monitoreo de género deben ser parte del formato de informes de los proyectos, sean estos semestrales o anuales.
- Debe ser visto como un trabajo reflexivo permanente, dentro de un proceso donde no hay recetas ni manuales a seguir.

- Debe tener un espacio dentro de los espacios establecidos de monitoreo y/o evaluación⁹

Pero quizás lo más importante, ineludible y crítico en el proceso de seguimiento y evaluación está en:

- Remitirse a los hombres y mujeres involucrados/as para la evaluación de resultados, sea en su conjunto, grupos focales, entrevistas a informantes clave u otros mecanismos.

En ese marco y si bien la especificidad de los proyectos puede llevar a formatos diferentes, desde la práctica se plantearon instrumentos para el monitoreo tanto de la implementación de la propuesta de género, como para la evaluación de sus resultados. A continuación algunos ejemplos:

9 El acompañamiento a la aplicación de la propuesta, tuvo el siguiente procedimiento:

- Una reunión anual tipo taller de todos los proyectos y/o equipos involucrados en la implementación de la propuesta. Este espacio es indispensable para compartir avances y dificultades que se van confrontando en la implementación, y para validar en campo los instrumentos que se van desarrollando.
- Realización del taller entre el segundo y tercer trimestre del año, que permite traer a la reunión abundante información sobre aspectos obstaculizadores y facilitadores tanto en la planificación como en la ejecución.
- Establecimiento de "tareas" y acuerdos a realizar para cada uno de los talleres, que se constituyen en el "ticket" de entrada a los mismos. Permite avances efectivos en la implementación de la propuesta y el logro de resultados.
- Elaboración de documentos "memoria" de cada taller que se constituyen en instrumentos de apoyo para el equipo del proyecto y de información para la dirección institucional.

Instrumento I

Ficha de monitoreo de implementación de la propuesta

Nombre del Proyecto:

1. Número de comunidades atendidas:

- Total proyecto
- Con levantamiento de demanda

2. Incorporación en el POA (ponderar del 1-bajo al 10-alto):

- ajuste realizado en "qué" (contenido)
- ajuste realizado en "a quién" (orientación)
- ajuste realizado en el "cómo" (métodos de..)

3. Registro de indicadores de participación hombres / mujeres por actividades en el POA

- Desde el año ...
- Año actual
- No se ha realizado

4. Balance de la participación de hombres y mujeres según planificado (marcar Si o No)

- | | H | M |
|--|---|---|
| • Gestión anterior (año ____): se logró o no la participación programada | <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> | <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> |
| • Gestión actual (año ____): se logró o no la participación programada | <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> | <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> |

De manera general y por resultados señalar los "por qué" (razones para haber alcanzado o no lo programado)

.....

5. Apreciación evaluativa de lo realizado a la fecha con la metodología

.....

6. Pasos a seguir hasta fin de año

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Instrumento II

Ficha de monitoreo de implementación de la propuesta

Centro de Investigación y Apoyo Campesino (CIAC, Tupiza)
Proyecto "Producción y comercialización de ajo" (versión recortada)

GENERO (Planificación-ajustes-informe)

Componente y acción	Ajustes realizados	Indicadores de participación	Resultados	Aspectos
Capacitación suelos y fertilización	Curso teórico práctico (en terreno), dirigido principalmente a hombres con invitación a jefes de familia mujeres (viudas, solteras, migrantes)	Demandado: 117 mujeres participantes de 450 beneficiarios de 15 comunidades Logrado: 148 mujeres Participantes de 531 Beneficiarios de 16 Comunidades	Lo que se esperaba: Incorporar conocimientos técnicos hacia las mujeres para facilitar las decisiones de inversión de la familia. Lo que se logró: Influenciaron en la toma de decisiones familiares, respecto a la incorporación de abono orgánico con crédito.	Facilitadores: Programación de cursos en momentos oportunos (reuniones comunales actividades agropecuarias) Obstaculizadores: Actividades paralelas (trabajo de parcela, tareas domésticas) para el control y aplicación de las recomendaciones técnicas aprendidas.
Curso riego y labores culturales	De acuerdo a demanda consensuada, se ajustó esta actividad para dar oportunidades de participación a las mujeres	Demandado: 125 mujeres participantes de 450 beneficiarios de 15 comunidades Logrado: 164 mujeres de 515 asistentes en 16 comunidades	Lo que se esperaba: Menor participación de mujeres por ser actividad realizada mayormente por hombres Lo que se logró: Incorporar a la mujer en decisiones de prácticas culturales, aplicando instrumentos facilitadores para riego y carpidas	Facilitadores: La importancia económica del cultivo y la experiencia con resultados relatados por otras vecinas y vecinos de la comunidad Obstaculizadores: El manejo del arado y los animales en la zona por parte de las mujeres no es costumbre, por lo que se limitan a ver y recomendar, realizando sólo deshierbe y carpida manual.
Uso de agroquímicos y campañas sanitarias	Se da la oportunidad a las mujeres en el manejo de agroquímicos	Demandado: 94 mujeres de 450 beneficiarios de 15 comunidades Logrado: 22 mujeres de 200 beneficiarios de 16 comunidades	Lo que se esperaba: Por ser actividad que manejan hombres casi exclusivamente, se esperaba poca participación de mujeres Lo que se logró: Mediante el curso se logró que las mujeres tengan conocimientos para solucionar problemas sanitarios del ajo, así como precaución en el manejo	Facilitadores: Se entregaban productos químicos gratuitamente, con carácter demostrativo en parcelas afectadas Obstaculizadores: La poca costumbre de las mujeres, y la problemática de sus actividades cotidianas (lactancia a bebés, cocinar, etc) frente al riesgo de contaminación
Introducción de maquinaria agrícola (uso de arados mejorados)	Con preferencia a los hombres	Demandado: 9 mujeres de 90 beneficiarios de 15 comunidades Logrado: 11 mujeres de 89 beneficiarios de 16 comunidades	Lo que se esperaba: Como el manejo de arados es labor de varones, se esperaba poca participación Lo que se logró: Contar con la opinión de hombres y mujeres sobre el diseño y cómo mejorar el arado y las carpidas con tracción animal	Facilitadores: Curiosidad sobre el diseño e implementos, así como la calidad del trabajo Obstaculizadores: Las mujeres tienen dificultades para manejar el caballo o asno, así como el arado, así que sólo supervisan y recomiendan el trabajo a un varón
Apoyo en el trámite de legalización de documentos para obtener crédito	Con igual oportunidad a hombres y mujeres	Demandado: 38 mujeres de 100 beneficiarios de 15 comunidades Logrado: 5 mujeres de 105 beneficiarios de 12 comunidades	Lo que se esperaba: La participación y decisión conjunta Lo que se logró: Que las mujeres solas (solteras o viudas) participaran	Facilitadores: La entidad crediticia es flexible con garantías y montos Obstaculizadores: Los documentos están casi en su generalidad a nombre de los dos, pero los desembolsos se realizan comunamente, donde sólo participa el varón
Proporcionar información de precios y de mercado	Con igual oportunidad de participación de hombres y mujeres, en reuniones mixtas	Demandado: 180 mujeres de 450 beneficiarios de 15 comunidades Logrado: Actividad en proceso	Lo que se esperaba: Que ambos conozcan opciones de mercado Lo que se logró: Actividad en proceso	Facilitadores: Obstaculizadores:

Instrumento III Instrumento de evaluación de resultados

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA-Cochabamba) Proyecto "Apoyo a los productores rurales de Sacabamba en la transformación de su base productiva de secano a riego"

Resultado	Indicadores/Análisis
POAs responden a demandas diferenciadas, priorizadas y consensuadas de hombres y mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • 92% (23 de un total de 25) de las demandas priorizadas y consensuadas incorporadas en el POA 2000 • 12% hombres y 35% mujeres soci@s de riego participaron en el levantamiento y concertación de las demandas <p>Análisis: Las Ms. priorizaron 9 demandas, de éstas 8 fueron incorporadas y ejecutadas en el POA 00. La demanda que no se incorporó fue ampliar el número de viveros familiares para nuevas familias que con anterioridad ya se había decidido. Los Hs. priorizaron 16 demandas de las cuales 8 no diferían sustancialmente de las de las Ms., fueron incorporadas.</p>
Mujeres y Hombres son interlocutoras/es de propuestas de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • 16 hombres (12% de ellos) y 9 mujeres (35% de ellas) asisten a un evento para la elaboración de demandas para el POA • 130 hombres y 60 mujeres participan en 3 asambleas de seguimiento y evaluación del proyecto • 97% de hombres titulares y 41% de mujeres entre titulares usuarias y esposas asisten a eventos de planificación seguimiento y evaluación <p>Análisis: Durante la gestión se realizaron tres asambleas con el propósito de analizar el avance del Proyecto. Participaron todos los usuarios titulares (108 Hs.) y 25 Ms., más algunas esposas. Si bien la participación de Ms. con voz y voto es mayor que en la gestión pasada, todavía es insuficiente su uso del derecho a voz y voto.</p>
Las acciones llegan a quienes deben llegar	<ul style="list-style-type: none"> • 130 hombres y 60 mujeres participan activamente en la construcción del canal principal y la red parcelaria, y en asambleas de usuarios de riego • 96% de hombres jefes de familia y 41% de mujeres jefes de familia y esposas de los titulares participan activamente en el proyecto riego • 6 hombres y 14 mujeres están capacitados para la producción de plantas forestales <p>Análisis: En la fase de construcción la presencia de Hs. es mayor, sin embargo, en las asambleas la participación de las Ms. es notable. En la producción de plantas forestales se preveía mayor participación de Ms.: de 20 viveros que funcionaron regularmente, 14 estuvieron a cargo de Ms. y 6 a cargo de Hs.</p>
Mujeres y hombres con más información conocimiento y/o recursos	<ul style="list-style-type: none"> • 60 m y 130 H con mayor información sobre el desarrollo de los diferentes componentes del proyecto integral • 40 M y 55 H con mayor conocimiento sobre producción agrícola bajo riego y el manejo del riego en las parcelas • 16 m socias titulares de la Asociación y 58 H socios titulares de la Asociación con mayores recursos económicos por la implementación de los cultivos con riego. • 2 M y 10 H directivos de la Asociación adquieren técnicas para operación y mantenimiento del sistema de riego <p>Análisis: De las 74 familias que ya han sembrado con riego, 16 están bajo la dirección de Ms. jefas de hogar y 58 por Hs.</p>
Mejoramiento de efectos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • 16 M y 58 H socios titulares de la Asociación han incrementado sus ingresos por la venta de la producción con riego en un 30% • 115 M y 145 H participan activamente en la disminución de la degradación de suelos y adquieren capacidad técnica básica para la producción con riego • 25 M y 108 H socios titulares incrementan el valor de sus tierras por riego, obras de conservación, frutales y pastos <p>Análisis: Aunque resta recabar datos, se considera que los efectos más visibles serán en el mejoramiento de la alimentación y los ingresos económicos. De hecho Hs. y Ms. han logrado mayores recursos económicos por la venta de sus cosechas de los cultivos de invierno. Adicionalmente, se ve que la presencia de Ms. en la comercialización se ha incrementado. El valor de las propiedades se estima que se ha duplicado en las áreas de riego. Un usuario de riego fue elegido como máximo dirigente campesino de la Central Campesina de Sacabamba. Otro llegó a ser subprefecto de la Provincia Esteban Arze y otro, ha sido elegido presidente del Comité de Vigilancia del Municipio. Las Ms. todavía no ocupan cargos de representación comunal.</p>
La institución adopta la metodología de género	<ul style="list-style-type: none"> • 3 proyectos de la institución cuyos POAs responden a demandas diferenciadas de M y H • 60% de los proyectos institucionales responden a demandas diferenciadas de M y H <p>Análisis: Tanto en la elaboración de los proyectos como en las metas anuales de los planes operativos, el sistema de planificación, seguimiento y evaluación de CIPCA, exige datos diferenciados por Hs. y Ms. Esto ha supuesto aplicar en parte, la metodología desarrollada en el proyecto de riego de Sacabamba, con apoyo de NOGUB, en otros proyectos. CIPCA ha avanzado en la identificación de indicadores diferenciados por género tanto en los de producto como en los de efecto.</p>



Instrumento IV Instrumento de evaluación de resultados

UNITAS –PROCADE SUR

Proyecto “Desarrollo del sistema de producción de papa en agroecosistemas familiares”

GESTION 98-00

Resultados	Indicadores	Resultados																																							
1) Las acciones llegan a quienes deben llegar	Nº de hombres y mujeres (y porcentaje de estos sobre el total de destinatarios/as que asisten a eventos principales del proyecto según su demanda priorizada y Consensuada	99: En promedio de 774 hombres y 410 mujeres, 59% de hombres y 16% de mujeres son destinatarios directos del Proyecto que asisten a eventos de capacitación técnica en los temas de sanidad de suelos, producción de Semilla y conservación de suelos. 00: En promedio de 598 hombres y 236 mujeres, 69% de hombres y 28% de mujeres son destinatarios directos del Proyecto que asisten a eventos de capacitación técnica en los temas de sanidad de suelos, producción de Semilla y conservación de suelos.																																							
2) Mujeres y hombres son interlocutores/es de propuestas de desarrollo	Nº de hombres y mujeres (y porcentaje de estos sobre el total de destinatarios/as que asisten a número de eventos específicamente convocados de planificación	98: De 470 hombres y 396 mujeres, en promedio 97% de hombres y 16% de mujeres son destinatarios directos del Proyecto que participaron en 28 eventos de planificación realizados. 00: No se realizaron eventos de planificación, al ser el último año del proyecto																																							
3) Mujeres y hombres con mas información, conocimiento y/o recursos.	Nº de hombres y mujeres con mayor información sobre crédito. Nº de hombres y mujeres con mayores recursos de crédito.	99: 542 hombres y 155 mujeres con mayor información sobre crédito. 364 hombres y 63 mujeres con acceso a recursos de crédito. 00: 257 hombres y 85 mujeres con mayor información sobre crédito. 208 hombres y 31 mujeres con acceso a recursos de crédito.																																							
4) Mejoramiento de efectos del proyecto	Categorías sembradas. Superficie sembrada. Acceso a crédito. Rendimientos totales y en semilla. Ingresos.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Gestión 99</th> <th style="text-align: center;">Mujeres</th> <th style="text-align: center;">Hombres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cat Altas (B-R-C32)</td> <td style="text-align: center;">91%</td> <td style="text-align: center;">93%</td> </tr> <tr> <td>Cat Bajas (F)</td> <td style="text-align: center;">9%</td> <td style="text-align: center;">7%</td> </tr> <tr> <td>Superficie:</td> <td style="text-align: center;">0.17 has</td> <td style="text-align: center;">0.16 has</td> </tr> <tr> <td>Crédito:</td> <td style="text-align: center;">202 \$us</td> <td style="text-align: center;">174 \$us</td> </tr> <tr> <td>Rdnto Total</td> <td style="text-align: center;">288 qq/ha</td> <td style="text-align: center;">282 qq/ha</td> </tr> <tr> <td>Rdnto Semilla</td> <td style="text-align: center;">186 qq/ha</td> <td style="text-align: center;">180 qq/ha</td> </tr> <tr> <td>Ingresos:</td> <td style="text-align: center;">79 \$us</td> <td style="text-align: center;">92 \$us</td> </tr> <tr> <td>Gestión 00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>– Altas (B-R-C32)</td> <td style="text-align: center;">72%</td> <td style="text-align: center;">72%</td> </tr> <tr> <td>– Bajas (F)</td> <td style="text-align: center;">28%</td> <td style="text-align: center;">28%</td> </tr> <tr> <td>Superficie:</td> <td style="text-align: center;">0.19 has</td> <td style="text-align: center;">0.18 has</td> </tr> <tr> <td>Crédito:</td> <td style="text-align: center;">223 \$us</td> <td style="text-align: center;">192 \$us</td> </tr> </tbody> </table>	Gestión 99	Mujeres	Hombres	Cat Altas (B-R-C32)	91%	93%	Cat Bajas (F)	9%	7%	Superficie:	0.17 has	0.16 has	Crédito:	202 \$us	174 \$us	Rdnto Total	288 qq/ha	282 qq/ha	Rdnto Semilla	186 qq/ha	180 qq/ha	Ingresos:	79 \$us	92 \$us	Gestión 00			– Altas (B-R-C32)	72%	72%	– Bajas (F)	28%	28%	Superficie:	0.19 has	0.18 has	Crédito:	223 \$us	192 \$us
Gestión 99	Mujeres	Hombres																																							
Cat Altas (B-R-C32)	91%	93%																																							
Cat Bajas (F)	9%	7%																																							
Superficie:	0.17 has	0.16 has																																							
Crédito:	202 \$us	174 \$us																																							
Rdnto Total	288 qq/ha	282 qq/ha																																							
Rdnto Semilla	186 qq/ha	180 qq/ha																																							
Ingresos:	79 \$us	92 \$us																																							
Gestión 00																																									
– Altas (B-R-C32)	72%	72%																																							
– Bajas (F)	28%	28%																																							
Superficie:	0.19 has	0.18 has																																							
Crédito:	223 \$us	192 \$us																																							
5) Mujeres y hombres que reciben apoyo directo del proyecto	Beneficiarios directos del proyecto	99: 460 hombres y 65 mujeres participan como remultiplicadores de semilla de papa 00: 410 hombres y 65 mujeres participan como remultiplicadores de semilla de papa																																							

Instrumento V
Datos económicos diferenciados por género campaña 99/00
UNITAS –PROCADE SUR
Proyecto "Desarrollo del sistema de producción de papa en agroecosistemas familiares"

Zona	Parámetro	HOMBRES						MUJERES					
		Crédito	Ingreso Económico		Ingreso Neto		Crédito	Ingreso Económico		Ingreso Neto			
			A favor	En contra	A favor	En contra		A favor	En contra	A favor	En contra		
ICLA	Nº	59	56	3	57	2	4	4	4	4	4	4	4
	Promedio	175,00	227,03	-119,44	301,33	-32,97	175,00	129,78	246,81	129,78	246,81	227,81	355,91
	Máximo	175,00	723,32	-8,32	820,79	-24,61	175,00	227,81	355,91	227,81	355,91	227,81	355,91
	Mínimo	175,00	5,57	-175,00	15,07	-41,32	175,00	61,13	121,00	61,13	121,00	61,13	121,00
PRESTO	Nº	48	43	5	48	3	3	3	3	3	3	3	3
	Promedio	174,39	165,01	-13,62	208,63	187,67	148,91	208,54	148,91	208,54	187,67	148,91	208,54
	Máximo	250,00	763,97	-1,68	1.233,90	229,00	253,70	316,25	253,70	316,25	229,00	253,70	316,25
	Mínimo	166,93	1,28	-22,76	17,34	167,00	25,38	67,39	25,38	67,39	167,00	25,38	67,39
BETANZOS	Nº	56	42	14	56	5	5	3	2	4	1	1	1
	Promedio	138,41	90,16	-49,75	190,90	170,31	81,66	258,27	-107,25	258,27	170,31	81,66	-44,29
	Máximo	1.162,62	268,04	-2,42	2.013,44	235,25	104,71	382,09	-53,24	382,09	235,25	104,71	-44,29
	Mínimo	21,89	3,88	-147,12	1,44	124,72	36,00	95,20	-161,26	95,20	124,72	36,00	-44,29
TARIJA	Nº	81	80	1	81	25	25	25	25	25	25	25	25
	Promedio	134,90	285,79	-26,40	329,99	94,36	195,40	221,22	195,40	221,22	94,36	195,40	221,22
	Máximo	334,61	1.370,00	-26,40	1.555,76	313,52	940,65	1.044,18	940,65	1.044,18	313,52	940,65	1.044,18
	Mínimo	41,67	36,84	-26,40	61,82	41,67	36,84	61,82	36,84	61,82	41,67	36,84	61,82
V. SERRANO	Nº	32	36	36	36	14	13	1	14	14	1	14	14
	Promedio	356,31	572,50	753,62	753,62	435,71	537,32	662,80	-560,00	662,80	435,71	537,32	662,80
	Máximo	915,00	2.048,80	2.537,60	2.537,60	910,00	1.525,12	1.919,77	-560,00	1.919,77	910,00	1.525,12	1.919,77
	Mínimo	40,00	42,31	102,89	102,89	185,00	160,52	108,40	-560,00	108,40	185,00	160,52	108,40

D. Lecciones aprendidas

María Renée Bejarano

En el desarrollo de la experiencia de introducir un enfoque de equidad de género y empoderamiento para mujeres en proyectos de desarrollo rural, se han obtenido importantes lecciones. La experiencia realizada ha demostrado que hay aspectos "clave" que deben ser tomados en cuenta, estos son:

1. El ámbito de trabajo es el proyecto

El punto de partida y llegada para el análisis y la acción es el proyecto, sea éste de infraestructura de riego, apoyo a la producción de papa, maíz, comercialización de ajo, frutales, etc.; es en ese ámbito donde se debe resolver cómo traducir un enfoque de equidad de beneficios entre hombres y mujeres, y de empoderamiento para mujeres. Este es el marco y a la vez el límite.

Así, en cada proyecto los conceptos y las estrategias serán diferentes: empoderar a mujeres en un proyecto de producción de semilla de papa puede pasar por hacerlas excelentes semilleras, lo que las llena de prestigio en la comunidad y permite niveles de participación y representación en organizaciones económicas y otras. Mientras que empoderar a mujeres en un proyecto de apoyo a la democracia municipal, pasa por apoyarlas en el desarrollo de destrezas relacionadas con la gestión, administración de recursos y otros.

Identificar los alcances y límites en términos de horizonte del proyecto, su nivel de acción, posibilidades de influir, etc, es necesario e indispensable para fijar resultados posibles y objetivamente verificables. Pero también es importante considerar que el fortalecer a las mujeres en sus capacidades, potencializarlas económicamente, social, políticamente, etc, es el resultado de todas las acciones que se realizan en el proyecto, y no sólo de unas cuantas bajo el nombre de "actividades de género".

2. Trabajar con todos los involucrados

Todos los involucrados: hombres y mujeres de las comunidades, equipo técnico del proyecto y eventuales asesores/as, cada uno/a según su rol y en función a la ubicación que tiene en el proyecto, debe participar necesariamente de la estrategia para incorporar un enfoque de equidad de género en los proyectos.

Las demandas principales de hombres y mujeres, son la base sobre la cual se debe construir y/o ajustar la oferta del proyecto, ya sea para "beneficiar" equitativamente a hombres y a mujeres, o para concentrarse mayormente en ellas a fin de reducir brechas existentes entre unos y otras.

Por su parte, los equipos técnicos y/o asesores/as son los encargados de propiciar condiciones para que tanto la visión como las demandas de hombres y mujeres se expresen libremente y se inscriban en la agenda del proyecto; son también los encargados de construir/adaptar, buscar los métodos e instrumentos más adecuados para que se hagan efectivas, y se puedan alcanzar impactos mayores a nivel de la familia y la comunidad.

3. Propiciar consultas diferenciadas por género como levantamiento de demandas, actividades y otros, los y las involucra más

De manera general, la gente se "siente" convocada cuando la planificación y evaluación de actividades se realiza de manera conjunta, pero particularmente las mujeres, que no siempre son tomadas en cuenta como interlocutoras por las distintas entidades y proyectos.

Los acuerdos a los que se arriban en las reuniones adquieren el carácter de públicos, se "oficializan" y eso respalda, "legitima" la participación de las mujeres en actividades fuera y dentro del proyecto.

Por el contrario, si la planificación, ejecución y evaluación de las actividades del proyecto sólo se realiza con los varones y/o dirigentes, el avanzar en procesos de autoafirmación y empoderamiento para las mujeres se hace imposible.

4. "Los dos igual" no significa "los dos juntos"

Acuerdos donde ambos se comprometen a participar simultáneamente en actividades y/o capacitaciones no son viables. Como dicen: se tienen que "turnar" para asistir a los diferentes eventos que se han programado con el proyecto. En consecuencia, "los dos igual" que muchas veces se intenta lograr en los proyectos no significa "los dos juntos" ni tampoco en las mismas condiciones.

5. Si las mujeres son consideradas destinatarias o "beneficiarias" directas por el proyecto, y no sólo como miembros de la unidad familiar, su participación, acceso a beneficios y sus niveles de interlocución en la comunidad son mayores.

Se ha constatado en las experiencias de trabajo de NOGUB, que existe una diferencia sustancial entre las mujeres que son sujetos de interlocución del proyecto (contrapartes directas), y aquellas que "participan" en el proyecto en tanto esposas de los varones participantes.

Destaca el ejemplo de mujeres que entraron como semilleristas a un proyecto de apoyo a la producción de semilla de papa, que lograron avances cualitativa y cuantitativamente muy superiores a los logrados por mujeres que participaban en el proyecto como "esposas".

6. Para que las ofertas de capacitación y/o asistencia técnica lleguen efectivamente a las mujeres, deben realizarse en el lote y ser eminentemente prácticas.

El tiempo disponible y el grado de escolaridad de las mujeres son limitaciones importantes que tienen las mujeres frente a las ofertas de capacitación teórica y asistencia técnica "centralizadas" (lejos) de los proyectos.

Por una parte, las mujeres no pueden ausentarse por varios días de la casa: sus hijos/as pequeños/as, los animales que hay que alimentar, etc, son —entre otros factores— un argumento para ello. Por otra parte, su nivel de escolaridad no les permite aprovechar adecuadamente del material didáctico que tradicionalmente es preparado: cartillas, textos, etc, y "cursos-talleres" con alto contenido teórico y de exposición.

En consecuencia, un trabajo a nivel del lote garantiza mejor aprovechamiento en general (hombres o mujeres), ya que no sólo se mejora lo cuantitativo ("solo pasando más cerca del lote se llega a más gente....."), sino especialmente lo cualitativo, al referirse la "capacitación" a problemas específicos del productor/a.

7. La información es clave para consolidar la participación y representación de las mujeres

La difusión de información relacionada con las actividades que desarrollan (crédito, requisitos, "leyes", normas, reglamentos, precios de productos, nuevos productos, etc) es clave para involucrar y mantener los niveles de interlocución alcanzados por las mujeres como efecto de los proyectos: "si ellas saben, preguntan y aportan sustancialmente" decía un técnico.

Asimismo, en algunas regiones el idioma es importante en la difusión de la información para garantizar la transmisión de conocimientos. "Cuando nuestros esposos asisten a reuniones y no entienden nada, llegan a casa enojados y no quieren hablar...., nosotras tampoco entendemos y no sabemos qué decir a nuestros esposos" comentaban algunas mujeres.

8. Desarrollar instrumentos a la escala y nivel de los proyectos

Sólo en la medida que se utilicen y/o adapten instrumentos de planificación, monitoreo, evaluación conocidos y utilizados normalmente en los proyectos e instituciones, se podrá asegurar la incorporación de un enfoque de género.

Por ejemplo, en el trabajo desarrollado, para completar o realizar nuevos "diagnósticos" se propuso con adaptaciones –diferenciando respuestas de hombres y mujeres– el método del sondeo rural rápido participativo (DRP), manteniendo su agilidad, enfoque y visualización gráfica de la información recogida.¹⁰ Esto permitió una aplicación rápida y fácilmente comprensible por los equipos.

9. Aprovechar de los sistemas de monitoreo ya constituidos

Si el proyecto e institución disponen de un sistema de monitoreo de actividades, resultados e impactos, se tiene un buen punto de partida. No se trata de construir algo paralelo al ya existente y que el personal del proyecto lo viva como una "carga" pesada, pues al final no sobrevive.

Sin embargo, es necesario que haya la flexibilidad institucional para hacer algunas modificaciones, ya que se trata de monitorear la ejecución de actividades de manera diferenciada entre hombres y mujeres, así como los posibles cambios ocurridos a consecuencia de éstas.

Este proceso debe ser ampliamente compartido con la población, es con ellos y ellas que se debe analizar los aspectos que facilitan o entorpecen la marcha de las actividades. A menudo sucede que la población se ve involucrada en procesos de planificación, pero a la hora de la evaluación, en la conformación de grupos focales o selección de "informantes clave", las mujeres son las grandes ausentes.

10. Si está claro lo que se quiere lograr es más fácil encontrar cómo medirlo

Establecer con claridad los cambios que se podrían esperar con la introducción de una propuesta de género a nivel proyecto, es fundamental para formular indicadores pertinentes.

¹⁰ Ver, Bejarano M. R. y Soriano R., comp. "Hombres y Mujeres en sectores y actividades del área rural, datos de 50 comunidades en Bolivia". NOGUB/COSUDE. La Paz: 1996.

Identificar los alcances y límites en términos de horizonte del proyecto, su nivel de acción, posibilidades de influencia, etc. es necesario e indispensable para fijar en primer lugar resultados deseables pero ante todo posibles y objetivamente verificables.

En la experiencia de NOGUB y contrapartes, la formulación de indicadores fue un paso posterior a la discusión y clarificación de los cambios que se esperaban con la introducción de la Metodología Práctica de Género que se venía introduciendo en los proyectos, y siguió un proceso de ajuste a medida que se "probaban" en la práctica.

11. La participación de al menos una mujer en el equipo técnico del proyecto, produce confianza

Son muchos los testimonios que señalan la necesidad de que los proyectos incorporen mujeres en sus equipos de campo. Por una parte, la desconfianza que muchos varones tienen para que sus esposas participen en actividades del proyecto se ven minimizadas, y por otra, la relación con las mujeres se facilita. *"El acercamiento no es el mismo"*, relatan tanto hombres como mujeres.

La actividad productiva, al igual que la vida misma en la comunidad tiene un rostro femenino y otro masculino; En cambio el abordaje institucional, en la mayoría de los casos, solo lleva un rostro: el masculino.

12. El "éxito" del proyecto, es una buena plataforma para que liderazgos de hombres y especialmente de mujeres se proyecten en la comunidad

Sólo si el proyecto logra mejoras en la vida de la gente y su entorno (aunque no necesariamente en el porcentaje planificado), el prestigio de los/as involucrados/as crece: *"De no saber nada hemos pasado a semilleristas, luego a encargadas de silos, almacén, hemos ganado plata y así poco a poco los dirigentes nos buscaban a candidatear."*

Viceversa, si el proyecto no logra éxitos tangibles, cualquier trabajo a nivel de género se verá seriamente limitado.

Apéndice

Ejemplo de aplicación de los pasos de planificación

Breve presentación

El trabajo se desarrolló en tres comunidades de la provincia Los Andes de La Paz, área de acción de la institución QHANA, en el marco de un taller interinstitucional –donde participaron 19, 7 mujeres y 14 hombres, representantes de instituciones contrapartes del Programa NOGUB (ACLO, AIPE, CEIBO, FIE, IPTA, KURMI, PORAGRO, PROCADE, QHANA y SEMTA). cuyo propósito central era la validación del método y el instrumento propuestos.

A continuación se presentan los resultados más relevantes del trabajo siguiendo los pasos descritos.

Ejemplo del PASO 1:**Identificación de las tareas y aportes de hombres y mujeres en el área de acción del proyecto**

- Se propusieron 11 sectores de análisis, considerados importantes para el proyecto (mejoramiento de ganado bovino con importante componente educativo) y la población previa prueba piloto.
- Para las opciones de respuesta, se utilizaron dibujos.
- En algunas actividades se observan marcadas diferencias entre las respuestas de hombres y de mujeres. La mayor parte de esas diferencias se dieron por la falta de precisión en la formulación de las actividades

Agricultura; (papa, haba, cebada, avena, alfalfa, quinua) **X** = hombres **O** = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de	Los dos igual las mujeres	Las mujeres con ayuda de	Sólo las mujeres los hombres
Preparación del terreno			X O			
Compra de semilla				X	O	
Selección de semilla				X	O	
Siembra de papa				X O		
Siembra de forraje				X O		
Aporque y deshierbe papa				X O		
Control de plagas y enfermedades	X		O			
Cosecha de papa				X O		
Cosecha de forrajes				X O		
Acarreo de papa			X O			
Acarreo de forraje			X O			
Almacenamiento de papa			X	O		
Almacenamiento forraje	X O					
Compra herramientas	O		X			
Trillado			X	O		
Venteo					O	X

Ganadería mayor; (bovinos) X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Cuidado del ganado					X O	
Quién pastorea			X		O	
Quién da forraje			X /		O	
Quién da agua al ganado				X	O	
Quién atiende el parto			X		O	
Cuida al ternero				X		O
Atención sanitaria		X	O			
Ordeño						X O
Faeneado		X O				
Detección del celo				X	O	
Cruzamiento		O	X			
Limpieza de corrales y establos			X		O	
Compra de ganado		X		O		

Ganadería menor; (ovejas, cerdos, cuyes, gallinas) X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Cuidado y pastoreo				X		O
Cuidado y alimentación cerdos				X		O
Cuidado y alimentación cuyes					X	O
Cuidado y alimentación gallinas					X	O
Atención del parto					O	
Atención sanitaria		X O				
Detección de enfermedades			X			O
Esquila					X	O
Descole						X O
Limpieza de corrales				X		O
Faeneado de ovejas		X O				
Faeneado de cerdos		X	O			
Faeneado de cuyes y gallinas				X		O
Castración		X O				
Construcción de corrales		X		O		

Procesamiento y elaboración de productos X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Hilado						X O
Frazadas, aguayo, poncho, ropa						X O
Queso						X O
Charque y chalona						O
Cuero y lazos		O				
Chuño y tunta				X O		
Tostado de cebada y quinua						X O
Elaboración de pito			X			O

Trabajo doméstico X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Recojo de bosta					X	O
Preparación de alimentos						X O
Arreglo de casa		O	X			
Limpieza de casa						X O
Cuidado de los niños						X O
Ayuda en tareas escolares			X	O		
Quién hace las compras						X O
Acarreo de agua					X	O
Lavado de ropa						X O
Confección / arreglo de ropa				X		O

Comercialización (incluye trueque) X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Bovinos		X		O		
Ovinos				X		O
Cerdos				X O		
Gallinas y cuyes						X
Queso						X O
Venta en la comunidad				X	O	
Venta en la feria				X		O
Venta en la ciudad						X O
Embalaje						X O

Empleo / migración X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Migración temporal		X O				

Varios X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Construcción de vivienda		X		O		
Caminos			X	O		
Escuela y posta		X		O		
Mink'as y aynis			X	O		
Trámites en la ciudad		X O				
Captación agua potable y pozos		X		O		
Electrificación		X		O		
Quién ocupa cargos comunales		X	O			

Toma de decisiones internas X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Quién administra el dinero				X O		
Quién decide en qué gastar				X O		
Qué sembrar y su extensión				X O		
La educación de los hijos/as				X O		
Cuándo y qué se vende				X O		
Participación en cursos y talleres			X O			
Trabajos fuera de la comunidad		O		X		
Buscar ayuda médica o naturista				X O		
Decisión sobre el ahorro				X		O
Quién guarda la plata						X O
Responsable de manejo de crédito				X O		

Toma de decisiones externas X = hombres O = mujeres

Actividad	Quién hace	Sólo los hombres	Los hombres con ayuda de las mujeres	Los dos igual	Las mujeres con ayuda de los hombres	Sólo las mujeres
Elección de autoridad sindical			X	O		
Relación con instituciones		X O				
Brazo económico		X O				
Adquirir crédito			X	O		
Obras comunales a realizar			X	O		
Elecciones municipales y generales				X O		
Actividades deportivas		X O				
Elección alcalde escolar		X		O		

Ejemplo del PASO 2:**Análisis institucional de la oferta del proyecto**

- En este ejemplo, la formulación de actividades se ha mantenido como en la boleta inicial. Sin embargo, se reitera la recomendación de formularlas de acuerdo a las acciones que el proyecto ofrece a la población
- La identificación de qué se hace y a quién se dirige fue realizadas sólo por dos miembros del equipo, idea que debe ser confirmada o ajustada por la institución

Agricultura (forrajes) gris: actividad considerada principal y/u orientación institucional

Actividad	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Preparación del terreno						
Compra de semilla						
Selección de semilla						
Semilla de forraje						
Cosecha de forraje						
Almacenamiento						
Crédito						

Ganadería mayor (bovinos) gris: actividad considerada principal y/u orientación institucional

Actividad	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Cuidado del ganado						
Pastoreo						
Alimentación - forraje - agua						
Atención del parto						
Cuidado del ternero						
Atención sanitaria						
Ordeño						
Detección del celo						
Cruzamiento						
Limpieza corrales y establo						
Compra de ganado						
Crédito						

Comercialización gris: actividad considerada principal y/u orientación institucional

Actividad	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Venta de leche						

Varios gris: actividad considerada principal y/u orientación institucional

Actividad	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Construcción de establos y bretes						

Ejemplo del PASO 3: Identificación de la demanda diferenciada por género en el proyecto

- Los cuadros muestran la respuesta de la reunión de hombres, de la reunión de mujeres, y la respuesta consensuada, obtenida en la reunión conjunta. También la priorización de actividades de ambas reuniones.
- La identificación y concertación de demandas se da en el marco del proyecto y sus acciones
- En el ejercicio práctico, los grupos añadieron algunas otras actividades

Agricultura (forrajes) ; = priorización de hombres, # = priorización de mujeres □ = Opinión de hombres ○ = Opinión de mujeres, ■ = Concertación sobre a quién

Actividad	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Preparación del terreno			□ ■ ○			
Compra de semilla ; #				□ ■ ○		
Selección de semilla ;				□	■ ○	
Semilla de forraje			○	□ ■		
Cosecha de forraje			□ ■ ○			
Almacenamiento				□ ■ ○		
Crédito ;		□		■ ○		

Ganadería mayor (bovinos)

Actividad	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Cuidado del ganado					□ ■ ○	
Pastoreo			□	■	○	
Alimentación - forraje - agua #				□ ■ ○		
Atención del parto				□ ■ ○		
Cuidado del ternero					□ ■ ○	
Atención sanitaria ; #		○		□ ■		
Ordeño					□ ■	○
Detección del celo				□ ■ ○		
Cruzamiento				□ ■ ○		
Limpieza corrales y establo				□ ■ ○		
Compra de ganado				□ ■ ○		

Comercialización

Actividad	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Venta de leche				<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		
Quesería ; #					<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Varios

Actividad	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Construcción de establos y bretes			<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Elaborar proyectos para alcaldía ;			<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Ejemplo del PASO 4: Ajuste – reformulación de la propuesta

- Las demandas consensuadas de este proceso son la base para ajustes en la orientación de las acciones del proyecto.
- Es muy importante que el equipo del proyecto tome en cuenta las particularidades de los/as destinatarios/as de las acciones, así como procure establecer las condiciones más apropiadas para que la participación de hombres y mujeres se haga efectiva de la manera esperada.
- Una lectura general de los cuadros permite observar que una buena parte de las demandas concertadas coincide con las tareas que actualmente realizan hombres y mujeres. A continuación, y sólo para visualizar todo el proceso, se presentan los cuadros consolidados, mostrando la identificación de tareas por género (el paso 1) la orientación actual de las acciones del proyecto (el paso 2) la demanda de hombres, mujeres y la concertada sobre la orientación que debería tener el proyecto.

¡ = priorización de hombres □ = Opinión de hombres sobre a quién debería dirigirse
 # = priorización de mujeres ○ = Opinión de mujeres sobre a quién debería dirigirse
 X = Lo que hacen, según los hombres ■ = Concertación sobre a quién
 O = Lo que hacen, según las mujeres = Opinión del equipo institucional

	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Agricultura	Preparación del terreno		X 0 □ ■ ○			
	Compra de semilla ¡ #			X □ ■ ○	0	
	Selección de semilla ¡			X □	0 ■ ○	
	Siembra de forraje		0	X 0 □ ■		
	Almacenamiento			X 0 □ ■ ○		
	Cosecha de forraje			X 0 □ ■ ○		
	Crédito ¡		□		X 0 ■ ○	

De acuerdo a lo desarrollado, y considerando que las prioridades son esencialmente coincidentes, se requerirían los siguientes ajustes:

- En "Compra de semilla" y en Información sobre "Crédito", la demanda señala que debería realizarse con ambos. Esto significa que el futuro apoyo debería traducirse en una capacitación y/o asistencia técnica que tome en cuenta –por ejemplo- los diferentes niveles de escritura

ra y lectura, idioma, etc, así como horarios y lugares de realización de eventos para que sean accesibles a ambos. En términos de participación, se esperaría que un número similar de hombres y de mujeres participen en estos eventos.

- En capacitación y asistencia técnica para "Selección de semilla" la demanda señala principalmente con las mujeres, esperándose que el número de estas sea mayor, pero considerando también la participación de hombres.

	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Ganadería	Cuidado del ganado				X 0 □ ■ ○	
	Pastoreo		X □	■	0 ○	
	Alimentación-forraje-agua #			X □ ■ ○	0	
	Atención del parto		X	□ ■ ○	0	
	Cuidado del ternero			X	□ ■ ○	0
	Atención sanitaria ; #	X ○	0	□ ■		
	Ordeño				□ ■	X 0 ○
	Detección del celo			X □ ■ ○	0	
	Cruzamiento	0	X	□ ■ ○		
	Limpieza corrales y establo		X	□ ■ ○	0	
	Compra de ganado	X		□	0 ■ ○	

	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Comercialización	Venta de leche	X		0 □ ■		
	Quesería ; #				□ ■ ○	X 0

	Quién hace	Sólo con los hombres	Principalmente con hombres	Los dos igual	Principalmente con mujeres	Sólo con las mujeres
Varios	Construcción de establos y bretes		X □ ■ ○			
	Elaborar proyectos p. HAM		□ ■	○		

- De acuerdo a lo desarrollado, se pueden observar algunas divergencias sobre las prioridades: "Quesería" y parcialmente "Alimentación-forraje-agua", son valoradas por la población y no por la institución. Viceversa, existen prioridades institucionales que no son valoradas por la población. Esto requiere compatibilizarse.
- En capacitación y asistencia técnica para "Atención sanitaria". Esto significa que el futuro apoyo debería traducirse en una capacitación a un número similar de hombres y de mujeres que participen en estos eventos.
- En capacitación y asistencia técnica para "Cuidado del ganado" y para "Cuidado del ternero" la demanda señala principalmente con las mujeres, esperándose que el número de estas sea mayor, pero considerando también la participación de hombres.

Anexo 1

Lista de publicaciones y documentos de trabajo

1. **Bejarano, María Renée y Soriano, Rodolfo:** Hombres y mujeres: aportes en sectores y actividades del área rural: Relevamiento, La Paz, NOGUB-COSUDE, Agosto 1995.
2. **NOGUB-COSUDE:** Taller de análisis: Incorporación del "tema Género" en los Proyectos: La Paz, Octubre 1995. Memoria de reunión contrapartes.
3. **NOGUB-COSUDE:** Taller de introducción de Metodología Práctica para el trabajo de Género en Desarrollo: Memoria, Sapecho, La Paz, Septiembre 1996.
4. **NOGUB-COSUDE:** Metodología práctica para la incorporación de aspectos de género en proyectos de desarrollo: Memoria del 2do. Taller con instituciones involucradas, Lago Titicaca, La Paz, Octubre 1996.
5. **Bejarano, María Renée y Soriano, Rodolfo, comp.:** Hombres y mujeres: en sectores y actividades del área rural: datos de 50 comunidades en Bolivia: ACLO, El Ceibo, IPTK, PROAGRO, QHANA, SEMTA. La Paz, NOGUB-COSUDE, Diciembre 1996.
6. **NOGUB-COSUDE:** Metodología práctica para la incorporación de aspectos de género en proyectos de desarrollo: Memoria del tercer taller con instituciones involucradas: Cochabamba y La Paz, Diciembre 1997.
7. **Bejarano, María Renée y Soriano, Rodolfo:** Metodología práctica para la incorporación de género en proyecto de desarrollo rural, La Paz, NOGUB-COSUDE, Ministerio de Desarrollo Humano. Secretaría Nacional de Asuntos Etnicos, de Género y Generacionales. Subsecretaría de Asuntos de Género, 1a. ed.1997.
8. **NOGUB-COSUDE:** Metodología práctica para incorporar una oferta diferenciada por género en proyectos de desarrollo: Documento Memoria del taller con contrapartes y proyectos COSUDE, Tupiza y La Paz, Agosto 1998.
9. **NOGUB-COSUDE:** Metodología práctica para incorporar una oferta diferenciada por género en proyectos de desarrollo: Documento Memoria cuarto taller: mesa de trabajo, Sucre y La Paz, Agosto 1998.
10. **NOGUB-COSUDE:** Metodología práctica para incorporar una oferta diferenciada por género en proyectos de desarrollo: Documento Memoria quinto taller: mesa de trabajo, Cochabamba y La Paz, octubre 1999.
11. **Bejarano, María Renée,** "Intentando cambiar la vida" pp.61-69, en Paulson, Susan, comp.; Crespo, Mónica, comp.: Teorías y prácticas de género: una conversación dialéctica, La Paz, Embajada Real De Los Países Bajos, La Paz, 1997.

Anexo 2

Lista de instituciones involucradas en la experiencia

Instituciones	Departamento
ACLO CHU: Acción Cultural Loyola	Chuquisaca
ACLO PTS: Acción Cultural Loyola	Potosí
ACLO TJA: Acción Cultural Loyola	Tarija
AIPE: Asociación de Instituciones de Promoción y Educación	Nacional
CEDEC: Centro de Estudios para el Desarrollo	Chuquisaca
CESAT: Centro de Servicios de Apoyo a la Producción Triguera	Cochabamba
CIAC Tupiza: Centro de Investigación y Apoyo Campesino	Potosí
CIPCA Cbba: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado	Cochabamba
CIPCA Lpz: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado	La Paz
EL CEIBO: Central de Cooperativas El Ceibo Ltda	La Paz
FIE: Fomento a Iniciativas Económicas	Nacional urbano
IPTK: Instituto Politécnico Tomás Katari	Potosí
KURMI	La Paz
PIO XII	Potosí
PROAGRO: Promotores Agropecuarios	Chuquisaca
QHANA: Centro popular QHANA	La Paz
SEMTA	La Paz
UNITAS-PROCADE: Unión Nacional de Instituciones de Trabajo y Acción Social	Nacional