

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la incorporación del enfoque de género en
el diseño y ejecución del proyecto “Niñas con
Oportunidades” de CARE Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en
Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Valeria del Pilar Altamirano Castro

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en
Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Silvanna Valeria Aviles Tamata

Asesore(s):

Hellen del Rocio Lopez Valladares

Lima, 2022

La tesis:

Análisis de la incorporación del enfoque de género en el diseño y ejecución del proyecto “Niñas con Oportunidades” de CARE Perú en Huancavelica en el período 2016-2019

ha sido aprobada por:

Mgtr.Mariana Jimena Alegre Escorza

[Presidente del Jurado]

Mgtr.Hellen del Rocio Lopez Valladares

[Asesor Jurado]

Mgtr.Mariana Ballen Tallada

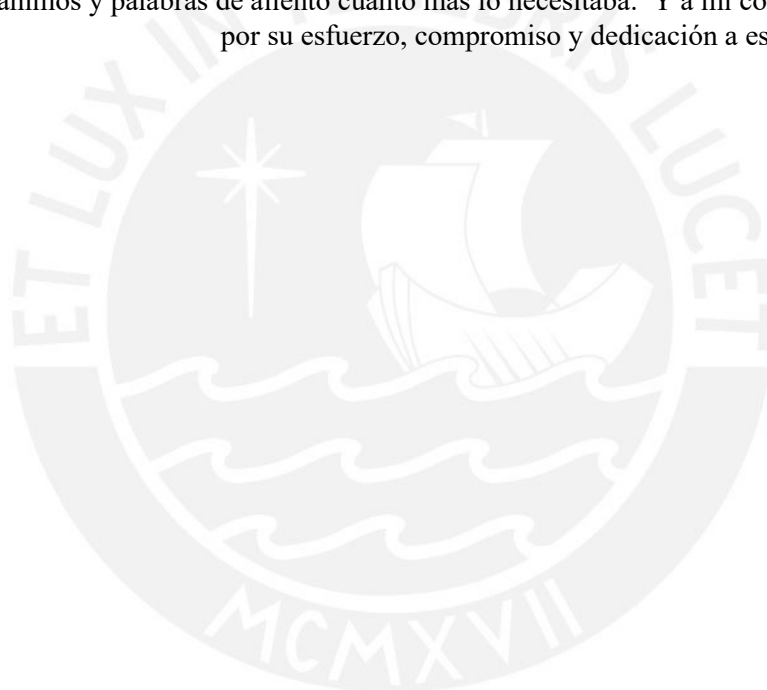
[Tercer Jurado]

A mi abuelita Luz Angélica, por ser la primera persona en confiar en mí e impulsarme en mi etapa universitaria y profesional. A mis padres, Ivan Altamirano y Diana Castro, por todo su amor, comprensión y esfuerzo que han dedicado para mí. A toda mi familia, por ser mi motor y motivación en este camino. A mis profesoras, Martha Pachecho y Hellen Lopez, por el apoyo y por retornos a lograr esta grandiosa investigación. A mi compañera y amiga, Silvanna, por confiar en mí y por atreverse en esta aventura llamada tesis, pues sin su dedicación y esfuerzo este trabajo no hubiera sido exitoso.

Valeria Altamirano

A mi madre Mabel Tamata quien puso todo su esfuerzo por sacar a su hija adelante y por apoyarla en todo este proceso de la carrera y haberla permitido estudiar en esta universidad tan prestigiosa. A mi familia por ser un sostén tan grande en mi vida. A mis amigas y amigos por darme los ánimos y palabras de aliento cuanto más lo necesitaba. Y a mi compañera Valeria por su esfuerzo, compromiso y dedicación a esta investigación.

Silvanna Aviles



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.Problema de investigación.....	2
1.1.Descripción del problema empírico.....	3
1.2.Descripción del problema a investigar.....	6
2.Objetivos de la investigación.....	12
2.1.Objetivo general.....	12
2.2.Objetivos específicos.....	12
2.3.Preguntas específicas.....	13
3.Hipótesis.....	13
4.Justificación.....	13
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	14
1.Alcance.....	14
2.Diseño y secuencia metodológica.....	14
3.Selección muestral.....	17
4.Técnicas de recolección de información.....	19
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.Análisis de la Planificación estratégica con enfoque de género en CARE Perú.....	23
1.1.Cumplimiento del Marco de Igualdad de Género y la Política de género.....	26
1.2.Aplicación del Marcador de género.....	29
2. El Proyecto Niñas Con Oportunidades en Huancavelica.....	31
2.1. Gestión del proyecto con enfoque de género del proyecto NCO.....	34
2.2. Resultados Intermedios y Limitaciones del proyecto.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS.....	73
ANEXO A: Entrevistas a especialistas y gestores de proyectos con enfoque de género.....	73
ANEXO B: Revisión bibliográfica.....	74
ANEXO C: Marco De Análisis De Género de Harvard.....	91
ANEXO D: El Marco Lógico y sus herramientas.....	93
ANEXO E: Matriz de Consistencia.....	95
ANEXO F: Matriz de Códigos.....	102
ANEXO H: Plan Estratégico Institucional 2017 – CARE Perú.....	127

ANEXO I: Análisis del Marcador de Igualdad de Género (MIG).....	128
ANEXO J: Política de género de CARE Internacional.....	129
ANEXO K: Marcador de Género de CARE.....	137
ANEXO L: Marco Lógico de Niñas Con Oportunidades 2018.....	142
ANEXO M: Árbol de Problemas y causas de la problemática.....	147
ANEXO N: Análisis con enfoque del proyecto NCO.....	153
ANEXO Ñ: Resultados Intermedios del proyecto NCO.....	162

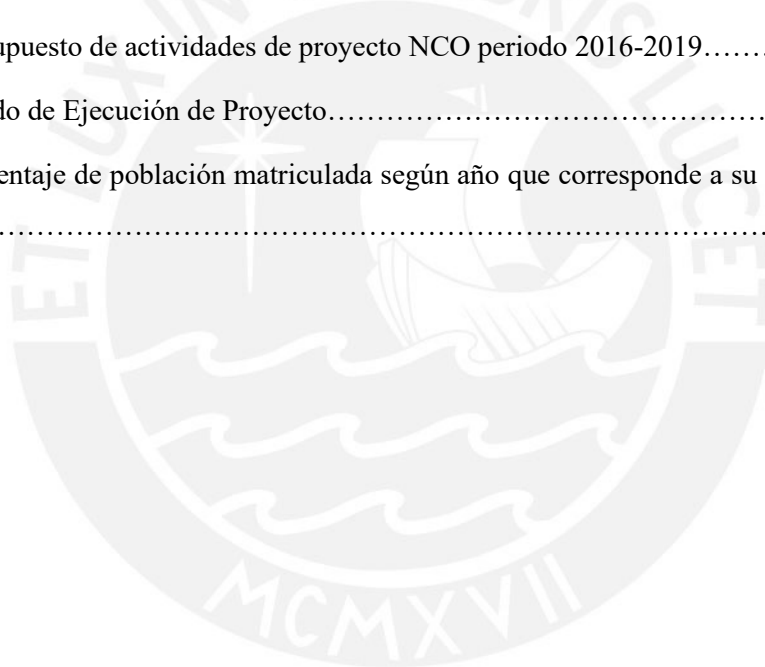


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Otros actores que intervienen en los proyectos con enfoque de género en el Perú.....	4
Tabla 2: Limitaciones internas y externas de los proyectos con enfoque de género.....	6
Tabla 4: Marcos de Análisis de Género.....	11
Tabla 5: Datos de las personas entrevistadas.....	17
Tabla 6: Datos de expertas entrevistadas.....	18
Tabla 7: Documentación proporcionada por CARE Perú.....	19
Tabla 8: Metas de la OD5 alineadas a CARE Perú.....	25
Tabla 9: Cumplimiento de la Política de Igualdad de Género.....	28
Tabla 10: Situación económica, educación y embarazo adolescente en Huancavelica.....	31
Tabla 11: Ejes del proyecto Niñas Con Oportunidades.....	33
Tabla 12: Resumen del proyecto “Niñas con Oportunidades”.....	34
Tabla 13: Fuentes de información para diagnóstico NCO.....	34
Tabla 14: Análisis de género en la etapa de diagnóstico.....	35
Tabla 15: Propósito de los Objetivos del proyecto Niñas con Oportunidades.....	38
Tabla 16: Estrategias por cada eje del proyecto NCO.....	39
Tabla 17: Cumplimiento de los compromisos de la PG en el diseño del proyecto NCO.....	40
Tabla 18: Retroalimentación y lecciones aprendidas del proyecto NCO.....	51
Tabla 19: Ejecución Presupuestal del proyecto NCO por resultados 2016-2019.....	54
Tabla 20: Población estudiantil del proyecto NCO en Huancavelica 2018-2019.....	54
Tabla 21: Resultados intermedios con enfoque de género en los ejes del proyecto NCO.....	55
Tabla 23: Limitaciones del proyecto NCO.....	56
Tabla 24: Resumen de las etapas del proyecto con enfoque de género.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Enfoque MED Y GED.....	9
Figura 2: Etapas de la investigación.....	15
Figura 3: Estrategia Programática Global 2020- CARE.....	24
Figura 4: Marco de Igualdad de Género de CARE.....	26
Figura 5: Enfoque de género en los proyectos de CARE Perú.....	30
Figura 6: Presupuesto del proyecto NCO 2016-2019.....	44
Figura 7: Presupuesto de actividades de proyecto NCO periodo 2016-2019.....	46
Figura 8: Estado de Ejecución de Proyecto.....	49
Figura 9: Porcentaje de población matriculada según año que corresponde a su edad (1ro a 5to de secundaria).....	52



RESUMEN

La gestión de proyectos con enfoque de género en las organizaciones del tercer sector está permitiendo tener propuestas estratégicas más adecuadas para abordar las brechas de género existentes en el país, y ello requiere de una serie de consideraciones a lo largo de la etapa de proyectos. Sin embargo, existe limitada información sobre cómo realizar la operacionalización del enfoque señalado, así como también, de los componentes de género que se deben integrar en las etapas de diseño, ejecución y seguimiento.

Dado lo anterior, la presente investigación plantea analizar la incorporación del enfoque de género en las etapas de diseño, ejecución y seguimiento desde un caso de estudio, el cual es el proyecto “Niñas con Oportunidades” de CARE Perú, específicamente en la región Huancavelica durante el periodo 2016-2019. Por lo que, el diseño metodológico propone un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio-descriptivo. Asimismo, entre las técnicas principales están el análisis documental, el cual permitirá la revisión bibliográfica respectiva, y las entrevistas estructuradas al equipo de CARE Perú y a expertas en el asesoramiento en cuanto a género y gestión de proyectos sociales, con el fin de recopilar información para el análisis de la incorporación del enfoque de género y asimismo, validar los hallazgos.

Por lo mencionado anteriormente, el estudio plantea una serie de objetivos que permitirán analizar y explorar la incorporación del enfoque de género en cada fase del proyecto señalada, y asimismo identificar oportunidades de mejora en cuanto a la gestión de proyectos de este tipo. Esto último, partiendo de la planificación estratégica con enfoque de género de la organización CARE Perú, con el fin de entender cómo se desarrollan los proyectos y programas en la organización y cómo establecen al enfoque como principal lineamiento.

Palabras claves: Enfoque de género, Gestión de Proyectos, Análisis de incorporación de género.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la incorporación del enfoque de género en el proyecto “Niñas Con Oportunidades” de CARE Perú, en las etapas de diagnóstico, diseño y seguimiento y monitoreo. Para la aproximación a este caso de estudio, en el primer capítulo se señalará el planteamiento de la investigación a través de un marco contextual y teórico. En el cual, se explica la problemática en cuanto a la situación de género del país y asimismo, de las organizaciones del tercer sector en cuanto a la incorporación del enfoque de género en los proyectos. En adición a ello, se explica el contexto actual de lo anterior, desde la mirada de gestoras y jefes de proyectos. Luego, en cuanto al marco teórico, se desarrollará un marco conceptual de enfoque de género, basados en guías de transversalización de género y asimismo, se explicarán las etapas de diseño, ejecución y seguimiento y las consideraciones de género que se deben integrar.

Acerca del segundo capítulo, en este se explicará la metodología a utilizar en la investigación. Para esto, se detallará el alcance del estudio, así como el diseño y secuencia metodológica en que se basó el trabajo. Por otro lado, se presentará la selección muestral de las personas a entrevistar en la etapa de trabajo de campo, así como de las entrevistadas para la etapa de validación de metodología y de hallazgos. Asimismo, en este apartado se expondrán las técnicas de recolección de información, así como los tipos de fuentes utilizadas en el trabajo y las estrategias para realizar el análisis de los hallazgos.

En cuanto, al tercer capítulo, se presentará tanto el contexto del proyecto “Niñas con Oportunidades” de CARE Perú, así como también los principales hallazgos, en cuanto al análisis de la incorporación del enfoque de género en las etapas de diseño, ejecución, seguimiento y monitoreo, en base a la información recopilada de los entrevistados, documentos proporcionados y mediante las guías de transversalización de género. Asimismo, se presentarán los resultados principales del proyecto NCO y se identifican los límites tanto externos como internos.

Finalmente, se brindarán conclusiones y recomendaciones, en base a las oportunidades de mejora identificadas en el capítulo 3, tanto de la gestión de proyectos interna y de las consideraciones, en cuanto la incorporación de género en ciertos componentes del proyecto, y para ello, se contará con la validación de dos expertas, que brindarán sus reflexiones sobre lo presente.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

En el Perú, si bien se están realizando esfuerzos para alcanzar la igualdad de género a través de compromisos internacionales y políticas públicas, este avance todavía no se considera significativo, pues el índice de desigualdad de género (IDG) para el 2018 tuvo un resultado de 0.376 (INEI, 2019). Lo anterior, evidencia que todavía existe desigualdad en diferentes ámbitos, como el laboral y el acceso a la salud, pues mientras más se aleje del 0, significa que más alejada se está de una situación de igualdad de género.

En este camino por alcanzar la igualdad de género, son muchos los actores que participan y entre ellos se encuentran las organizaciones no gubernamentales (ONG), las cuales buscan contribuir a este fin, a través de la implementación de proyectos de desarrollo en zonas vulnerables. Por lo que, sí se espera que dichos proyectos lleguen a generar un verdadero impacto social tanto para mujeres como hombres, se hace necesario incorporar el enfoque de género en la formulación y ejecución de estos.

No obstante, la gestión de proyectos sociales con enfoque de género presenta ciertas limitaciones, entre estas Harcourt y Moser (como se citó en Brière & Auclair, 2020) señalan que está la brecha entre la teoría y la práctica con respecto a la aplicación de guías de incorporación de género y la ruptura entre los objetivos organizacionales y el plan de acción de los proyectos. Además, se encuentra que los proyectos que tienen como principales beneficiarias a las mujeres, no llegan a incorporar el enfoque de género ni un análisis de género adecuado, generando después efectos contraproducentes (Oxfam, 2014). En adición a ello, gestoras y expertos en proyectos, señalan que otras limitaciones son que el género todavía se aborda de una manera muy superficial, así como hay poco profesionales capacitados en este tema.

En ese sentido, para entender un poco más esta problemática que va a ser abordada en la presente investigación, se considera necesario desarrollar un marco contextual y teórico. Los cuales permitan entender y situar el contexto en donde se encuentran los proyectos sociales con enfoque de género, así como también que permitan conocer los conceptos claves del enfoque y su incorporación de este en los proyectos.

1.1. Descripción del problema empírico

El presente apartado pretende situar el contexto en que se encuentra la gestión de proyectos sociales con enfoque de género, comenzando con la recopilación de principales compromisos internacionales y normativas en el contexto peruano, que ayudarán a entender la situación de género en el país. Luego, se hará una explicación de los actores clave que intervienen en dichos proyectos, sobre todo, recalcando la intervención de las ONG. Por último, se presentará cómo se están gestionando los proyectos con enfoque de género, desde la mirada de gestoras y expertos que trabajan en el tercer sector.

1.1.1. Situación de género en el Perú

La incorporación del enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo en el Perú tiene sus orígenes en su suscripción a compromisos internacionales enfocados a la igualdad de género. Sobre ello, según GRADE (2020) se destacan los tres siguientes: en primer lugar, el compromiso de la Declaración y Plataforma de Beijing en la Cuarta conferencia Mundial de la Mujer en 1995, en el cual se promovió un plan de acción y orientación para la igualdad de género y un enfoque en los derechos humanos y de niñas y mujeres (ONU Mujeres, 2014). En segundo lugar, la suscripción a la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW) en 1982. Y en tercer lugar, la suma del país en el 2015 a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible hacia una agenda 2030 desde diferentes áreas de intervención como el fin de la pobreza (ODS1), educación de calidad (ODS4) y la igualdad de género (ODS5), y es este objetivo que se explicará para fines de esta investigación. Sobre ello, cabe resaltar, que el INEI (s/f) ha desarrollado un sistema de monitoreo de indicadores de estos objetivos.

No obstante, a pesar de los compromisos y avances que tiene el Perú, las desigualdades de género permanecen, generando que la mujer siga en una posición desfavorecida frente a los hombres. Por un lado, según el Índice Global de la Brecha de Género, Perú obtuvo para el 2020 una brecha de género del 71.4%, lo cual lo clasifica en el puesto 66° frente a 153 países. Por otro lado, el Portal de datos de género de World Bank, señaló en cuanto a participación laboral, que para el 2019 se presentó una amplia brecha entre hombres (76%) y mujeres (45%) del nivel socioeconómico medio. Además, el INEI (2019) indicó que, en cuanto a Indicadores del Índice de Desigualdad de Género en el área de educación, son los hombres (72%) que tuvieron mayor posibilidad de culminar la secundaria a comparación de las mujeres (60.4%).

De todo lo mencionado anteriormente, se recalca que alcanzar la igualdad de género repercute en el desarrollo social, pues este fin busca que tanto mujeres como hombres tengan condiciones iguales en cuanto al acceso y control de recursos, oportunidades y derechos en las diferentes áreas desarrollo. Y para poder lograr ello, están las ONG que a través de proyectos

sociales buscan abordar las desigualdades del país, mediante un apoyo intersectorial e interinstitucional. Sin embargo, estos proyectos también cuentan con sus limitaciones y es por ello que se considera necesario detallar el contexto en el cual se gestionan los proyectos de desarrollo.

1.1.2. Contexto de la gestión de proyectos con enfoque de género en el Perú

En el contexto peruano, APCI (2020) sostiene que, existen un total 1339 de ONGs, de las cuales, el 9.9% se alinearon al ODS 5 y un aproximado del 76% se encuentran dentro de la categoría “mujer y desarrollo social”. Entre estas organizaciones podemos encontrar a las internacionales que tienen sus oficinas regionales en el país, como CARE Perú, Plan Internacional, World Vision, Oxfam, Ayuda en Acción, Amnistía Internacional, Save the Children, entre otras.

Ahora bien, en cuanto al contexto de las ONG, este ha sido muy cambiante durante los últimos años; según León y Bird (2018), el Perú se clasificó como un país de renta media y ello provocó que la Cooperación Internacional limitará el acceso de recursos que otorgaba al país. Lo anterior, generó ciertos desafíos, por un lado, con respecto a la institucionalidad, Bobadilla (2017) comenta que en las ONG se han experimentado cambios, puesto que se han ido transformando paulatinamente en consultoras, debido principalmente a los problemas de financiamiento que tienen. Por otro lado, Mendoza (2017) señala que, si bien las ONGs han mejorado en cuanto a su planificación estratégica y el uso de herramientas para la formulación de proyectos, son limitados los profesionales capacitados para manejarlos.

Luego, con respecto a los otros actores que intervienen en los proyectos con enfoque de género, se encuentra también al gobierno en sus diferentes niveles, la cooperación internacional y el sector privado. Son estos actores, que, desde sus funciones y recursos, apoyan al cumplimiento de los objetivos de desarrollo y de igualdad de género de las ONGs (ver Tabla 1).

Tabla 1: Otros actores que intervienen en los proyectos con enfoque de género en el Perú

Gobierno	Cooperación Internacional (CPI)	Sector Privado
Según Panfichi y Alvarado (2010) existen 2 tipos de relación: 1. La subcontratación: el gobierno contrata a la ONG para la ejecución de sus programas.	Busca movilizar recursos a los países y organizaciones para avanzar también en la agenda del desarrollo. Se encuentran organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las agencias de las Naciones Unidas, entre otros organismos de cooperación bilateral y agencias de cooperación. Cabe resaltar, que la CPI apoyó, sólo	Contribuye con recursos para el financiamiento de proyectos de varias ONGs. Existen diferentes tipos de colaboración, entre estas destacan (ESAN, 2019): 1. La colaboración conjunta, en la cual se busca obtener resultados más eficaces y generar más impacto.

Tabla 1: Otros actores que intervienen en los proyectos con enfoque de género en el Perú (continuación)

<p>2. Cooperación: ambas instituciones participan para promover políticas públicas y la creación de espacios de participación de la población.</p>	<p>el 10% en el tema de “Empoderamiento de la mujer y atención a grupos vulnerables” Mientras que, en el caso de la contribución de las ODS sólo un 5.1% de los montos ejecutados de los proyectos apoyaron a la ODS 5 (APCI 2020).</p>	<p>2. Por medio de innovación responsable y emprendimiento, que aseguran la sostenibilidad en un proyecto. 3.Promoción de cambios locales.</p>
--	---	---

Fuente: Alvarado (2009), APCI (2020) & ESAN (2019)

Ahora con respecto a la gestión de proyectos con enfoque de género, se realizó una recopilación de experiencias de gestoras y expertos (ver Anexo A), quienes comentaron las particularidades por etapa del ciclo de proyecto y sus limitantes. En primer lugar, con lo que respecta a la etapa de diagnóstico con enfoque de género, Guzmán (2020) señaló que el proceso es más minucioso. Esto último, en el sentido que se debe recopilar información de la situación de desigualdad de género, lo cual requiere tener datos desagregados por sexo, claridad de las necesidades e intereses de género. así como roles de género, entre otros. Además de ello, Miranda (2020) sostuvo que, es necesario incluir un análisis de género en esta etapa, puesto que es diferente las problemáticas que se ven en mujeres y hombres.

En segundo lugar, por un lado, con respecto al diseño, Jauregui (2020), señaló la importancia de que, la estrategia debe ser construida desde abajo, es decir la planificación del proyecto, debe incluir la perspectiva de la población beneficiaria para que estas respondan a sus necesidades e intereses. Además, Guzmán (2020) comentó que se debe realizar un mapeo de riesgos con el fin de no generar efectos contraproducentes en mujeres de la zona de intervención. Por otro lado, con respecto al monitoreo, Miranda (2020) indicó que es relevante desarrollar indicadores de género que ayuden a entender la problemática y verificar los avances de los objetivos del proyecto. Asimismo, Nishikawa (2020) mencionó que se debe hacer un seguimiento del Plan Operativo, a través de un sistema de monitoreo, donde el foco sea los avances de género y sus componentes, así como también, una recolección de evidencia con el soporte de coordinadores regionales, especialistas y consultores y con ello realizar reuniones de retroalimentación. También, indicaron que, en este tipo de proyectos, existen tanto limitaciones internas como externas, las cuales se explicarán a continuación (ver Tabla 2).

Tabla 2: Limitaciones internas y externas de los proyectos con enfoque de género

Limitaciones internas	Limitaciones externas
<p>1. Tendencia a que el tema de género sea visto de manera superficial y que existen proyectos que consideran que no necesitan el enfoque de género (Guzmán, 2020).</p> <p>2. Tendencia de que los proyectos utilizan el enfoque de mujer en el desarrollo (MED) y dejan de lado la participación de los hombres en el proyecto (Guzmán, 2020).</p> <p>3. Realizar un análisis de género no es sencillo y hay pocas especialistas que puedan leer y entender las dimensiones de las relaciones de poder en género (Osorio, 2020).</p> <p>4. La asignación de recursos para los temas de género no es explícita y depende de la percepción de las personas encargadas del proyecto cómo se distribuye (Osorio, 2020).</p> <p>5. Los proyectos casi siempre están centralizados en las categorías de disminución de violencia de la mujer y salud sexual reproductiva, lo cual no permite abordar otras necesidades igual de importantes (Neyra, 2020).</p>	<p>1. Trabajar con entidades públicas es un desafío, dado que presentan sus limitaciones institucionales. Asimismo, no están familiarizadas con el enfoque de género y algunas entidades tienen tendencias machistas (Neyra, 2020).</p> <p>2. Dado que, en zonas rurales, las mujeres tienen como responsabilidades, el cuidado del hogar y la crianza de animales, no suelen terminar los talleres de capacitación (Jáuregui, 2020).</p> <p>3. En ocasiones, existe resistencia de la propia población debido a percepciones equivocadas de los proyectos con enfoques de género (Jáuregui, 2020).</p>

Fuente: Guzmán (2020), Osorio (2020), Neyra (2020) & Jauregui (2020)

Como se observa, los proyectos que tienen como objetivo la igualdad de género en el Perú, presentan todavía barreras y limitaciones que no permiten que se aborde el enfoque de género de manera eficaz. En ese sentido, para poder entender mejor el problema empírico de la presente sección, y comprender más a fondo la situación de género en el Perú, la situación de las ONGs y los proyectos de desarrollo con enfoque de género es importante conocer algunos conceptos claves. En la siguiente sección se abordará un marco conceptual relacionado a las variables que se van a trabajar a lo largo de la investigación.

1.2. Descripción del problema a investigar

En el presente apartado se pretende desde un marco teórico interpretar los conceptos que engloban el enfoque de género y su incorporación en la gestión de proyectos sociales. Para ello, primero se presenta el marco conceptual de género y su trayectoria del enfoque en escenarios de desarrollo. Luego, se explican las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución y monitoreo junto a sus herramientas, metodologías y técnicas para finalmente incorporar el enfoque de género en cada una de las etapas.

1.2.1. Conceptos claves del enfoque de género

Se considera necesario explicar el término género con el fin de luego entender cómo este se incorpora posteriormente en el diseño e implementación de proyectos sociales. Según ONU Mujeres, el género hace alusión a los:

comportamientos, actividades, y atributos que una sociedad determinada en una época determinada considera apropiados para hombres y mujeres[...] también se refiere a las relaciones entre mujeres y las relaciones entre hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones son contruidos socialmente y aprendidos a través del proceso de socialización. Son específicas al contexto/época y son cambiantes (S/F, pp.1)

Además, el género también se considera una categoría de análisis, la cual pone al descubierto la estructura jerárquica del poder prevaleciente de los sistemas patriarcales; en la que tanto mujeres como hombres han asumido roles de género de una forma tan diferenciada y asimétrica que ha limitado las potencialidades de ambos y han condicionado sus formas de expresión y de relación (Manjarrez, 2016).

De lo anterior, existe un marco conceptual que permite entender al género como una categoría de análisis y este se concentra en las definiciones de roles de género, brechas de género, perspectiva de género, equidad de género, igualdad de género e interseccionalidad, y cada uno se explica en la Tabla 3 (ver Tabla 3):

Tabla 3: Marco conceptual de la categoría género

Concepto	Definición
Roles de género	Conjunto de funciones, tareas, responsabilidades y prerrogativas que se generan como expectativas/exigencias sociales y subjetivas” (INMUJERES, 2007, p.116), y que se les asigna de manera diferente tanto a mujeres como a hombres en función a su sexo
Brechas de género	“Una medida estadística que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador” [...] para “reflejar la brecha existente entre los sexos respecto a las oportunidades de acceso y control de los recursos económicos, sociales, culturales y políticos” (INMUJERES, 2007, p.25).
Perspectiva de género	Permite analizar y comprender de manera profunda las relaciones que se dan entre hombres y mujeres en la sociedad (INMUJERES, 2007); y permite no solo observar verdaderamente la realidad sino también de proponer estrategias para poder tomar acción y transformar dicha realidad.
Transversalización de género	Se toma como una herramienta para lograr la igualdad de género a través de la consideración del contexto, necesidades e intereses de mujeres y hombres, en el diagnóstico e impacto de un programa (PNUD, 2012; Fundación Mujeres, 2003)
Equidad de género	“[...]significa que mujeres y hombres tienen las mismas condiciones y

Tabla 3: Marco conceptual de la categoría género (continuación)

	oportunidades para ejercer sus derechos y alcanzar su potencial en términos sociales, económicos, políticos y culturales” (BID, 2017, p.9).
Igualdad de género	“La búsqueda de la igualdad requiere de acciones dirigidas a la equidad, lo cual implica la provisión y distribución de beneficios o recursos para reducir las brechas existentes” (BID, 2017, p.9).
Interseccionalidad	Promueve “[...] la comprensión de los seres humanos formada por la interacción de diferentes ubicaciones sociales (por ejemplo, "raza" / etnia, indigeneidad, género, clase, sexualidad, geografía, edad, discapacidad / capacidad, estatus migratorio, religión) (Havinsky y Hunting, 2020, p.432). Permite “[...] entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión y privilegio” (AWID, 2004, p.1)”.

Los conceptos mencionados ayudan no solo a entender el marco conceptual que engloba al género, sino también recalca la relevancia de cada uno para poder integrarlas como variables a lo largo de la gestión de proyectos sociales. Con lo anterior, de acuerdo al contexto de cada proyecto, se puede identificar que problemáticas en cuestiones de género se necesita abordar y para ello, también es necesario el enfoque de género, el cual se explica en la siguiente sección.

1.2.2. Trayectoria del enfoque MED Y GED

En cuanto a la trayectoria del enfoque de género, este se originó en 1970 con “Mujeres en el Desarrollo” (MED), el cual fue el primer enfoque que cuestionó la limitada participación mujeres en roles productivos, pues la sociedad definía su rol como reproductivo y asistencial (Montealegre, 2020 y PNUD, 2007). Sin embargo, este enfoque no tuvo éxito en el camino hacia el alcance de la igualdad de género principalmente por considerar las necesidades de las mujeres de manera aislada, en proyectos que buscaban soluciones intermedias, y asimismo por no considerar las desigualdades en los roles de género.

Con estos cuestionamientos hacia el MED, es que luego surge el Enfoque de Género en Desarrollo (GED) en los 80’s, el cual según Varela “vino a mostrar que la categoría de género no se refiere a hombres y mujeres como entidades aisladas, sino a la relación entre ambos, al modo en que estas relaciones se construyen socialmente, y en cómo afectan a unos y otras” (Varela, 2011, p.116). En ese sentido, lo que busca el enfoque actual es poder considerar los roles de género, las relaciones de poder, las necesidades, los intereses y el acceso de recursos para mujeres y hombres. Lo cual se detalla más adelante en la Figura 1 (ver Figura 1).

Figura 1: Enfoque MED Y GED

Mujeres en el Desarrollo	Género y Desarrollo
Las mujeres	Las relaciones entre hombres y mujeres
El problema	El problema
La exclusión de las mujeres del proceso de desarrollo o modernización	Las relaciones de poder desiguales entre ricos y pobres, mujeres y hombres, que imposibilitan el desarrollo equitativo y la plena participación de las mujeres.
La meta	La meta
Desarrollo y políticas públicas más eficientes y efectivas.	Políticas públicas equitativas, sustentables, eficientes, incluyentes y participativas.
La solución	La solución
Integrar a las mujeres en el proceso de desarrollo, o en las políticas públicas existentes.	Elevar la capacidad de acción de las mujeres en desventaja y transformar las relaciones desiguales entre hombres y mujeres.
Las estrategias	Las estrategias
Diseñar políticas focalizadas a mujeres. Elevar la productividad de las mujeres. Elevar la capacidad de las mujeres para velar por el bienestar del hogar.	Diseñar políticas sensibles a las diferencias entre hombres y mujeres (focalizadas o integradas). Identificar y atender las necesidades prácticas y estratégicas determinadas por las propias mujeres.

Fuente: Massolo (2006)

Esta transición hacia el enfoque de género ha logrado objetivos relevantes para el desarrollo social, partiendo del enfoque MED, con la participación de mujeres en roles productivos y ahora, con el enfoque GED y su visión de que tanto mujeres como hombres trabajen en conjunto para contribuir a su propio desarrollo, lo que implica el acceso a la igualdad de oportunidades y derechos para ambos. En este aspecto, el desarrollo de proyectos sociales debe incluir un enfoque GED para poder identificar los roles de género, las relaciones de poder, así como las necesidades e interés de mujeres y hombres, con el fin de no solo alcanzar la igualdad sino también el desarrollo.

1.2.2. Gestión de proyectos con enfoque de género

Ahora bien, para poder entender cómo es que el enfoque de género se incorpora en los proyectos sociales, es preciso exponer qué entendemos por proyectos sociales, cuáles son las metodologías que se usan y qué tipo de herramientas se utilizan en cada etapa. Los proyectos sociales son intervenciones que generan valor social, buscan abordar y tomar conciencia de las diferentes necesidades, abordan una problemática en específico y diseñan e implementan un plan de acción que en la puesta en práctica puede cambiar la realidad y lograr un objetivo específico de desarrollo (Análisis y Desarrollo Social Consultores, 2010 y Gómez, 2007). Entonces, previo a poder desarrollar un proyecto social, se hace necesario poder tener una reflexión sobre el contexto y las problemáticas que impiden el desarrollo de la población, y así, desarrollar un plan

de acción que apoye a generar un impacto social. Para ello, es relevante contar con un conjunto de metodologías, herramientas de gestión, equipo de trabajo, entre otros recursos a lo largo del proyecto.

Existen 4 fases del ciclo de proyecto: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación (Ver Anexo B para más detalle), de los cuales en la presente investigación solo se centrará en las tres primeras. En el caso de los proyectos que incorporan el enfoque de género se explicará ciertas consideraciones que se tienen que tomar en cuenta para integrar el enfoque, los cuales se encuentran en la siguiente tabla (ver Tabla 3)

Tabla 3: Gestión de proyectos sociales con enfoque de género

<p>Diagnóstico</p>	<p>1. Realizar un análisis de género previo al lanzamiento de las actividades del proyecto para obtener información sobre la desigualdad de género. Asimismo, para poder identificar “distintas necesidades y prioridades de mujeres y hombres en un problema o una intervención determinados mediante la evaluación de las diferencias de los roles de los géneros y las oportunidades disponibles para hombres y mujeres” (BID, 2017)</p> <p>2. Basarse en marcos de análisis de género, de acuerdo con los objetivos del proyecto, que permitan analizar distintas dimensiones, como relaciones de poder y el acceso y control de recursos (ver Tabla 4)</p>
<p>Diseño</p>	<p>1. En el establecimiento de la problemática, se debe considerar si es que esta afecta de manera diferente a las mujeres, si afecta más a las mujeres que a los hombres y si se debe por algún tipo de discriminación contra las mujeres por el hecho de ser mujeres (INMUJERES & ONU Mujeres, 2015).</p> <p>2. En los objetivos, se debe buscar explícitamente la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como superar la discriminación de género. Asimismo, debe considerar si estos aportan a la disminución de las brechas de género, a superar la discriminación de género, a ser claros respecto a la transversalización de género y a ser pertinentes al contexto cultural (Red Kideitu, 2007 & Grupo Técnico de Género del Sistema de Naciones Unidas, 2010).</p> <p>3. En las estrategias, se debe considerar ciertos criterios, como la legalidad, en el sentido de seleccionar alternativas en el marco de igualdad de género. Además, se debe considerar, la eficacia y eficiencia de las alternativas, que permitan modificar las condiciones que desfavorecen a las mujeres y optimizar recursos con otros organismos. De igual manera, se deben tomar en cuenta que las estrategias contribuyan a la visibilización y valorización de las mujeres, contemplen un intercambio y aprendizaje entre hombres y mujeres, así como una distribución equitativa de los beneficios (INMUJERES & ONU Mujeres, 2014 & Grupo Técnico de Género del Sistema de Naciones Unidas, 2010)</p> <p>4. En el establecimiento de las actividades deben contar con cuotas de género y deben establecer actividades específicas para tanto mujeres como hombres. Asimismo, deben favorecer a la identificación y disminución de las desigualdades de género. De igual manera, las actividades deben establecerse en relación con los roles y responsabilidades de hombres</p>

Tabla 3: Gestión de proyectos sociales con enfoque de género (continuación)

	<p>y mujeres y deben tener en cuenta sus capacidades (Red Kideitu, 2007 & Diakonia s/f)</p> <p>5. En relación a los indicadores de género, estos deben ser posibles de medir dos puntos, por un lado, la situación de inequidades de género y por otro lado, los cambios en cuanto a roles de género. Asimismo, deben medir el cambio en la condición de la mujer en la población objetivo y deben estar desagregados por sexo (AECID, 2015 & Oxfam , 2014).</p> <p>6. Otros elementos que se deben sensibilizar al género son el personal y, asimismo, el presupuesto de género, para una asignación de recursos equitativa por sexo. Lo anterior, debe estar establecido en una política de género, la cual guía las estrategias y acciones de una organización frente a la igualdad de género (Oxfam, 2014,p.11).</p>
<p>Ejecución y Monitoreo</p>	<p>Se inicia con la ejecución de las actividades y luego el seguimiento de estas. Para ello se deben tener las siguientes consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La ejecución sensible al género debe adecuarse a los horarios y necesidades de las mujeres y hombres (Emakunde, 2007). 2. Una ejecución del presupuesto que sea sensible al género y que refleje las proporciones en cuanto al gasto total desagregado por sexo (Just Governance Group, 2016). 3. Una capacitación al personal sobre temas de género y que se disponga de materiales para que el personal incorpore el género en sus responsabilidades (Red Kideitu, 2007). 4. Seguimiento que considere el avance de las actividades de las mujeres y hombres, considerando la recolección de data desagregada por sexo (García et al., 2016).

Tabla 4: Marcos de Análisis de Género

Marcos Analíticos de Género	Objetivo	Características	Componentes
<p>Marco Analítico de Harvard</p>	<p>Identificar las actividades que realizan las mujeres y hombres en un contexto determinado, considerando los factores que influyen en el acceso y control de recursos. Pretenden demostrar que la asignación de recursos tanto a mujeres como hombres, logran mayores beneficios económicos.</p>	<p>-Análisis de relaciones de género a través de la división del trabajo. -Recopila información a nivel del hogar y comunidad. -Considera los factores que inciden en el acceso y control de recursos.</p>	<p>a) Perfil de actividades. b) Perfil de acceso y control. c) Perfil de influencias d) Análisis del ciclo del proyecto</p>

Tabla 4: Marcos de Análisis de Género (continuación)

Marco de Moser	Planificar proyectos y políticas para la igualdad de género a través de dos estrategias: 1) integración de las necesidades e intereses de mujeres y hombres, y 2) empoderar las mujeres a través de actividades específicas para ellas.	-Análisis de las relaciones de poder por género. -Recopila información a nivel hogar. -Examina el triple papel de la mujer (productiva, reproductiva y comunitaria). -Enfoques de políticas: bienestar, igualdad, antipobreza, eficiencia, empoderamiento y equidad.	a) Necesidades prácticas y estratégicas b) Matriz de la política de género y desarrollo
Marco de igualdad y Empoderamiento de la Mujer	Priorizar el empoderamiento de las mujeres a través de la revisión y evaluación de los siguientes niveles de igualdad: control, concientización, participación, acceso y bienestar.	-Empoderamiento de las mujeres. - Niveles de igualdad en relación con componentes de (a-e). -Enfoque en las necesidades de las mujeres. -Niveles de reconocimiento de los temas de las mujeres: negativo, neutral, positivo.	Logro de la igualdad y empoderamiento de mujeres en cuanto a: a) Bienestar b) Acceso c) Concientización d) Participación e) Control

Adaptado de AECID (2015), GNUD (2014) & World Vision International (2009).

De esta sección, se rescata la importancia de incorporar el componente de género, pues este permite que desde el diagnóstico se considere el impacto de la problemática en mujeres y hombres, así como la identificación de sus necesidades, intereses y los roles de género existentes. Lo anterior, con el fin de desarrollar y ejecutar un plan de acción que ayude a mejorar la situación en relación a las desigualdades de género identificadas y asimismo, identificar los avances en cuanto a los objetivos de género. Para ello, se debe contar con ciertos componentes y criterios sensibles al género en marcos de análisis, herramientas de gestión, equipo de proyectos, presupuestos y sistemas de monitoreo, con el fin de que el proyecto sea transversal al género.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Analizar la incorporación del enfoque de género en el diseño y ejecución del proyecto “Niñas con Oportunidades” de CARE Perú en el departamento de Huancavelica durante el periodo 2016-2019

2.2. Objetivos específicos

1. Identificar la planificación estratégica con enfoque de género en la organización CARE Perú

2. Examinar el proceso de diseño con enfoque de género del proyecto Niñas con Oportunidades en Huancavelica en el período 2016-2019
3. Examinar el proceso de ejecución y seguimiento con enfoque de género del proyecto Niñas con Oportunidades en Huancavelica en el período 2016-2019

2.3. Preguntas específicas

1. ¿Cómo es la planificación estratégica con enfoque de género en la organización CARE Perú?
2. ¿Cómo ha sido la etapa de diseño con enfoque de género del proyecto "Niñas con Oportunidades" en Huancavelica en el período 2016-2019?
3. ¿Cómo ha sido la etapa de ejecución y seguimiento con enfoque de género y cuáles han sido los resultados del proyecto "Niñas con Oportunidades" en Huancavelica en el período 2016-2019?

3. Hipótesis

La presente investigación es de tipo exploratorio y como el fenómeno a examinar no ha sido tan estudiado y profundizado por académicos y existe limitada literatura del tema, no se contará con hipótesis (Pasco & Ponce, 2018).

4. Justificación

La importancia de la presente investigación radica en los siguientes niveles social, académico y organizacional. En cuanto al nivel social, la investigación pretende promover la relevancia de implementar proyectos con enfoque de género, desde diferentes áreas de intervención, con el objetivo de incidir en la disminución de las brechas, roles y estructuras de género. Asimismo, busca contribuir con un modelo de gestión de proyectos desde un enfoque de género para que tanto entidades públicas, privadas y sociales puedan desarrollar buenas prácticas en cuanto a la responsabilidad social ligada a la búsqueda de igualdad de género. Por otro lado, con relación al nivel académico, se busca contribuir a la literatura de la gestión de proyectos sociales y sus herramientas con un enfoque de género, para de este modo aportar a la diversidad en las ciencias de la gestión y promover su adaptabilidad en nuevos enfoques para el desarrollo de soluciones más eficaces. Finalmente, a nivel organizacional, se busca identificar las debilidades y oportunidades de mejora en la planificación estratégica y gestión de proyectos sociales con enfoque de género para de ese modo no solo mejorar los procesos en las etapas diagnóstico, diseño y ejecución, sino también para incidir en la generación impacto social.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En el presente apartado se detallará la metodología que se siguió en la investigación con el fin de tener en claro los procedimientos que ayudaron a realizar el trabajo. Se comenzó este con la definición del alcance de la investigación, el cual es exploratorio y descriptivo. Luego, se determinó el diseño de la investigación, la cual resultó ser cualitativa, estudio de caso y transeccional. A partir de lo anterior, se seleccionó la muestra y se establecieron las técnicas de recolección de datos.

1. Alcance

La presente investigación tiene dos alcances: exploratorio y descriptivo. Por un lado, es exploratorio, el cual se refiere a un tema que es poco estudiado o que no existen investigaciones específicas sobre este, por lo que surgen interrogantes respecto al tema (Pasco & Ponce, 2018; Hernández, Fernandez & Baptista, 2014). Sobre lo anterior, si bien para este trabajo se ha podido recolectar guías de distintas organizaciones e instituciones que orientan cómo incorporar el enfoque de género en los proyectos sociales, esto no se ha podido encontrar en bibliografía que señale lo mencionado en el contexto peruano. Además, Saunders, Lewis y Thornhill et al. (2009) señalan que este tipo de estudio permite indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Por ello, esta investigación pretende estudiar desde las ciencias de la gestión, específicamente en la gestión de proyectos, enfoques poco indagados, como lo es el enfoque de género.

Por otro lado, tiene alcance descriptivo, ya que busca revisar y analizar el enfoque de género en diferentes etapas de la gestión de proyectos y sobre ello Saunders et al. (2009) mencionan que este alcance busca tener una imagen clara de aquello de lo que se quiere recolectar información, de manera independiente o conjunta a través de variables. En adición Hernández et al. (citado en Pasco & Ponce, 2018), señalan que se busca especificar las propiedades, las características de objetos, grupos, entre otros fenómenos para someterlos a un análisis. Por ello, en la presente investigación se hizo un análisis, a través de variables de planificación estratégica y de gestión de cada etapa del ciclo de proyectos con enfoque de género, las cuales se encuentran detalladas en la matriz de consistencia (ver Anexo E).

2. Diseño y secuencia metodológica

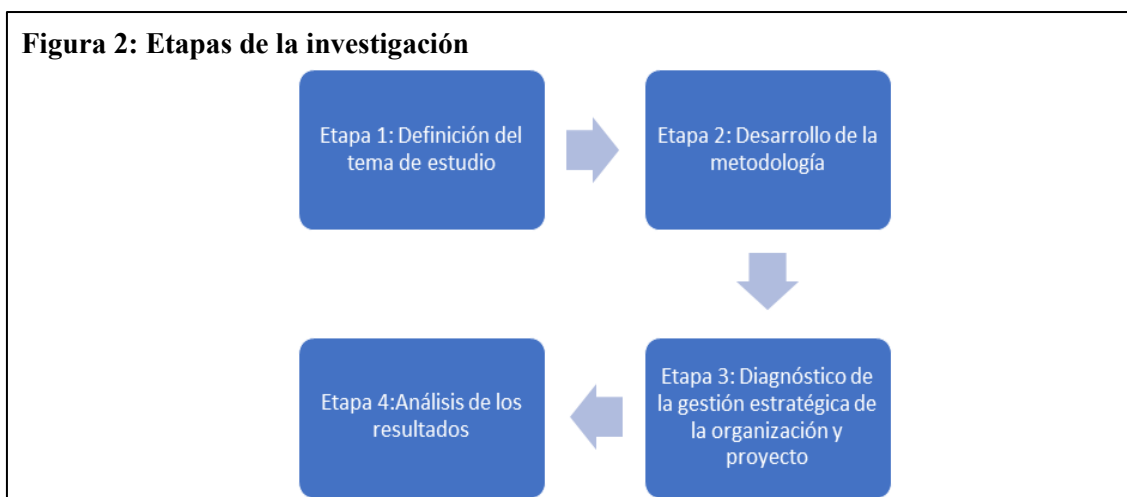
Siguiendo con el diseño metodológico, el presente trabajo cuenta con un enfoque cualitativo, puesto que la recolección de los datos se llevó a cabo sin una medición numérica para poder dar respuesta a las preguntas de investigación. Asimismo, se le considera un estudio cualitativo porque se interpretó una situación mediante un proceso inductivo y definió una “realidad” a través de la opinión de varios participantes (Hernández et al., 2014). En este sentido,

para esta investigación se buscó conocer cómo el enfoque de género se ha incorporado en la gestión del proyecto “Niñas Con Oportunidades”, a través de los testimonios de las personas que han participado directa o indirectamente en el proyecto. También, se le considera un trabajo cualitativo, porque cuenta con un carácter más flexible y trabaja con muestras más pequeñas e instrumentos más abiertos e interactivos (Pasco & Ponce, 2018), lo cual se siguió en la presente investigación.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente se analizó un sujeto de estudio en específico, el cual fue el proyecto “Niñas Con Oportunidades” de CARE Perú. Es por ello que el diseño de esta investigación es el caso de estudio, dado que procuró comprender un fenómeno en particular dentro de un contexto propio, utilizando diversas fuentes para encontrar evidencia (Robson, 2002) (citado en Saunders et al., p.145). Además, en este caso se dio énfasis en el contexto y procesos que se llevaron a cabo, ya que se buscó conocer a profundidad la gestión de proyectos situándose en una organización que trabaja el enfoque de género y tiene arraigado este componente dentro de sus lineamientos.

A su vez, el presente trabajo se caracteriza por ser transeccional, debido a que se pretendió recolectar datos y describir las variables de estudio en un momento único (Liu, 2008; Tucker, 2004) (citado en Hernández, p.154). En ese sentido, si bien se buscó estudiar la incorporación del enfoque de género en las etapas de diseño y ejecución del proyecto durante los años 2016 al 2019, este periodo se concibió como una única unidad de tiempo. Pues, no se realizaron cambios por periodos específicos y lo que se buscó fue poder analizar en qué medida se incorporó el enfoque de género en un momento determinado del proyecto.

Finalmente, en cuanto a la estructura de la investigación, esta se basó en 4 etapas siguientes: la definición del tema de estudio, el desarrollo de la metodología, el diagnóstico de gestión estratégica y proyectos con enfoque de género y el análisis descriptivo de los resultados. A continuación, se detallan dichas etapas brevemente (ver Figura 2).



En la primera etapa, se partió del interés de investigar la incorporación del enfoque de género en la gestión de proyectos, terminando por elegir el proyecto “Niñas Con Oportunidades” de CARE Perú y el período de tiempo, el cual fue 2016 al 2019. Asimismo, se optó por abordar sólo las etapas de diseño y ejecución del proyecto debido a temas de tiempo y de recursos, para con ello establecer los objetivos de la investigación, así como la problemática. Luego de ello, se realizó un acercamiento al sujeto de estudio mediante entrevistas exploratorias para conocer más a fondo la labor de la organización y la gestión del proyecto. Finalmente, en esta etapa se realizó la revisión de literatura para la construcción de un marco teórico y contextual sólido que ayudaron a situar al sujeto de estudio y conocer conceptos claves y herramientas para la gestión de proyectos con enfoque de género.

En la segunda etapa, se trabajó la matriz de consistencia en la cual se definieron las variables que se buscaban analizar en la investigación, así como los indicadores que medirían dichas variables. Después, se eligió el tipo de investigación que se llevaría a cabo, estableciendo el alcance, el enfoque, la secuencia metodológica, así como la selección de la muestra. Finalmente, se establecieron las técnicas de recolección de datos, entre ellas fuentes primarias y fuentes secundarias.

En la tercera etapa, se realizó un diagnóstico con enfoque de género de la gestión estratégica de CARE Perú y del proyecto “Niñas Con Oportunidades”, por medio de un trabajo de campo. En este transcurso, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a través de videollamadas y a su vez se revisaron documentos de la organización para poder tener conocimiento de la situación de género de la organización y del proyecto en las etapas de diagnóstico, diseño y ejecución.

En la cuarta etapa, se partió con las transcripciones de las entrevistas y la codificación de estas en una matriz de codificación (ver Anexo F), para con ello realizar el análisis de la data. Además, cabe resaltar que, para el análisis con enfoque de género en cada etapa del proyecto, se utilizó como herramienta principal, sobre todo en el diseño, listas de verificación de las siguientes organizaciones: BID, INMUJERES & ONU Mujeres, Grupo Técnico de Género del Sistema de Naciones Unidas, Diakonia y Oxfam. Para marcar cada casilla de las listas de verificación, se basó en lo aprendido en el marco teórico, en la información recopilada del proyecto, así como los lineamientos que tiene la organización que tiene CARE Perú y por último en las opiniones de las expertas entrevistadas. Finalmente, se realizó una síntesis de los resultados y se recurrió a expertos en el tema de estudio para que puedan dar su opinión de lo obtenido. Finalmente, se redactaron las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

3. Selección muestral

En el caso de la selección muestral, se trabajó con un muestreo no probabilístico por conveniencia, según (Hernández et al., 2014), este tipo de muestras no dependen de ninguna probabilidad, sino de los criterios que quiere tomar en cuenta el investigador para realizar el trabajo. Asimismo, cabe precisar que el muestreo no probabilístico por conveniencia también toma en cuenta el acceso que se tiene al sujeto de estudio (Pasco & Ponce, 2018). En este caso en particular, se seleccionaron a 11 colaboradores de la organización CARE Perú y que han participado directa o indirectamente en el diseño y ejecución del proyecto en estudio, así como de la planificación estratégica de la organización. Asimismo, se han considerado otras personas que participaron en el proyecto, tales como consultores, directores de II.EE y responsables de UGEL, que se presentan a continuación (ver Tabla 5):

Tabla 5: Datos de las personas entrevistadas

Nombre	Cargo	Objetivo al que aportará su intervención
Marilú Martens	Directora Nacional	Objetivo: 1
Susana Osorio	Especialista de Género	Objetivo: 1, 2 y 3
Haydee Echarry	Jefa de Calidad Programática	Objetivo: 1, 2 y 3
Claudia Sanchez	Gerenta de Programas	Objetivo: 1
Cynthia Tello	Gerenta de Inclusión Social y Potencial Humano	Objetivo: 1
Julio Nishikawa	Gerente de Empoderamiento de la Mujer y Seguridad Alimentaria y Nutrición	Objetivo: 1
Lucy Harman	Gerenta de Gestión de Riesgos y Respuestas de Emergencias	Objetivo: 1
Mónica Arenas	Controllor de Finanzas	Objetivo: 2
Sindy Espinoza	Analista Financiera del proyecto NCO	Objetivo: 2
Renzo Sosa	Jefe de Recursos Humanos	Objetivo: 1 y 2
Maclovio Olivares	Jefe de proyecto de Niñas Con Oportunidades	Objetivo: 1, 2 y 3
Luisa Puente	Coordinadora del proyecto de Niña Con oportunidades en Huancavelica	Objetivo: 2 y 3
Ivonne Condezo	Consultora del eje de habilidad socioemocional y educación sexual integral de Niñas Con Oportunidades	Objetivo 3

Tabla 5: Datos de las personas entrevistadas (continuación)

Vanessa Sinche	Consultora del eje de habilidad socioemocional y educación sexual integral de Niñas Con Oportunidades	Objetivo 3
Carlos Chávez	Consultora del eje de emprendimiento económico de Niñas Con Oportunidades	Objetivo 3
Edwin Ramos	Director de II.EE José Maria Arguedas	Objetivo 2
Percy Félix Lévano	Director de II.EE Manuel Gonzáles Prada	Objetivo 2
Hugo De La Cruz	Director de II.EE Nuestra Señora del Carmen	Objetivo 2
Juan Cupe	Responsable de Ugel Huaytará	Objetivo 2
Josué Rivas	Responsable de Ugel Angaraes	Objetivo 2

Por otro lado, se realizaron reuniones y entrevistas a cinco expertas, una en metodología y dos especialistas temáticas, entre una especialista de género y una gestora de proyectos sociales que ayudaron a validar los resultados. En cuanto, a la experta en metodología se realizó la validación del diseño de metodología de investigación en la etapa 2 de la investigación; mientras que con las especialistas temáticas se llevó a cabo dicha validación en la etapa 4 de la investigación, estas serán detalladas a continuación (ver Tabla 6):

Tabla 6: Datos de expertas entrevistadas

Nombre	Especialidad	Cargo
Martha Marianella Pacheco Mariselli	Diseño Metodológico	Docente de Facultad de Gestión
Maria Fernanda Torres Delgado	Especialista de género	Coordinadora de Comunicaciones - Proyecto Creer en Grade
Patricia Sandoval Jiménez	Gestora de proyectos sociales	Consultora en Gerencia y Gestión de Proyectos Sociales con enfoque de Género
Erika Karel Boyanovich Gargurevich	Consultora en proyectos sociales	Consultora en programas y proyectos sociales en temas de género
Rocío Pilar Puente Tolentino	Especialista de género	Consultora en género enfocada en derechos sexuales y reproductivos
Patricia Carrillo Montenegro	Especialista de género	Consultora en género y políticas públicas

4. Técnicas de recolección de información

Como se mencionó en líneas anteriores, esta investigación tiene un enfoque cualitativo y dado a los objetivos de análisis de la investigación, las herramientas que se utilizaron fueron principalmente la revisión de fuentes bibliográficas y de documentos, mediante la técnica de análisis documental, y asimismo, se requirió de fuentes primarias, a través de entrevistas semiestructuradas. Y en cuanto al procesamiento de la información revisada y recolectada, se utilizó el análisis de datos detallado (Hernández et al., 2014) y esto se explica a continuación.

En primer lugar, la técnica de análisis documental permitió realizar un proceso de búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios” (Arias, 2012, p.27). Y con respecto a estas fuentes secundarias, Ponce & Pasco (2018), señalan que son un conjunto de documentos que se basan en información recolectada mediante estudios o revisiones previas, como lo son artículos académicos y libros que contengan diversas investigaciones empíricas. En la presente investigación, se empezó por la revisión libros, artículos académicos, guías e informes institucionales para poder desarrollar tanto el marco contextual y teórico, los cuales recogen información sobre temas como la situación de género en el Perú, compromisos internacionales de igualdad de género, el contexto de la labor de la ONG’S en el Perú y la gestión de proyectos sociales con enfoque de género. Asimismo, se utilizaron documentos organizacionales y del proyecto escogido para conocer la situación de género en la organización CARE Perú y del proyecto de estudio (ver Tabla 7). Y para el respectivo análisis, se empezó por clasificar los documentos en las categorías de planificación estratégica y de gestión de proyectos; seguido de ello, lo que se hizo fue revisar los puntos principales alineados a las variables de investigación y finalmente, se resaltó los datos principales para el análisis de resultados.

Tabla 7: Documentación proporcionada por CARE Perú

Título	Año	Tipo de Fuente
Proyecto Piloto Niñas y Adolescentes con Oportunidades en Chincha y Huaytará- Construyendo el Cambio	2016	Documento sobre Diseño del proyecto
Niñas y Adolescentes con Oportunidades (NCO) Proyecto Marco	2016	Documento sobre Diseño del proyecto
Proyecto Niñas y Adolescentes con Oportunidades	2018	Documento sobre Diseño del proyecto
Lecciones aprendidas notas de concepto: Niñas con Oportunidades	2018	Documento de Aprendizaje y resultados

Tabla 7: Documentación proporcionada por CARE Perú (continuación)

Resultados a dos años del Proyectos “Niñas con Oportunidades”	2018	Documento de resultados de medio término del proyecto
Informe final del proyecto NCO	2018	Documento de resultados de medio término del proyecto
Informe final del proyecto NCO	2019	Documento de resultados de medio término del proyecto
Planificación de cumplimiento de la Política de Igualdad de Género de CARE Perú	Sin fecha	Documento sobre Planificación estratégica con enfoque de género
Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades para Integrar el Enfoque de Género	Sin fecha	Documento sobre Planificación estratégica con enfoque de género
Informe Anual de Cumplimiento de la Política de Género: CARE Perú	2018-2020	Informe de Cumplimiento de Política de Género
Guía de entrevista de Recursos Humanos	2020	Documento de guía de entrevista de jefe de proyecto
Política de selección y Contratación de Personal	2020	Documento de la Política de selección y Contratación de Personal
Estado de Ejecución Global NCO	Sin fecha	Documento Excel con el presupuesto y ejecución del proyecto NCO
II.EE NCO 2016-2020	2020	Listado de colegios del proyecto NCO

En segundo lugar, con respecto a las fuentes primarias, se refieren a información recolectada directamente del autor y para ello esta investigación se apoyó de entrevistas semiestructuradas, para todos los participantes, pues “comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Pasco & Ponce, 2018, p.63), en ese sentido se pudo recolectar información a profundidad desde la perspectiva de los entrevistados con la ayuda de una guía de entrevista (ver Anexo G)

Para poder realizar las entrevistas, se utilizó la matriz de variables, el cual es el resultado de la revisión de fuentes secundarias. Para ello, se tuvo dos categorías, por un lado, la planificación estratégica organizacional, donde se consideró la alineación al enfoque de género de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas de CARE Perú. Por otro lado, con respecto a la gestión de proyectos, se consideró para el análisis de género la incorporación de esta en la etapa de diagnóstico, donde se observó el uso de herramientas como los marcos de análisis de género y asimismo y la revisión de fuentes primarias y secundarias para definir el contexto del proyecto. También, se analizó de la etapa de diseño, la incorporación de la variable género a los

objetivos, estrategias, definición de la problemática y establecimiento de presupuesto. Además, en la etapa de ejecución y seguimiento, se seleccionó las variables de actividades, capacitación personal y monitoreo de indicadores con enfoque de género. Con lo anterior, se identificaron los resultados del proyecto y los alcances de la gestión interna del mismo.

Ahora, para el procesamiento de información principalmente se utilizó la triangulación de datos, el cual permite “...una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección” (Hernández et al., 2014, p.117), pues para cada objetivo se utilizó tanto las entrevistas semiestructuradas como también artículos académicos y documentos institucionales.

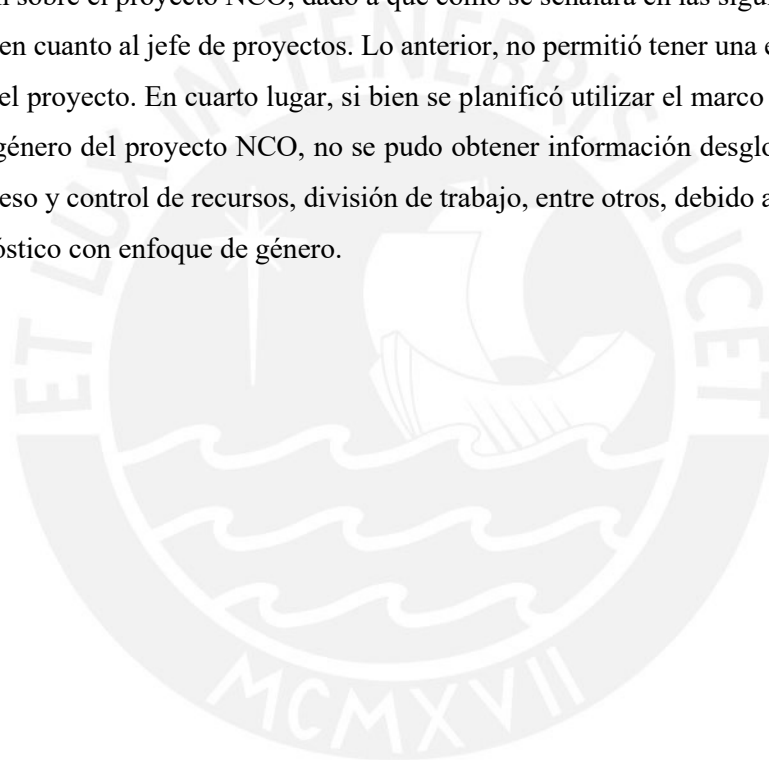
Además, se adaptó el análisis detallado de datos de Hernández et al. (2014) enfocado en el proceso de análisis cualitativo para generar categorías o temas. De lo anterior, una vez finalizada la recolección de información y datos, se organizó los datos e información de acuerdo con los objetivos relacionados a la planificación estratégica de CARE Perú y a las etapas de diagnóstico, diseño y ejecución y seguimiento del proyecto NCO. Seguido de ello, preparó los datos para el análisis, iniciando por la transcripción de entrevistas y se listo las anotaciones relevantes a considerar. Luego, se codificó las transcripciones a una matriz en Microsoft Excel, de acuerdo con las variables con base en la revisión bibliográfico. Y con ello, se definieron ciertos conceptos y significados de las variables de investigación y a su vez, se pudo agrupar la información en categorías, lo cual ayudó describir relaciones entre las categorías para el análisis de género en la gestión del proyecto del caso de estudio.

En este proceso, la investigación tuvo algunas limitaciones, empezando por el contexto actual de la emergencia sanitaria por la Covid-19, pues no permitió realizar el viaje hacia la provincia de Huancavelica para poder realizar el trabajo de campo y, asimismo, en el caso de poder realizar entrevistas de manera presencial al personal de CARE Perú. Por otro lado, el acceso a los documentos tuvo un retraso, puesto que el jefe de proyectos del proyecto NCO estuvo con carga laboral. También, con respecto a la documentación se encontró información más a detalle para los años 2018 y 2019, mientras que 2016 y 2017 no había mucha información de todas etapas de proyectos. En adición a ello, no se pudo acceder a libros de las bibliotecas y repositorios por restricciones actuales.

Finalmente, después de haber establecido y planificado cada paso que se iba a seguir en el diseño metodológico, se inició el trabajo de campo para obtener la información necesaria para luego poder hacer un análisis que responden a los objetivos planteados. Los resultados obtenidos después de las entrevistas y de la revisión documental, así como las conclusiones, se presentan en el siguiente capítulo.

5. Limitaciones de la investigación

En la presente investigación se presentaron las siguientes limitaciones: en primer lugar, el contexto actual por la emergencia sanitaria por la COVID-19, no permitió realizar el trabajo de campo en la provincia de Huancavelica. Además, las entrevistas tuvieron que ser virtuales y limitadas a ciertos actores involucrados del proyecto (no se obtuvo entrevistas con docentes, padres y madres de familia, niñas y niños). En segundo lugar, con respecto a la bibliografía sobre la incorporación del enfoque de género en la gestión de proyectos sociales, no se encontró información centrada en el contexto peruano. Sin embargo, se pudo encontrar guías y artículos sobre la experiencia de países externos en Latinoamérica. En tercer lugar, se tuvo limitada documentación sobre el proyecto NCO, dado a que como se señalará en las siguientes secciones, hubo rotación en cuanto al jefe de proyectos. Lo anterior, no permitió tener una evaluación sobre la línea base del proyecto. En cuarto lugar, si bien se planificó utilizar el marco de Harvard para el análisis de género del proyecto NCO, no se pudo obtener información desglosada por sexo y género del acceso y control de recursos, división de trabajo, entre otros, debido a que el proyecto tuvo un diagnóstico con enfoque de género.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se han detallado los principales hallazgos obtenidos, a través del análisis y recopilación de información obtenida tanto del personal de CARE Perú, el equipo del proyecto NCO, como de los directores y consultores de las II.EE intervenidas. Dado lo anterior, en primer lugar, se explicó y analizó la alienación al enfoque de género de la planificación estratégica de CARE Perú. En segundo lugar, se detalló el contexto del proyecto NCO y, en tercer lugar, se analizó la incorporación del enfoque de género en las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución y monitoreo. En cuarto lugar, se presentaron los principales resultados intermedios del proyecto.

1. Análisis de la Planificación estratégica con enfoque de género en CARE Perú

CARE Internacional (CI) es una de las grandes organizaciones del tercer sector con presencia en más de 100 países y con más de 70 años de experiencia en intervenciones de desarrollo social a nivel mundial, que están dirigidos a poblaciones vulnerables y, sobre todo, enfocando sus intervenciones en niñas y mujeres. Además de ello, CI y sus oficinas país establecidas tienen una misma visión: promover un espacio de justicia social y superación de la pobreza para que todas las personas vivan con dignidad y seguridad en un escenario de igualdad de oportunidades y derechos (CARE Internacional, s/f).

En cuanto a su oficina en Perú, cuenta con más de 50 años de trayectoria. Actualmente, está presente en la mayoría de los departamentos, y entre estos destacan Huancavelica, Moquegua, Cusco, Puno, Tumbes y Lima. En suma, a lo anterior, para el 2019 se ejecutaron 33 proyectos, alcanzando 4,043,000 personas beneficiarias y siendo el 56% de estas mujeres (CARE Perú, 2020). En adición a lo anterior, CARE Perú, cuenta con 4 ejes programáticos los cuales son: A) “Cambio climático, Amazonía y gestión de recursos hídricos”, B) “Gestión de riesgos de desastres y respuesta a emergencias”, C) “Inclusión social y poblaciones vulnerables” y D) “Desarrollo e inclusión económica de la mujer, seguridad alimentaria y nutrición”.

Ahora, si bien cada país, tiene un contexto específico, desde CI se elaboró una estrategia programática 2020 en el año 2014, con la finalidad que esta brinde una hoja de ruta para abordar desafíos y problemáticas sociales alienadas a la agenda 2030 de las Naciones Unidas (CARE Internacional, 2014). Para ello, se han propuesto ciertos roles y enfoques de intervención, que contribuyan a lograr la meta de ayudar a las poblaciones vulnerables a superar la pobreza y la injusticia social (ver Figura 3). Cabe resaltar que dado al contexto cambiante al que se enfrenta CI, la estrategia programática se actualiza cada 10 años y por el lado de CARE Perú, elaboran un Plan Estratégico Institucional cada 3 años.

Figura 3: Estrategia Programática Global 2020- CARE



Fuente: CARE Internacional (2020)

También, para medir el impacto de la estrategia, CI ha establecido 25 indicadores para cada área de intervención (18), rol (3) y enfoques (4) (CARE Internacional, s/f), los cuales, a su vez, están alineados a los ODS. De esta forma, se promueve la rendición de cuentas, el registro de evidencias de los cambios significativos de los programas y la calidad de estos. Además, es importante recalcar dos puntos siguientes: por un lado, permite evaluar el valor agregado del rol contribuyente de CARE con respecto a su compromiso con la agenda 2030. Por otro lado, permite identificar los avances y límites de lo que implica la igualdad de género, sobre todo, medir el impacto que se genera en las niñas y mujeres, ya que cada indicador está desglosado por sexo, edad, quintil de ingresos y por zona urbano/rural (CARE, 2016).

Para llevar a cabo la estrategia programática, en el caso de CARE Perú, se elaboró un PEI 2017-2021, donde se señalan los desafíos a los que se van a enfrentar, los impactos esperados, los enfoques y las estrategias que van a sostener a sus objetivos por cada área de intervención, lo cual se explicará en la siguiente sección.

En lo que respecta el PEI 2017-2021 (ver Anexo H), CARE Perú, se propuso afrontar 5 desafíos según el contexto y entre los principales están los siguientes: la desnutrición crónica, el acceso a servicios sociales básicos y la desigualdad de género. Además de alinearse a la estrategia 2020 de CI, CARE Perú, se ha alineado a ciertos convenios, lineamientos y políticas que tienen similitudes en cuanto a los compromisos para alcanzar la igualdad de género, lo cual se explicará a continuación.

En cuanto a la alineación de la misión y visión con enfoque de género, por un lado, CARE Perú está alineada a los principios rectores de la jurisprudencia internacional, los cuales son el enfoque de igualdad de género y de protección de derechos humanos (Osorio, 2021). Asimismo, entre los acuerdos internacionales que guían su política de género están la CEDAW y la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, los cuales se explicaron en el primer capítulo. Por otro lado, con respecto al ámbito nacional, Haydee Echarry (2021), jefa del área de calidad programática, indicó que, desde CARE Perú se trata de incidir en políticas públicas o para adaptar estrategias sostenibles en los programas del Estado. De igual forma Sánchez (2021) señala que, se han celebrado convenios con algunos ministerios como el MIMP, MINAM y MINSa, con la finalidad de asesorar en cuanto a la incorporación del enfoque de género en sus políticas públicas y programas.

Ahora en cuanto, a la alineación de las estrategias con enfoque de género, como se señaló anteriormente, CARE Perú se ha alineado a los ODS y, sobre todo, al OD5. De lo anterior, se identificó que la organización cumple con las metas 5.a, 5.b y en cierta parte al 5.5 (ver Tabla 8), pues sus programas y proyectos, promueven el empoderamiento de las mujeres y su rol como tomadora de decisiones, y a su vez, se utiliza como recurso el apoyo de las Tics para tal fin. También, se ofrece acceso a oportunidades de aprendizaje, a través de iniciativas de currículo de educación básica regular, que recoge sus necesidades, y las capacita en cuanto a prácticas para generar sus propios recursos económicos, como son los casos de los proyectos “Jóvenes y adultos con oportunidades para la vida y “Conéctate” (CARE Perú, 2020).

Tabla 8: Metas de la OD5 alineadas a CARE Perú

Meta	Detalle
5.5	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.
5.a	Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales
5b.	Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.

Fuente: Naciones Unidas (s/f)

Por todo lo mencionado anteriormente, si bien CARE Perú tiene una hoja ruta por parte de CI, este busca estar en sintonía con los esfuerzos que se realizan tanto a nivel internacional como nacional, pues el establecimiento de sus estrategias busca contribuir no solo a los objetivos globales que CI propone, sino también busca alinearse a las ODS para cumplir con la agenda

2030 y finalmente busca aportar e incidir en las políticas nacionales para alcanzar la igualdad de género.

1.1. Cumplimiento del Marco de Igualdad de Género y la Política de género

En el presente apartado se analizará el conocimiento y la aplicación del Marco de Igualdad de Género. De igual manera se analizará el cumplimiento de la Política de género de CARE Perú. Eso último, con el fin de identificar el compromiso de CARE Perú con respecto a la incorporación del enfoque de género en el área programática. Asimismo, esta evaluación se explicará en la sección del proyecto NCO.

1.1.1. Marco de Igualdad de Género

Siguiendo la misma línea en cuanto de la planificación estratégica de CARE Perú, se encuentra el Marco de Igualdad de Género (MIG), el cual ha sido “desarrollado para apoyar la conceptualización y planificación del trabajo en igualdad de género de CARE” (CARE Internacional, 2019). Este marco está conformado por 3 componentes: a) Crear agencia 2) Cambiar relaciones y 3) Transformar estructuras (ver Figura 4). La suma de estos tres componentes se entiende como la teoría de cambio de CARE, la cual genera impacto social a través del trabajo con las mujeres y niñas, para que estas puedan ejercer sus derechos y tener voz, y de esa forma alcanzar la igualdad de género.

Figura 4: Marco de Igualdad de Género de CARE



Fuente: CARE Internacional (2019)

Para el presente estudio se pretendió determinar cómo es que el MIG se cumple en el área de programas de CARE Perú. Para ello se apoyó de entrevistas con los gerentes programáticos, la directora de programas, la especialista de género de la organización y asimismo con el apoyo de la revisión documentaria. De esto, se identificó el nivel de conocimiento de este marco y asimismo de su aplicación.

En cuanto al conocimiento de los componentes del MIG, la mayoría de los entrevistados coincidió en su definición de “crear agencia” y con respecto, a “crear relaciones”, si bien no brindaron una definición, señalaron ejemplos con acciones desarrolladas en los proyectos de los ejes programáticos. Y en relación con “transformar estructuras”, dos de los entrevistados, tuvieron similitudes en definir a la dimensión como el alcance hacia la incidencia política a cambio a favor de la igualdad de género, para más detalle de esto ver Anexo I.

Por otro lado, con respecto a la aplicación del MIG, se identificó que, a pesar de que CARE Perú busca que todos los proyectos alcancen la dimensión de estructuras, hasta al año 2019 de los 33 proyectos que trabajaba la ONG, solo dos alcanzaron a transformar estructuras. En adición el informe anual del cumplimiento de la política de género, con respecto a su indicador de “% de proyectos con actividades en los 3 ámbitos del MIG de CARE”, identificó que para el 2019, 6% de los proyectos cumplieron (CARE Perú, s/f).

Lo anterior, se explica por lo siguiente: 1) transformar estructuras es un proceso complejo pues requiere de realizar un trabajo de incidencia y 2) no todos los proyectos, están diseñados para tener el alcance de las tres dimensiones, sino que, dependen de la probabilidad de la potencialidad del proyecto (Osorio, 2021). Sin embargo, Sánchez (2021) señala que, en el caso de los proyectos del mismo eje programático, si bien algunos están más enfocados en trabajar más estructura, otros agencia o relaciones de género, la sinergia y complementariedad de estos, contribuyen a cumplir con el MIG, algunos ejemplos de lo explicado están expuestos en el Anexo I (ver Anexo I).

Por todo lo mencionado anteriormente, se identificó que el área programática con el apoyo de la especialista de género, conocen los tres componentes del MIG, pues definen sus objetivos no solo en los resultados propios de los programas y proyectos, sino también planificando el tipo de dimensión que quieren alcanzar. Asimismo, para mejorar el alcance de sus proyectos a la dimensión de transformar estructuras, se apoyan de ciertos lineamientos de igualdad de género, los cuales se explicarán a continuación.

1.1.2. Política de Igualdad de Género

CARE Perú al ser miembro de CARE Internacional está obligado a alinearse a los estándares de la Política de Igualdad Género (PIG), dicha política es un documento que refleja los lineamientos que el personal de CARE debe seguir en la organización y también tener en cuenta al momento de implementar sus proyectos. La política consta de tres principios básicos y doce compromisos programáticos y organizacionales, los cuales a su vez están ligados a una serie de indicadores que ayudan a medir cuánto va cumpliéndose la política cada año, para más detalle ver Anexo J.

Para la presente investigación, se buscó analizar el cumplimiento de algunos de los compromisos de la PIG en el área de programas, así como a nivel organizacional en CARE Perú. Sobre ello, se encontró que la política durante los años 2018 y 2019 se cumplió parcialmente. Esto último, debido a que si bien se cumplió el primer compromiso satisfactoriamente al contar con proyectos que desagregan la data por sexo y edad, y al contar con jefes de proyectos que toman más importancia a recolectar dicha información (Sanchez,2021); con los otros compromisos faltó mejorar en ciertos aspectos para que puedan ser considerados que cumplieron en su totalidad (ver Tabla 9).

Por ejemplo, en cuanto al segundo compromiso si bien los proyectos responden al MIG, faltó que se incluyera también la herramienta del marcador de género, la cual será detallada más adelante, en la etapa de propuestas. Asimismo, en el tercer compromiso si bien hubo proyectos que incluyeran estrategias de nuevas masculinidades, faltó que estas se implementarán a lo largo de todas las intervenciones y no solo en fases de pilotaje. Luego con el compromiso cuatro, si bien hubo proyectos que daban acompañamiento para evitar casos de violencia, faltó que se capacitará más al personal para que sepa cómo actuar sobre dichos casos. Por otro lado, en cuanto al compromiso seis si bien hubo reuniones de seguimiento y retroalimentación para los diferentes proyectos, se considera que faltó estandarizar herramientas para el seguimiento y participación significativa sensibles al género. Y, en cuanto al compromiso ocho se considera que, si bien se tomó en cuenta el conocimiento del enfoque de género al momento de contratar al personal, faltó que hubiera más capacitaciones de género y sobre todo de del enfoque GED. Sobre esto último, se detalla más en el Anexo J.

Tabla 9: Cumplimiento de la Política de Igualdad de Género

Compromiso	Cumplimiento
1. Incorporar análisis participativos de género y poder , y datos desglosados por sexo, edad y otros factores de diversidad relevantes, para informar las acciones a lo largo del ciclo de programas.	Sí se cumple
2. Articular cómo responden los programas a los tres elementos del Marco de Igualdad de Género, y aplicar y aprender en base al Marcador de Género en cada etapa del ciclo de programas, y así mejorar un impacto transformador en género.	Se cumple parcialmente
3. Involucrar a hombres y niños en apoyo de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, cuando actividades con hombres y niños sean parte de los programas y acciones.	Se cumple parcialmente
4. Identificar los posibles riesgos a lo largo del ciclo de programas y tomar medidas para mitigar las consecuencias de la violencia de género, independientemente del tema en el que trabajamos, especialmente en contextos frágiles y de conflicto.	Se cumple parcialmente

Tabla 9: Cumplimiento de la Política de Igualdad de Género (continuación)

6. Asegurar que las evaluaciones y usen un enfoque de “no hacer daño”, sean participativas y evalúen el progreso hacia los resultados de igualdad de género. Documentar las mejores prácticas y desafíos, y crear mecanismos para el aprendizaje entre comunidades, socios y del personal de CARE.	Se cumple parcialmente
8. Reclutar y retener al personal con un compromiso en pos de la igualdad de género. Desarrollar las capacidades y habilidades del personal y los socios en materia de igualdad de género y diversidad, y asegurar que los planes operativos anuales, las descripciones de puestos y las evaluaciones de desempeño reflejen el compromiso de CARE con la igualdad de género.	Se cumple parcialmente

Adaptado de CARE (2018)

Por último, se identificaron algunos límites que dificultaron el cumplimiento de la política en su totalidad, tales como el propio hecho de trabajar con género el cual es un tema complejo porque aborda dimensiones socioculturales que están muy arraigadas. Asimismo, se encuentra el hecho de que no todas las personas que ingresan a CARE Perú conocen o están alineadas de manera muy explícita o técnica con el enfoque. Adicional a ello, el tema presupuestal puesto que en ciertas ocasiones los fondos no son suficientes para poder integrar de manera más completa estos compromisos, los cuales son retadores y si requieren de altos recursos. Finalmente, no había una especialista de género que guiará y orientará al personal ni a los proyectos y programas para el cumplimiento de los compromisos de la política, y no se tenía la data necesaria para poder responder a los indicadores de años anteriores.

1.2. Aplicación del Marcador de género

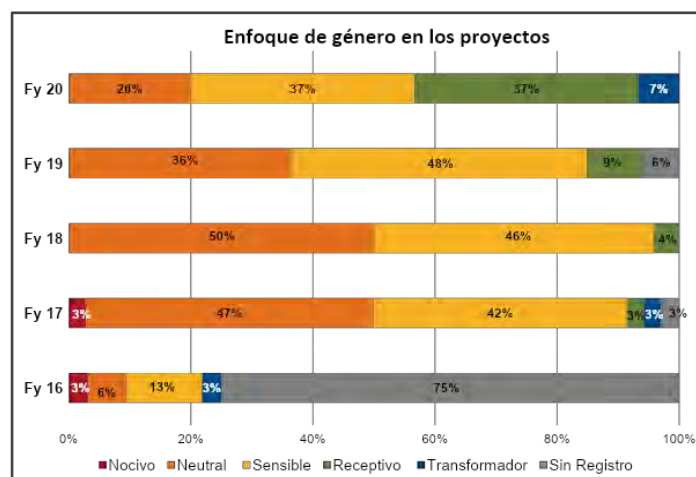
En cuanto al marcador de género (MG) este es una herramienta que permite observar el nivel actual de integración del género dentro de los proyectos y programas, así como también tomar lecciones aprendidas (CARE Perú, 2019). Cuenta con 4 dimensiones para evaluar y estas son: Análisis, Actividades, Participación y Sistemas de Monitoreo y Evaluación (ver Anexo K).

Para la presente investigación se buscó analizar que tanto se aplica el MG en el área de programas, así como el nivel de conocimiento de este marcador. En cuanto al conocimiento del MG, la mayoría de los gerentes y gerentas del área programas manifestaron comprender los criterios de puntuación y, asimismo, señalaron que este marcador brindaba una guía, a través de preguntas, para poder medir el nivel de impacto en cuanto al enfoque de género. Sin embargo, una gerenta de programas comentó que ella utilizaba herramientas vinculadas a su experiencia laboral, para medir el impacto en cuanto a género.

Luego, en cuanto a la aplicación del MG en los proyectos se encontró que durante los años 2016 al 2019 CARE Perú implementó proyectos, los cuales en su mayoría fueron calificados

como “sensibles al género” y también como “neutrales al género” (ver Figura 5). Sobre el primero, esto se refiere a que los proyectos se adaptaron a las normas de género y trabajaron teniendo en cuenta las desigualdades de género. Mientras que el segundo supone que los proyectos funcionaron con normas de género, pero no consideraron los roles y las relaciones de género. Sin embargo, aquí cabe recalcar que durante los años previos al 2019 no hubo una especialista de género que acompañará en el llenado del puntaje del MG, por lo que los jefes de proyecto lo llenaban según su percepción y criterio; y dicho entendimiento finalmente podría diferir de lo que realmente apuntaba el marcador. Entonces a partir del 2019 es cuando entra el criterio de la especialista de género y cuando se empezó a verificar aspectos que en los años anteriores no se consideró.

Figura 5: Enfoque de género en los proyectos de CARE Perú



Fuente: CARE Perú (s/f)

Finalmente, también se pudieron identificar algunos puntos de mejora para aplicación de este marcador, los cuales son la tecnología, los recursos y las capacidades en cuanto a género. En cuanto a la tecnología, todavía se considera en mejorar en la utilización de aplicaciones que permitan recoger la información a tiempo real (Sanchez, 2021). Luego, en cuanto al tema del presupuesto, hay proyectos que no tienen los recursos suficientes para generar la información y cumplir con los medios de verificación que solicita el marcador. Y por último está el hecho de que no todos los jefes de proyectos tienen un enfoque de género muy fino y pueden ver las cosas de manera muy general para hacer el análisis que requiere el MG (Osorio, 2021). Por último, cabe mencionar que el marcador no evalúa mucho la progresividad, sino es más como una foto del proyecto en términos de igualdad (Osorio, 2021).

Ante todo, lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el marcador de género si bien en años anteriores no estaba siendo completado con las pautas correspondientes y era llenado

más desde la perspectiva de los jefes de proyectos. Ahora se hace un esfuerzo desde las áreas responsables para que esto sea un tema no negociable y se pueda incrementar el puntaje cada vez más. Si bien es cierto todavía existen ciertos desafíos, la organización está encaminada en el compromiso de considerar el MG en todas en las etapas del proyecto.

2. El Proyecto Niñas Con Oportunidades en Huancavelica

Antes de introducir la gestión del proyecto NCO, se consideró necesario contextualizar la zona de intervención, ello con la finalidad de no solo entender la situación de la región con respecto y la población sino también, comprender la razón del por qué la organización CARE Perú decidió realizar sus acciones precisamente en este lugar para generar impacto social. Cabe precisar que el proyecto en sus inicios tuvo lugar en dos regiones, pero para fines de este estudio solo se centrará en la región de Huancavelica, pues es la zona donde ha prevalecido más NCO.

Con respecto a la región de Huancavelica, esta se encuentra compuesta por 100 distritos y 7 provincias, y algunas de estas son: Huancavelica, Angaraes y Huaytará. Además, según el último censo del 2017, la región tenía una población de 347 639 habitantes, siendo el 69.54% población rural, en donde un 65,2% de personas tenían como lengua materna el quechua y un 34,1% hablaban el castellano (INEI, 2018). Asimismo, de la población total se considera que un 43.7% son niñas, niños y adolescentes, y entre ellos un 13.2% son adolescentes de 12 a 17 años (UNICEF, 2019).

Además de ello, se identificó que la región presenta situaciones alarmantes en lo que respecta al ámbito económico, educación y el embarazo adolescente, los cuales se explican a continuación. Cabe resaltar, que dado lo anterior, es que CARE Perú, decidió implementar el proyecto NCO, pues la propuesta de valor se ha enfocado en las problemáticas en torno a lo que se observa en la Tabla 10.

Tabla 10: Situación económica, educación y embarazo adolescente en Huancavelica

Situación Económica	Situación Educación	Embarazo adolescente
1) Durante los años 2016-2019, la región se encontró dentro de los primeros “grupos de pobreza”, pues del 31.3% al 45.9% de la población era pobre (INEI, 2020).	1) En el periodo 2014-2017, hubo un aumento en 4.9% en el acceso a la educación de las niñas y niños (UNICEF, 2019). 2) Según la INEI (2018), para el año 2017, los varones (76.5%) tuvieron mayor asistencia que las mujeres (74.3%). Y este dato comparado con el censo del 2007, muestra que hubo una disminución de asistencia de hasta más de 20 mil niñas (INEI, 2018)	1) El 14% de las adolescentes entre 15 a 19 años estaban embarazadas con su primer hijo o ya eran madres para el año 2018 (INEI, 2018). Esta cifra se considera también alarmante puesto que, comparado con años anteriores, como en el 2013 (10%) el resultado fue mayor

Tabla 10: Situación económica, educación y embarazo adolescente en Huancavelica

departamentos con IDH más bajo con una puntuación 0.3838 en el año 2019 (IPE, s/f).	3) Con respecto a la tasa de cobertura de la culminación secundaria, la región obtuvo 66.3% para el 2017, y ello lo mantiene debajo del promedio nacional (72.9%) (UNICEF, 2019).	Esto último, terminó por colocar a la región entre los departamentos con mayores porcentajes de embarazo adolescente
	4) Existe un aproximado de 12 alumnos por docente, lo cual es mayor a nivel nacional y que dificulta la labor pedagógica (ESCALE, 2015).	2) La situación de violencia que viven las niñas y los niños todavía es alarmante, siendo el primer grupo con más casos elevados a nivel nacional (UNICEF, 2019).

Fuente: INEI (2020), INEI (2018), IPE (s/f), UNICEF (2019) & ESCALE(2015)

Entonces, frente a todo lo mencionado, se entiende que en la región de Huancavelica se tiene todavía tareas pendientes no solo en términos económicos, sino también en términos de desarrollo humano. Además, se identificó las necesidades en el ámbito de la educación, en donde el acceso a este no es el único problema, sino también la calidad educativa que persiste en la zona. Todo lo mencionado es algo que afecta en mayor magnitud a las niñas y adolescentes y que genera que las brechas de género se hagan más latentes.

Ahora con respecto al proyecto NCO, este tuvo sus inicios en 2016 en los departamentos de Huancavelica y Chíncha, pues se identificó que estas zonas tenían altos índices de deserción escolar, embarazo adolescente, bajos niveles de aprendizajes, entre otros. Por ello, el proyecto propone responder a las brechas de la educación que impiden la culminación efectiva y oportuna de la secundaria de las niñas y adolescentes. En adición, para el 2019 se decide concentrarse en la región de Huancavelica, específicamente en las provincias de Huaytará y Angaraes, lo cual se explicará a detalle en la etapa de seguimiento y monitoreo. Cabe resaltar que, el proyecto sigue vigente y se ha extendido a otras regiones.

El proyecto NCO, se ha diseñado con la finalidad de brindar herramientas y habilidades para la vida a las y los estudiantes de 1ro a 5to de secundaria para que puedan no solo terminar sus estudios en una edad oportuna, sino también, para que puedan tomar decisiones acertadas respecto a los caminos que quieran tomar para su futuro. Todo esto con el fin también de mejorar el desempeño académico, disminuir las situaciones de riesgo de las niñas y niños, y poder disminuir la pobreza intergeneracional. Por ello, el proyecto se planteó desde sus inicios en trabajar con los siguientes ejes (ver Tabla 11).

Tabla 11: Ejes del proyecto Niñas Con Oportunidades

Habilidades Socioemocionales	Educación Sexual Integral	Empoderamiento Económico
Para que las y los estudiantes identifiquen, conozcan y manejen sus propias emociones, permitiéndoles así, lograr sus objetivos. Para ello, se trabaja en el manejo de emociones, trabajo en equipo y logro de objetivos.	Para que las y los estudiantes tengan conductas preventivas y de autocuidado, reconozcan el contexto de violencia que afrontan las mujeres y la necesidad de construir un mundo con igualdad de oportunidades. Para ello, se trabaja en salud sexual integral, sexualidad libre de violencia e igualdad de oportunidades.	Para que las y los estudiantes diseñen proyectos innovadores de Emprendimientos económicos con un valor agregado. Para esto, se trabaja en educación financiera, educación previsional y emprendimiento económico.

Fuente: CARE Perú (s/f)

Entre el período 2016-2019, el proyecto trabajó con 36 colegios, entre los cuales 17 fueron en Huancavelica y de Chincha, y en estas zonas se llegó a impactar a más de 13 mil estudiantes entre ellas 7 mil niñas y adolescentes. Cabe mencionar que, si bien el proyecto se llama “Niñas Con Oportunidades”, no solo se trabaja con las estudiantes, sino también con los estudiantes, con los padres de familia, con los docentes y con el mismo Estado, de manera que la propuesta pueda hacerse sostenible en el tiempo. En el caso de los padres de familia, se busca que ellos sean también un acompañamiento socioemocional para sus hijas e hijos y es por ello que también se les incluye en la intervención, a través de talleres y charlas sobre prevención de embarazo adolescente, deserción escolar, así como de igualdad y equidad de género (CARE Perú, 2019). Luego, en cuanto a los docentes se busca también capacitarlos frente a los 3 componentes mencionados para que puedan reforzar en sus sesiones de clases, mediante nuevas metodologías, con sus alumnos y seguir replicando la estrategia. Y por último, con el Estado se busca la articulación intergubernamental con entidades que están a favor de las niñas y adolescentes, como las UGELES, DREH entre otras (CARE Perú, 2019). Esto último es importante, puesto que como se mencionó en el problema empírico, los proyectos de las ONGS requieren de otros actores que se involucren para apoyar a los objetivos de desarrollo y de igualdad de género.

Además de lo anterior, Olivares (2021) menciona que el proyecto pretende cambiar las creencias y hacer entender que las niñas tienen los mismos derechos que los niños, por lo que debe ser escuchada y valorada para ser tomada en cuenta en su comunidad educativa y en su hogar. Lo anterior es relevante, pues el proyecto no solo brinda las herramientas para que más niñas tengan oportunidades, sino que, también permite que ellas se empoderen y que se vaya avanzando también en términos de igualdad de género y desarrollo. Por ello, la propuesta ha requerido de una gestión de proyectos con enfoque de género, la cual se explicará a continuación, enfocándose en las etapas de diseño, ejecución, seguimiento y monitoreo.

2.1. Gestión del proyecto con enfoque de género del proyecto NCO

Como se mencionó anteriormente, la investigación se propuso analizar si el proyecto tuvo una incorporación con enfoque de género en las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución y seguimiento del proyecto. Por lo que, se hará el análisis en base a guías de incorporación del enfoque de género, entrevistas y documentación del proyecto. Cabe resaltar que, el estudio también se enfocó en el departamento de Huancavelica durante el período 2016-2019 y además dado a la información otorgada, el análisis se centró en mayor proporción en los años 2018 y 2019. En el siguiente cuadro se aprecia un resumen de los objetivos del proyecto, así como sus componentes principales (ver Tabla 12).

Tabla 12: Resumen del proyecto “Niñas con Oportunidades”

Proyecto Niñas con Oportunidades	
Problemática que aborda el proyecto	Baja conclusión de la educación secundaria por las adolescentes de zonas rurales y urbanas marginales en situación de pobreza
Objetivos	R1) Niñas y adolescentes adquieren habilidades para la vida y para el emprendimiento con conocimientos de sus derechos sexuales y reproductivos R2) Directores y docentes capacitados como gestores de aprendizaje con un enfoque de derechos y emprendimiento R3) Madres y padres de familia participan como catalizadores de cambio y desarrollo en sus hogares R4) Instituciones públicas y privadas articulan sus intervenciones para la conclusión oportuna de la secundaria de las adolescentes
Componentes	1)Habilidades socioemocionales 2)Educación Sexual Integral 3)Empoderamiento Económico

2.1.1. Diagnóstico con enfoque de género

En cuanto a esta etapa, se identificó que el proyecto no tuvo un diagnóstico propio, sino que más bien se basó en antecedentes y en la experiencia que tenía CARE Perú de trabajar en la educación rural. Acerca de los antecedentes, NCO se basó en un diagnóstico realizado por la Red Florecer (Red), la cual fue liderada por CARE Perú y que junto a otras 19 organizaciones pretendieron abordar la situación de la educación de las niñas ubicadas en zonas rurales (ver Tabla 13).

Tabla 13: Fuentes de información para diagnóstico NCO

Red Florecer	Experiencia CARE Perú	Otras fuentes secundarias
1) En la zona rural, 15, 9% de las mujeres culminan	CARE Perú tiene cerca de 20 años trabajando en aulas	1) Se utilizó informes y reportes de INEI, ENDES, BID, MINEDU

Tabla 13: Fuentes de información para diagnóstico NCO (continuación)

<p>oportunamente la secundaria mientras que, en el caso de los hombres, es del 19.3% (CARE Peru & World Vision, 2011).</p> <p>2) El Índice de Paridad de Género (IPG), señaló que, en Huancavelica, por cada 100 hombres que culminan la secundaria, solo 70 mujeres logran culminar (CARE Peru & World Vision, 2011).</p>	<p>de zonas rurales mediante proyectos que tienen la finalidad el incremento y acceso de la educación preescolar de niñas, niños y jóvenes en situación de pobreza. Asimismo, busca mejorar la calidad educativa (CARE Perú, 2016).</p>	<p>ESCALE, el Barómetro de las Américas, la Evaluación Nacional de Educación, entre otros más, y que se plasmaron en el Marco Lógico (ML) del proyecto.</p> <p>2) Se recopiló información sobre el número de estudiantes matriculados, de profesores y de comités de padres, a través de las UGELES de Huancavelica. Asimismo, el porcentaje de deserción escolar y embarazos adolescentes en la zona (Puente, 2021).</p>
--	---	---

Fuente: CARE Perú & World Vision (2011), CARE Perú (2016) & Puente (2021)

Ahora bien, en el caso de la incorporación del enfoque de género en esta etapa, se considera que sí se realizó un análisis de género, pero no a profundidad. Esto último debido a que si bien el diagnóstico se basó en fuentes secundarias que evidenciaban como las chicas y chicos eran afectados de manera diferente por la desigualdad de la educación en la zona, y también porque se preguntó en algunos casos sobre las necesidades e intereses de las y los estudiantes. Para este caso, faltó incluir: 1) más data desagregada por sexo, 2) una mayor evaluación de las actividades que las y los adolescentes desempeñaban, 3) y una mayor evaluación del acceso y control de los recursos que estos tenían, para poder considerarlo como un análisis de género profundo, lo cual se detalla en la siguiente tabla (ver Tabla 14).

Tabla 14: Análisis de género en la etapa de diagnóstico

Data desagregada por sexo	Evaluación de las actividades	Evaluación del acceso y control de los recursos
<p>Se considera que no hubo mucha documentación proporcionada en esta fase para la presente investigación, pues se utilizó como fuente principal los datos que recopiló la Red sobre los porcentajes de culminación y progreso de la secundaria desagregados por sexo. Además, otros datos que también debieron estar desglosado por sexo, la tasa de rendimiento académico, la tasa de</p>	<p>Se pudo identificar las actividades que realizaban las niñas y adolescentes, las cuales se alineaban a labores reproductivas productivas. En cuanto a las primeras, se encontraba que las adolescentes usualmente asumían la crianza y la alimentación de sus hermanos (CARE, Perú, 2016). Y acerca de las segundas, se precisó que las adolescentes aportaban al ingreso familiar en gran parte sin recibir remuneración en trabajos precarios (CARE Perú, 2016). No obstante, no se pudo verificar en los documentos cómo era en el caso de los adolescentes varones acerca de los roles y actividades</p>	<p>Se considera que se pudo verificar que el acceso a la educación era distinto para las niñas que para los niños rurales (CARE Perú, 2016). Sin embargo, se considera que se debió añadir otro tipo de información para entender a qué otras variables tenían acceso las niñas y niños, tales como alimento, salud, refugio, actividades deportivas o culturales, entre otros.</p> <p>Además, debido a la edad de las y los adolescentes para la toma de decisiones, se considera que también se debió incluir a los padres y madres de familia sobre este aspecto, sobre todo, en el caso particular de las niñas cuyos padres y madres deciden y</p>

Tabla 14: Análisis de género en la etapa de diagnóstico (continuación)

repitencia y la tasa de deserción escolar	que estos desempeñaban.	priorizan que los hijos varones continúen y culminen la secundaria y sus hijas no (CARE Perú, 2016).
---	-------------------------	--

Fuente: CARE Perú (2016)

Por otro lado, para la presente investigación se pretendió verificar si es que también se realizó el análisis de género en el diagnóstico mediante el marco de análisis de Harvard. No obstante, por la información limitada que se pudo obtener en esa etapa, esto no fue posible, ya que también se necesitaba información detallada sobre las actividades (productivas, reproductivas y comunitarias), el acceso y control de recursos y los beneficios de las niñas y niños de la región, como se mencionó anteriormente. Cabe resaltar que, si bien en este proyecto no se realizó un análisis de género a profundidad, se consideró que esta etapa es compleja y que como se mencionó en el problema empírico requiere de una especialista que maneje conocimientos de las dimensiones de género.

Entonces sobre todo lo mencionado, se considera que en la parte de diagnóstico no se tuvo uno propio para NCO, pues utilizó netamente en antecedentes, información de fuentes secundarias y de otras realizadas anteriormente por la Red, las cuales finalmente sirvieron para entender el contexto, la situación de la educación de la niña rural y las relaciones de género. No obstante, la información no alcanzó para poder considerar que se hizo un análisis de género profundo, el cual hubiera considerado las actividades que desempeñan las chicas y chicos así como el acceso a recursos y beneficios de estos. Ahora bien, el hecho de que en el diagnóstico no se realice un análisis de género profundo, influiría luego en el diseño y después en los resultados e impactos que se desean alcanzar. Sin embargo, en este caso se demostrará que esto no es así lo cual se describirá líneas más abajo.

2.1.2. Diseño con enfoque de género

En cuanto a la etapa del diseño del proyecto, se consideró el análisis de la presencia del enfoque de género tanto en el planteamiento de la problemática, como de los objetivos, estrategias, actividades, indicadores, lo cual está plasmado en el ML (ver Anexo L). Asimismo, se analizará la planificación del presupuesto y del personal.

a. Problemática con enfoque de género

Empezando con el establecimiento de la problemática, la cual es la “baja conclusión de la educación secundaria por las adolescentes de zonas rurales y urbanas marginales en situación de pobreza” (CARE, 2016), se ha construido un árbol de problemas con las causas raíz que se consideran que generan dicha problemática y también que se tuvieron en cuenta al momento de diseñar el piloto de NCO (ver Anexo M). Para el análisis de lo anterior, se consideró la guía de

INMUJERES y ONU Mujeres, de la cual se concluyó que en la mayoría de los criterios, la problemática del proyecto contiene cuestiones de género, lo cual se explicará a continuación y con mayor detalle en la Tabla N1 del Anexo N.

Sobre lo anterior, se identificó que la problemática afecta de manera diferente y en mayor magnitud a las niñas de las zonas rurales y urbanas en situación de pobreza, ya que son estas las que no llegan a concluir la secundaria de la misma manera que los varones, lo cual se ha evidenciado en el árbol de problemas desglosado por sus causas. Además, se identificaron causas raíz relacionadas a la desigualdad de género, como los son la desigualdad en la familia y las prácticas de discriminación de género en la escuela. Asimismo, el establecimiento de la problemática evidenció las necesidades e intereses de las niñas, las cuales son el no abandonar la escuela y también el concluir la secundaria a una edad oportuna. Esto último, responde también a las necesidades estratégicas bajo un enfoque GED, puesto que busca elevar la posición y el ejercicio de los derechos educativos de las niñas y adolescentes. Sin embargo, en el caso de los niños estas necesidades no estuvieron bien especificadas y faltaría incluirlas.

En adición a lo anterior, Olivares (2021) indica que “[...] las adolescentes y las jóvenes son las más vulneradas, las más afectadas, pero usualmente es por cuestiones estructurales y sociales estrictamente, que han sido marcadas a lo largo de varias generaciones”. Esto último, refleja la importancia de priorizar a las chicas y de sumar esfuerzos para poder afrontar la brecha de género a través de estrategias y actividades que permitan atacar las causas raíz y con ello incidir en la reducción de las brechas de educación.

Entonces, sobre todo lo mencionado se considera que en el establecimiento de la problemática sí se está considerando la variable género; sin embargo, se debió considerar la situación de los niños con respecto a las consideraciones de la guía mencionada. Además, el hecho de incluir el enfoque de género desde la problemática permite que el proyecto plantee luego los objetivos y actividades necesarias que respondan adecuadamente a la problemática de la zona de intervención, lo cual se explicará a continuación.

b. Objetivos y estrategias con enfoque de género

Ahora, en cuanto a los objetivos, estos fueron presentados como resultados en el ML del proyecto, y son los siguientes: R1) Niñas y adolescentes adquieren habilidades para la vida y para el emprendimiento con conocimientos de sus derechos sexuales y reproductivos, R2) Directores y docentes capacitados como gestores de aprendizaje con un enfoque de derechos y emprendimiento, R3) Madres y padres de familia participan como catalizadores de cambio y desarrollo en sus hogares y R4) Instituciones públicas y privadas articulan sus intervenciones para la conclusión oportuna de la secundaria de las adolescentes. Cabe mencionar que para la presente

investigación se tomarán en cuenta los objetivos del ML del 2018, puesto que son los más actualizados y sus propósitos se detallarán a continuación en la siguiente tabla (ver Tabla 15).

Tabla 15: Propósito de los Objetivos del proyecto Niñas con Oportunidades

	Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4
P R O P Ó S I T O	Busca trabajar con las y los estudiantes sobre habilidades para la vida (logro de objetivos, trabajo en equipo y manejo de emociones), derechos sexuales y reproductivos, y emprendimiento, así como brindarles orientación socioemocional.	Busca trabajar con los docentes y directores a través de un programa de formación de derechos y de capacitaciones en gestión empresarial y emprendimiento.	Busca trabajar con las madres y padres de familia a través de una escuela de padres en donde se promueva la equidad e igualdad de género, así como mecanismos de protección en situación de riesgo y asistencia socioemocional para sus hijas e hijos.	Busca trabajar a nivel local, regional, nacional con las diferentes instancias del Estado para asegurar que más niñas y adolescentes culminen la secundaria en edad oportuna, mediante mesas multisectoriales.

Fuente: CARE Perú (2018)

En cuanto a la incorporación del enfoque, se considera que se está incluyendo parcialmente el género en los objetivos del proyecto, ya que solo responde a algunas de las preguntas detonadoras de la guía del Grupo Técnico de Género del Sistema de Naciones Unidas. Acerca de las preguntas se consideró si los objetivos eran claros sobre la transversalización de género, si reflejaban el análisis de género realizado y las brechas priorizadas entre otros, y ello se muestra a detalle en la Tabla N2 del Anexo N.

En relación con lo anterior, se identificó que los objetivos apuntan a disminuir los estereotipos de género tradicionales al concientizar a docentes y padres de familia sobre la importancia de la igualdad de oportunidades y también pretenden involucrar a las entidades públicas para ello. Asimismo, los objetivos incluyen el género ya que, tienen la finalidad brindar oportunidades en cuanto al desarrollo de habilidades y capacidades de manera igualitaria a niñas y niños de las escuelas sobre temas de habilidades socioemocionales, educación sexual integral y educación emprendedora. Sin embargo, no se señaló algún objetivo específico de género, pues se enfocaron en resultados de aprendizaje y articulaciones de otros aspectos. Por último, se consideró que los objetivos no fueron pertinentes al contexto cultural, puesto que el machismo de la región, la carga laboral, así como roles de género existentes podrían limitar la participación de las madres y padres de familia.

Ahora, en cuanto a las estrategias del proyecto se plantearon diferentes para cada uno de los tres ejes que lo componen y asimismo Olivares (2021) señaló que, estas se basaron del currículo nacional del MINEDU (ver Tabla 16). Lo anterior se hizo para que la propuesta fuese aceptada y apropiada por la comunidad educativa y así contribuya a mejorar la práctica

pedagógica de los docentes y tutores, como también a alcanzar los indicadores que el MINEDU les pide.

Tabla 16: Estrategias por cada eje del proyecto NCO

Habilidades Sociales	Educación Sexual Integral (ESI)	Emprendimiento
<p>Círculos de empoderamiento:</p> <p>Objetivo: visibilizar a las y los estudiantes y, asimismo, le brindan orientación y soporte emocional (CARE Peru, 2019).</p> <p>Psicólogos trabajan con docentes para identificar y visibilizar, de manera oportuna, a las niñas, niños y adolescente que tengan problemas socioemocionales.</p>	<p>Educadores pares:</p> <p>Objetivo: Trabajar con estudiantes líderes para brindarles conocimientos y capacidades en torno a los derechos sexuales reproductivos y el tema de la igualdad de oportunidades para que luego lo repliquen con sus compañeros (CARE Peru, 2019).</p> <p>Especialista de ESI y junto con tutores trabajan para que las y los estudiantes generen un efecto multiplicador con sus pares.</p>	<p>Clubes de emprendimiento:</p> <p>Objetivo: Brindar espacios (concursos) para que las y los estudiantes desarrollen planes de negocio que ayuden a su comunidad (CARE Peru, 2019).</p> <p>Especialista de emprendimiento trabaja con las y los docentes para que brinde su apoyo en la idea de negocio de las y los estudiantes. Asimismo, se les enseña metodologías que ayuden al desarrollo de los planes de emprendimiento.</p>

Fuente: CARE Perú (2019)

En cuanto a la incorporación del enfoque en las estrategias, se considera que se está incluyendo parcialmente el género en esta sección, ya que solo responde a algunas de las preguntas detonadoras de la guía del Grupo Técnico de Género del Sistema de Naciones Unidas. De lo anterior, se consideró si las estrategias se basaron en las características de niñas y niños, si fueron culturalmente pertinentes, si se construyeron de manera articulada al logro de resultados, si garantizaron la participación de las niñas y la distribución de los beneficios del proyecto, entre otros más, los cuales se explican a detalle en la Tabla N3 del Anexo N.

Sobre lo anterior, se consideró que el género se encontraba presente en el establecimiento de las estrategias, puesto que, garantizaban la participación de las niñas sobre todo con las que presentaban timidez y baja autoestima. Esto último, se ejemplificó es el caso de los círculos de empoderamiento con el fin de generar precondiciones (habilidades socioemocionales) para que las niñas puedan participar de manera efectiva en las demás actividades del proyecto. Además de ello, se identificó que las estrategias garantizaban la distribución equitativa de los beneficios del proyecto, dado que, estas buscaban trabajar de igual manera con las y los estudiantes. A su vez, se consideró que las estrategias buscaron también la sensibilización y participación de los niños, hombres y docentes varones, lo cual se alinea a lo que busca el enfoque GED, mencionado en el problema a investigar, debido a que se centró no solo en las mujeres sino también en los hombres y las relaciones que hay entre ellas y ellos. Esto último, se ejemplificó con las estrategias de “educadores pares”, “formación de formadores” y “escuela de padres” los cuales contaban con

talleres de sensibilización en temas de género que incluyen también a niños y hombres con el fin de promover un espacio de igualdad de género.

No obstante, a pesar de que las estrategias apuntaban y priorizaban más a las niñas, en su formulación no se contemplaron acciones para trabajar solo con niñas. Además de ello, se identificó que las estrategias planteadas no contemplaron el intercambio intercultural para el encuentro y aprendizaje entre niñas, ya que si bien la estrategia “club de emprendimiento” capacita a las y los estudiantes para participar en el concurso de proyectos de emprendimiento con otras II.EE de Huancavelica, se consideró que no se promovía un intercambio intercultural con otras regiones. Y, por otro lado, se consideró que las estrategias no fueron diseñadas para promover la participación en el ámbito público, sino dentro de las II.EE. No obstante, al momento de que las y los estudiantes piensan en crear sus emprendimientos, se les guía también para que lo hagan con una mirada de ayuda a su comunidad

Además de anterior, cabe resaltar que el establecimiento de los objetivos y estrategias ha cumplido con 3 compromisos programáticos de la PG, relacionados al cumplimiento del MIG (compromiso 2), el involucramiento de hombres y niños para el proceso de empoderar a las niñas (compromiso 3) y la mitigación de riesgos y violencia de niñas y niños (compromiso 4) (ver Tabla 17).

Tabla 17: Cumplimiento de los compromisos de la PG en el diseño del proyecto NCO

Compromisos	Argumentos y comentarios
2	1) Crear agencia: se pretende fortalecer en capacidades, conocimiento y autoestima a las y los estudiantes 2) Cambiar relaciones: se imparte conocimientos de derechos sexuales reproductivos, lo cual, aumenta el poder y con ello se reduce las asimetrías de género (Osorio, 2021). 3) Transformar estructuras: se planificó abordar temas relacionados a la igualdad de género con diversos actores, lo cual permite impactar en las ideas y creencias comunitarias de la población (Osorio, 2021).
3	Se pretende brindar una idea más integral de la masculinidad a niños y adolescentes varones mediante la sensibilización en temas de género (Puente, 2021).
4	Se busca identificar no solo problemas sociales sino también trabajar con instancias, como las fiscalías y policías, para abordar situaciones de violencia (canales de emergencia).

Por todo lo mencionado, se considera que en los objetivos y las estrategias sí se han incorporado el enfoque de género, pero en cierta medida. Esto último, debido a que responden a ciertas preguntas de las guías de transversalización. En el caso de los objetivos, se rescató su búsqueda a la disminución de los estereotipos de género, así como su búsqueda de brindar oportunidades en cuanto al desarrollo de habilidades y capacidades de niñas y niños. Y, en cuanto

a las estrategias se rescató el hecho de que garantizaban la participación de todas y todos de manera equitativa en el proyecto y asimismo porque incluían a niños y hombres en dichas estrategias. Por último, tanto objetivos como estrategias respondían a los compromisos de la PIG, lo cual refleja que el proyecto se alineaba a los lineamientos de la organización.

c. Establecimiento Actividades con enfoque de género

En cuanto al establecimiento de las actividades se buscó propuestas que sean atractivas para las II.EE y asimismo, actividades con enfoque de género que ayuden a reducir el embarazo adolescente y la deserción escolar de las niñas y adolescente, y así se aporte a culminar la etapa secundaria en una edad oportuna. Con respecto a ello, Olivares (2021) indicó que para el establecimiento de actividades se guió de referencias internacionales y documentos normativos sobre propuestas ya probadas para cada eje. En relación con los ejes de habilidades sociales y de educación sexual integral, el jefe de proyecto se basó en el CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, pues tiene experiencia en el ámbito de educación y género. Por otro lado, en cuanto al eje de empoderamiento, se inclinaron por el trabajo de “Educación social y financiera para Niños, Niñas y adolescentes” - Aflotun Internacional, la cual es una organización global que se involucra en el desarrollo de emprendimientos en escolares desde una perspectiva de género.

Ahora, en cuanto a la incorporación del enfoque de género en las actividades, en base a las consideraciones de la agrupación de desarrollo “Red Kideitu” de Emakunde y de Diakonia, se pudo analizar la participación igualitaria de niñas y niños, pertenencia a los roles y responsabilidades, consideración de capacidades de niñas y niños, el tiempo disponible para la participación de las actividades, entre otros, los cuales se explican a detalle en la Tabla N4 del Anexo N. De ello, se pudo identificar que en su totalidad las actividades tienen el enfoque de género.

Esto último, debido a que, las actividades toman en cuenta las capacidades y habilidades de las niñas y niños, puesto que consideran que los estudiantes tienen baja autoestima y timidez, por lo que tienen propuestas para desarrollar habilidades sociales, lo que al final que les permiten crear emprendimientos y tener más confianza en sí mismos para desarrollarlos. Asimismo, las actividades abordan temas de desigualdades de género o violencia de género, ya que las intervenciones se dedican a impartir conocimiento de los derechos sexuales y reproductivos a las niñas y niños. Sobre ello, también se considera que se alinea al enfoque GED, puesto que se busca aumentar las capacidades y habilidades tanto de niñas y adolescentes en desventaja como también buscar cambiar las relaciones de género. A su vez, las actividades toman en cuenta la

carga de trabajo dentro y fuera de la II.EE, ya que se decidió ejecutar el proyecto en las horas de colegio para lograr la participación activa.

Sin embargo, con respecto a la relación de los roles y responsabilidades de niñas, niños, madres y padres se consideró que, si bien se identificó el de las niñas, en el caso de los niños no fue así. Tampoco con las actividades que implicaban la participación de las madres y padres de familia, no se consideró del todo sus labores productivas y reproductivas. Por otro lado, en cuanto al tiempo para la participación de las actividades, se consideró que las madres y padres de familia por su actividad económica se encontraban lejos de las II.EE y su participación fue limitada. Esto último, se debió tomar en consideración, ya que como se mencionó en el problema empírico, una de las limitaciones que tienen los proyectos es que las mujeres no logran participar del todo, puesto que dedican la mayoría de su tiempo responsabilidades del cuidado del hogar.

Por último, en cuanto al MG de CARE Perú, se señala que el establecimiento de actividades del proyecto cumple con trabajar con roles y relaciones de género ya existentes. Además, Olivares (2019) reflexiona que las actividades señaladas anteriormente, con el apoyo de las estrategias, se orientaron a la promoción de la igualdad de género, la destrucción de estereotipos y la construcción de nuevos roles de género. Con respecto a ello, si bien no se realizó un análisis de género profundo en cada II.EE, sí se priorizó en la mayoría de las actividades una variable género para generar precondiciones en cuanto a ejecución de las actividades de emprendimiento. Lo cual a su vez, ayudó a que las niñas puedan tener la misma oportunidad que los niños a poder realizar un proyecto de emprendimiento y asimismo, ser dueñas de sus propias decisiones. Además, las actividades promovieron el conocimiento y conciencia de sus derechos sexuales reproductivos en las distintas zonas de influencia de las niñas y adolescentes, lo cual contribuyó a fomentar un espacio de igualdad de género y cuidado.

Por todo lo mencionado, se recalca que, el establecimiento de actividades sí tuvo un enfoque de género en una gran proporción de las actividades, puesto se tuvo consideración desde el desarrollo de capacidades emprendedoras y habilidades sociales para que, niñas y niños puedan participar de forma igualitaria en los proyectos de empoderamiento. Además, se tomó en cuenta, que las actividades no generarán cargas adicionales, sino que, se buscaron los espacios adecuados, como lo fueron las II.EE. Y, por último, se buscó la integración de entidades públicas y otras instituciones para sensibilizar para poder generar un plan de acción que ayude a abordar las limitantes que impiden la culminación de la secundaria de las y los adolescentes en una edad oportuna.

d. Indicadores con enfoque de género

Con lo que respecta a los indicadores, se encontró que al principio estos se habían establecido de manera diferenciada para mujeres y para hombres. No obstante, luego de reformularse el proyecto durante los siguientes años, también se precisaron otros indicadores (Olivares, 2021), los cuales siguieron una misma línea y fueron considerados como trazables a lo largo del tiempo. Dichos indicadores son los principales y los que se consideran que responden al propósito del proyecto. Y, además de estos se encuentran también los indicadores de los objetivos del proyecto y que para la presente investigación se seleccionaron solo los de los 2018, puesto que son los más actualizados (ver Anexo L)

Ahora bien, sobre lo que respecta a la incorporación del enfoque de género en los indicadores se considera que no se incluyó la variable género en estos. Para esto, se basó en la guía de Diakonia (Tabla N5 del Anexo N), y sobre ello se analizó la consideración del contexto diferenciado por sexo, la medición del cambio en la condición y posición de las niñas, entre otros.

Sobre lo anterior, se identificó que la selección y formulación de indicadores permite medir el cambio en la condición o posición de las chicas, ya que evidenciaba el progreso de las adolescentes en cuanto a la culminación de la etapa secundaria en edad oportuna. Asimismo, consideraba el porcentaje de niñas que tienen capacidades emprendedoras y ejecutan un proyecto de negocio, lo cual, podría ser un indicador para identificar su liderazgo y toma de decisiones. De igual manera, medía el desarrollo de habilidades para la vida y su plan de vida, lo cual se asocian al empoderamiento.

No obstante, en dichos indicadores no se consideró un análisis del contexto diferenciado por sexo dado que, como se mencionó anteriormente, no se realizó un análisis de género profundo en las II.EE intervenidas. Asimismo, los indicadores no permitieron medir las diferencias y desigualdades, sino que más bien se enfocaron en medir el avance de las actividades planteadas desde un enfoque en las niñas y mujeres. Y con respecto a los indicadores del impacto de la problemática del proyecto, no permitieron identificar, en puntos porcentuales, si se ha disminuido la brecha de género entre niñas y niños. En adición, se observó que los indicadores del último ML no estaban desagregados por sexo y estuvieron más enfocados en medir el avance, con respecto a las niñas y adolescentes, de las actividades con enfoque de género.

Por todo lo mencionado, se considera que, si bien los indicadores permitieron medir el cambio en la condición de las niñas en cuanto a temas de liderazgo y toma de decisiones, faltó que estos se sustentaran en base a un análisis de género profundo. Además de ello, no estuvieron desagregados por sexo y tampoco permitieron medir las diferencias y desigualdades entre niñas y niños para verificar si había algún cambio en estos.

e. Planificación de presupuesto y personal sensible al género

Por la propuesta de valor social con enfoque de género que tiene el proyecto NCO, se requirió de un análisis de requerimientos, necesidades, recursos, personal, servicios y equipo de trabajo. Por lo que, desde el área de Finanzas se hizo una propuesta económica de presupuesto y asimismo, se planificó y estructuró el equipo de trabajo de consultores expertos para cumplir con las actividades establecidas con enfoque de género, lo cual se explicará en la presente sección.

En cuanto al presupuesto de NCO, Mónica Arenas (2021), comentó que inicialmente se había planeado destinar aproximadamente más de 800 000 soles para el proyecto, pues también se tenía la expectativa de cubrirse con donaciones individuales obtenidas a través de campañas del área de Marketing & Fundraising. Sin embargo, más adelante se explicará que en la ejecución esto se dio de otra forma y que para los años siguientes se tuvo que reajustar el presupuesto y asignar un nuevo techo presupuestal para no caer en pérdidas.

Luego, como se puede apreciar en la Figura 6 la composición del presupuesto consideró en todos los años tantos costos de personal, costos operativos de las oficinas de las regiones, equipos mobiliarios, gastos de viaje y transporte, costos directos y gastos administrativos del proyecto. No obstante, este presupuesto es uno general que incluye tanto las intervenciones en Huancavelica como Chíncha, por lo que para este caso se basa en el supuesto que para los años del 2016 al 2018, el 60% sería destinado para la región de Huancavelica. Esto último porque en el 2016 la proporción de presupuesto fue de 60% en Huancavelica y 40% en Chíncha.

Figura 6: Presupuesto del proyecto NCO 2016-2019

PROYECTO NIÑAS CON OPORTUNIDADES				
Estado de Ejecución de Proyecto				
Periodo 2016-2019				
Expresado en Nuevos Soles				
Año	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
DONANTES	CARE PERÚ	UPS Foundation	Lions Club All Hands and Hearts	Lions Club DVV
PRESUPUESTO	839,999.51	467,696.84	385,511.77	380,181.90
1 <i>Personal</i>	138,312.68	130,467.28	101,476.67	123,009.18
2 <i>Costos Operativos de oficina - Chíncha</i>	19,006.09	24,729.06	13,644.93	18,436.73
3 <i>Equipos y mobiliarios</i>	14,175.00	8,910.78	-	-
4 <i>Gastos de Viajes y Transporte</i>	27,396.15	25,764.35	18,825.34	15,830.32
5 <i>Costos Directos de Proyecto</i>	564,746.00	274,944.03	233,110.56	205,449.45
6 <i>Gastos Administrativos - SPC10%</i>	76,363.59	2,881.34	18,454.27	17,456.22

Fuente: CARE Perú (s/f)

Adicional a esto, se sabe que para la planificación del presupuesto también se tuvo en cuenta acuerdos con organizaciones estratégicas para que estas se convirtieran en donantes de

NCO, y estas fueron los siguientes: The UPS Foundation (2017), Lions Club (2018-2019), All Hands and Hearts (2018) y DVV (2019). Cabe mencionar que, a pesar de estos esfuerzos, los ingresos del proyecto, en el periodo 2016-2019, fueron financiados en un 76% por la propia organización CARE Perú. Esto último, se considera crucial ya que el proyecto no tenía un donante estable que lo financiará (proyecto con fondo restringido) y por ello el presupuesto en el período de evaluación no era tan alto comparado con otros de la organización. Esto último, ocasionó que hubiera ciertas limitaciones que se mencionarán más adelante como que el hecho de que no se podía cubrir los gastos del jefe de proyecto y que este trabajaba en sí para otros proyectos, pero también dirigía a NCO (Arenas, 2021)

Por otro lado, cabe precisar que el proyecto cada año va formulando una nueva propuesta económica sobre la cual luego se aprueba el presupuesto. Este presupuesto se trabaja siempre a finales de año y se revisa en enero del próximo, para estar totalmente aprobado en febrero y con ello ya poder empezar a ejecutar el proyecto. Adicional a ello, como menciona Espinoza (2021) el presupuesto, siempre se basa en las actividades del ML y para cumplir con esto se busca que también los donantes puedan aceptar y confirmar su participación con el proyecto, para que este luego no se caiga.

Ahora en cuanto la incorporación del enfoque de género, se considera que el presupuesto es parcialmente sensible al género. Esto último se debe a que si bien se identificó las necesidades e intereses de las niñas de la región, como se mencionó anteriormente esto no fue lo mismo en el caso de los niños; lo cual también se cree que pudo repercutir en establecer un costo unitario por sexo de las y los participantes. Sobre esto, cabe mencionar que en uno de los documentos del proyecto se estima que el costo por estudiante asciende a 80 dólares por año, pero esto nuevamente es indistintamente del sexo, por lo que no permite tener más información si se gasta más en una niña o un niño.

No obstante, a pesar de que no se realizó un análisis de género profundo para la propuesta económica del proyecto, se priorizaron las actividades con enfoque de género. Y, sobre esto se encontró que tanto como la Controller de finanzas como la analista financiera comprenden la importancia de la ejecución de las actividades para poder generar el impacto en cuanto a la disminución de la desigualdad de género en el contexto del proyecto. De lo anterior, Espinoza confirmó además que al menos el 70% de lo presupuestado, fueron destinados a los costos directos, es decir a las actividades con enfoque de género del proyecto (ver Figura 7).

Figura 7: Presupuesto de actividades de proyecto NCO periodo 2016-2019

PROYECTO NIÑAS CON OPORTUNIDADES				
Estado de Ejecución de Proyecto				
Periodo 2016-2019				
Expresado en Nuevos Soles				
Año	2016	2017	2018	2019
Costos Directos de Proyecto	564,746.00	274,944.03	233,110.56	205,449.45
R1. Las niñas y adolescentes cuentan con capacidades y habilidades cognitivas, sociales y técnicas que favorecen su empoderamiento y su progreso.	206,528.00	183,365.71	187,565.57	179,006.45
R2. Directores y docentes competentes son facilitadores de los aprendizajes en un contexto de igualdad de género. Padres y madres de familia asumen mayor conciencia y se comprometen activamente con la conclusión de la secundaria de las niñas y adolescentes mujeres	201,778.50	65,566.62	28,000.00	18,000.00
R3. Instituciones locales fortalecidas, asociadas a la educación de las niñas, articulan sus intervenciones hacia la conclusión de la secundaria.	56,633.50	14,163.07	3,000.00	5,490.00
R4. las niñas, articulan sus intervenciones hacia la conclusión de la secundaria.	5,075.00	2,365.00	5,000.00	-

Fuente: CARE Perú (s/f)

En adición a lo anterior, como se puede observar en la Figura 7, los 3 primeros objetivos, son los que requirieron mayor presupuesto, pues se propuso hacer talleres de sensibilización en temas de género a padres y madres de familia, capacitación y fortalecimiento a docentes para enseñar con igualdad de género, orientación socioemocional, reconocimiento de derechos sexuales reproductivos y oportunidades, y desarrollo, entre otros.

Por otro lado, fue necesario contar no solo con el equipo de trabajo que se encargará de la gestión y coordinación de los proyectos sino también de consultores y especialistas para poder desarrollar los materiales adecuados y ejecutar cada eje temático del proyecto. Por las necesidades del proyecto, el equipo de gestión según Olivares (2021), inicialmente en 2016 hasta 2017 contaba con el apoyo de un gerente de educación, un responsable de proyecto, un asistente administrativo, un equipo tanto de ejecución de actividades y de monitoreo. Sin embargo, en 2018-2019, por límites en cuanto al presupuesto, el equipo se redujo a un responsable de proyectos, un asistente administrativo, un comunicador social y a consultores tanto para cada eje y para el monitoreo de los mismos.

Luego, como ya se había mencionado anteriormente en la sección de la Política de Género (PG), desde CARE Perú están los esfuerzos para asegurar que el personal que contraten tenga ciertos conocimientos del enfoque de género. Sin embargo, en cuanto al equipo de consultores y dado a la particularidad de género del proyecto, no se planificó brindar capacitaciones en cuanto a temas de género, dado a límites de tiempo. Por lo que, se contrató a especialistas que estén ya sensibilizados y formados en ciertas nociones del marco del enfoque de género y asimismo, con experiencia en proyectos educativos. Por ejemplo, en el caso de las consultoras de eje de habilidades sociales y educación sexual reproductiva, se seleccionaron a aquellas especializadas

en prevención de violencia, psicología de la sexualidad, masculinidades sin violencia y algunos temas de género (Condezo & Sinche, 2021). Cabe resaltar que para poder transmitir un mismo mensaje y estar alineados con los lineamientos de género de CARE Perú, se planificó una etapa de inducción para los consultores con el fin de recalcar la importancia del enfoque de género y los compromisos de la PG (Olivares, 2021). Por ello, se señala que si bien no se planificó un presupuesto y capacitaciones sensible al género al personal, sí se priorizó que, la mayor asignación del presupuesto fuera en las actividades que contenían la variable género y asimismo, en cuanto al personal, se focalizaron aquellos perfiles que tengan conocimiento temas de género y experiencia en proyectos educativos.

Por todo lo mencionado, se entiende que en el diseño se consideró el enfoque GED, puesto que se incluyó la participación tanto de niñas, niños, mujeres y hombres y asimismo, porque se buscó desarrollar las capacidades y habilidades de ambos para también incidir en el cambio de las relaciones y roles de género que impedía que principalmente las niñas y adolescentes mujeres asuman roles productivos dentro y fuera de su comunidad educativa.

2.1.3. Ejecución y monitoreo con enfoque de género

En cuanto a la ejecución, se pretende determinar si las actividades con enfoque de género llegaron a cumplirse, así como también el tiempo de entrega oportuno de los productos y servicios, la ejecución del presupuesto y las capacitaciones brindadas al equipo de trabajo sobre temas de género. Para esto, se parte primero de la idea y del análisis previo, que ya desde el diseño del proyecto, con el establecimiento de objetivos, estrategias y actividades, se ha incorporado el enfoque de género, puesto que, como también menciona el jefe del proyecto:

[..]todo el proyecto tiene actividades de género, este es trabajado para desarrollar habilidades para la vida en los chicos y las chicas. El enfoque de género se debe entender como uno transversal hacia todas las actividades que se desarrollan y eso [..] es a través de las diferentes estrategias que habíamos promovido en los objetivos del proyecto (Olivares, 2021).

Lo anterior, se considera importante, ya que al transversalizar el enfoque y considerarlo también en las actividades permite después analizar y validar, si es que se está respondiendo de la manera esperada a los objetivos y estrategias planteadas. Cabe mencionar que, estas actividades también se realizaron a través de casuísticas, es decir, que las líneas de acción se realizan como un espejo para promover la igualdad de oportunidades, tanto en la escuela como en el hogar.

Entonces, con lo que respecta al cumplimiento de las actividades se encontró que se llegaron a ejecutar y desarrollar según lo planificado durante el periodo de 2016-2019. Esto último, también debido a temas de presupuesto, ya que no se podía permitir no cumplirse las

actividades en su totalidad, ya que, el presupuesto era limitado (Olivares, 2021). No obstante, según la responsable del proyecto, se considera que faltó completar en cierta medida algunas actividades del R4, el cual buscaba trabajar con las instituciones gubernamentales, pero esto último fue debido a temas más políticos de las mismas instituciones que por la misma gestión del proyecto en sí (Puente, 2021).

Luego, en cuanto al tiempo de entrega de los productos y servicios se considera que, en algunas ocasiones si hubo demora, ya que por las características propias de la zona rural se dificultaba trabajar con varios colegios en un solo día. Tal como menciona (Condezo, 2021) “[...] en la zona rural tú tienes que estar a un colegio y solamente puedes hacer actividades en ese colegio y después ya trasladarte a otro colegio, pero eso será otro día. Entonces, es un poquito lo que podría generar un retraso en las actividades”. Cabe mencionar que, respecto a esto último, se cambió la estrategia de trabajar con los consultores, para que estos puedan internarse en Huancavelica por unos días y el recorrido de visita a los colegios y padres de familia sea más fluido. Con ello, finalmente también se aseguraba que todas y todos los estudiantes, así como profesores tuvieran los mismos productos en las II.EE donde intervenía NCO.

Después, con respecto a la ejecución del presupuesto del proyecto, este tuvo percances puesto que las recaudaciones que se tenían pensando recibir de Marketing & Fundraising solo llegaron a representar un 15% de lo pronosticado; por lo que se salió con pérdida en el segundo año ya que se había comprometido los fondos y se adelantaron en ejecutar el proyecto (Espinoza, 2021).

Por otro lado, se puede apreciar que durante el periodo 2016-2019 se llegó a ejecutar la mayoría de lo presupuestado, un promedio de 91% (ver Figura 8). Esto último, no considerando el año 2016, donde se ejecutó un 69% y el saldo sirvió para el siguiente año como presupuesto. Además, cabe mencionar, que en el rubro de “Actividades del proyecto” en los años 2017 y 2018 no se llegó tampoco a ejecutar el total de lo pronosticado, sobre todo, para el año del 2018 que hubo una diferencia de más de 14 mil soles. Lo mencionado, se debió a que faltó ejecutar recursos para las actividades en torno al R2, sobre la formación de docentes para habilidades para la vida y también del R3 que involucraba trabajar con las madres y padres de familia para ser agentes de cambio en sus hogares. Asimismo, en el rubro de “Costos de Personal” para el 2019 hubo una diferencia de más de 19 mil soles que no se llegó a ejecutar y esto se debió a que faltó considerar los sueldos del gestor del proyecto y asistente administrativo.

Figura 8: Estado de Ejecución de Proyecto

PROYECTO NIÑAS CON OPORTUNIDADES				
Estado de Ejecución de Proyecto				
Periodo 2016-2019				
Expresado en Nuevos Soles				
Año	2016	2017	2018	2019
PRESUPUESTO	839,999.51	467,696.84	385,511.77	380,181.90
EJECUCIÓN	581,690.31	468,065.83	379,859.08	369,139.99
1 <i>Costos de Personal</i>	137,994.30	134,077.98	99,486.97	106,243.02
2 <i>Costos Operativos de oficina</i>	17,786.85	24,211.96	18,092.57	18,649.53
3 <i>Equipos y mobiliarios</i>	11,877.74	8,910.78	-	-
4 <i>Gastos de Viajes y Traslados</i>	38,220.02	26,103.80	25,389.65	20,797.60
5 <i>Actividades de Proyecto</i>	333,046.90	271,879.97	218,880.39	205,993.61
6 <i>Costos Indirectos - Gastos Administrativos SPC10%</i>	42,764.50	2,881.34	18,009.50	17,456.23
SALDO	258,309.20	-368.99	5,652.69	11,041.91

Fuente: CARE Perú (s/f)

Por otro lado, en cuanto al equipo de trabajo y las capacitaciones se encontró que, al momento de contratar el equipo de consultores, se buscó también que este fuera un grupo balanceado de mujeres y hombres, los cuales se encargaban de diseñar y ejecutar los talleres del proyecto. Por otro lado, en cuanto a las capacitaciones con enfoque de género del equipo de trabajo, como se mencionó anteriormente, estas no se planificaron. No obstante, sí se dieron capacitaciones para sensibilizar a los consultores para que estos puedan llevar un solo mensaje, diseñen y lleven a cabo las rutas de la estrategia a través de herramientas innovadoras. Con respecto a ello, no necesariamente fueron para profundizar más conceptos y temas del enfoque de género, sino más bien para dar a conocer los lineamientos de la organización y de la manera en cómo CARE Perú trabajaba con el enfoque. Sobre esto último, uno de los consultores comentó que:

A través de CARE recibimos unas capacitaciones e incluso nos dan una política de igualdad de género internacional que tiene ciertos principios básicos de hacer definiciones y de comunicar mensajes bastante claros con respecto a la igualdad de género e igualdad de oportunidades, el enfoque de género en general. Entonces, ya vine, a partir de esto, reforzando todo el tema y ya vine inculcando al momento del desarrollo de todas las actividades del proyecto (Chávez, 2021).

No obstante, la especialista de género y el jefe de recursos humanos afirmaron que, para el proyecto en concreto no se realizó una capacitación para el equipo de trabajo en cuanto a temas de género ni tampoco se solicitó una. Sin embargo, la especialista precisó que si se planeó realizar

una para todo el equipo de proyectos educativos en general en donde se planteaba temas vinculados a la igualdad de género en el sector de la educación.

Ahora siguiendo con la etapa de seguimiento y monitoreo del proyecto NCO, se utilizaron diferentes medios para realizar este proceso. Asimismo, ello permitió poder realizar la retroalimentación al equipo del proyecto e identificar los cambios necesarios para cumplir con el objetivo principal de NCO. Para ello, se basó en las entrevistas del equipo de proyectos y consultores, y, asimismo, en algunos informes de evaluación del proyecto, realizados por externos.

Por un lado, en cuanto a las y los responsables de realizar el seguimiento y monitoreo, este se hizo en los 3 niveles siguientes: en primer lugar, las y los consultores realizaron un monitoreo de progreso. En segundo lugar, la responsable del proyecto realizó visitas in situ y un consolidado de las observaciones del equipo de consultores. Y, en tercer lugar, el jefe de proyectos realizó un seguimiento de resultados, mediante los reportes internos y externos, lo cual se explica en a continuación.

En primer lugar, el equipo de consultores, de acuerdo con su eje correspondiente, realizaron el seguimiento y monitoreo de forma quincenal dada a la dinámica de las actividades. Sobre ello Chávez (2021) comentó que la primera semana ejecutaban las actividades y capacitaban a los docentes, y a la siguiente semana el docente replicaba lo aprendido. Luego, cuando ellos regresaban al iniciar la tercera semana, evaluaban las clases en vivo para identificar lo que se debía y no considerar para capacitar a los docentes (Condezo, 2021). Para lo anterior, utilizaron unas fichas de verificación y otros formatos de cotejo, y sobre ello Sinche (2021) mencionó “[...] tenías una lista de cotejo y ahí tenían las indicaciones, si aplicaba las técnicas, si manejaba el tema, si no manejaba, si aplicaba otras estrategias, sí tenía llegado todos los estudiantes [...]”. Además, surgió un monitoreo cruzado interno, el cual se basaba en que el consultor quien realizaba la segunda capacitación al docente evaluaba el impacto que había generado el anterior consultor para el progreso de las actividades (Olivares, 2021).

En segundo lugar, se designó a una responsable del proyecto, Luisa Puente, quien se apoyó de una asistente administrativa para hacer un seguimiento a la ejecución de actividades, mediante la recopilación de las fichas de verificación y la evaluación de productos de las consultorías (Puente, 2021). Además de ello, Puente (2021) comentó que evaluaba la calidad de las consultorías mediante visitas a las I.EE intervenidas, para identificar el progreso de aprendizaje con enfoque de género de las y los estudiantes. También, mediante un control interno de las I.EE, se verificó la cantidad real de sesiones que realizó cada consultor y el tiempo de acompañamiento.

En tercer lugar, el jefe del proyecto, Olivares, mencionó que, si bien no contaron con un sistema de seguimiento y monitoreo establecido, adecuaron formatos en Excel, donde se reportaba las actividades, en base al informe de la responsable del proyecto, y con ello, se analizaba el avance de estas (2021). En suma, a lo anterior, con el apoyo de las UGELES, recibieron reportes que incluían la tasa de matrícula, índices de repitencia, la cantidad de estudiantes que se promovieron sin ningún curso e incluso la tasa de embarazo adolescente y, asimismo, se analizaron las evaluaciones censales del MINEDU (Olivares, 2021). Con ello, también se pudo medir el éxito del proyecto, pues permitía observar el avance de este con respecto a la disminución de la problemática principal y con respecto a las evaluaciones censales. Sobre ello, Olivares (2021) mencionó que “si bien CARE no promueve el desarrollo de competencias de comunicación y matemática; lo que hacemos es que, a través de nuestra propuesta de habilidades para la vida, los otros indicadores se movilizan”. Lo anterior, se explica debido a que, con el desarrollo de las actividades del primer eje, se mejora el autoestima y confianza de las niñas y los niños, por lo que están más motivados en participar en sus clases.

Ahora, en cuanto al proceso de retroalimentación, se tuvo dos tipos, por un lado, en cuanto a las evaluaciones externas se dieron las siguientes: medio término y de percepción de la población beneficiaria. Por otro lado, en cuanto a las internas, se realizó una rendición de cuentas entre el equipo de proyecto. Dado lo anterior, CARE Perú tuvo ciertas lecciones aprendidas, las cuales sirvieron para la toma de decisiones y cambios en el diseño del proyecto (ver Tabla 18).

Tabla 18: Retroalimentación y lecciones aprendidas del proyecto NCO

Evaluaciones Externas	Evaluaciones Internas
<p>Evaluación de Medio Término:</p> <p>Se realizó un estudio con enfoque mixto a dos años (2018) del proyecto tanto en Chíncha como en Huancavelica, para medir su impacto en cuanto a la disminución del problema principal e identificar ajustes en el diseño. Con ello, se identificó que la propuesta tuvo impactos positivos con respecto al fin principal, como se observa en la Figura 8.</p> <p>Evaluación de percepción:</p> <p>Se realizó un estudio cualitativo desde el punto de vista de las niñas y los niños, docentes y directores de la II.EE intervenidas. De ello, lo que se obtuvo fue que en su mayoría los entrevistados tenían comentarios positivos sobre las actividades del proyecto NCO, sobre todo, los directores de la II.EE.</p>	<p>Rendición de cuentas mensuales con el equipo de proyectos en Lima.</p> <p>Principalmente reportaba la responsable del proyecto mediante la sistematización en Excel de las fichas de verificación de los consultores. Además, hubo cortes bimestrales, para poder observar el trabajo de los consultores y brindar retroalimentación. De ello, se identificó nuevas necesidades en cuanto a las actividades con los padres, pues algunos eran analfabetos y por ello, se idearon nuevas estrategias para disminuir la barrera de aprendizaje (Olivares, 2021)</p>

Tabla 18: Retroalimentación y lecciones aprendidas del proyecto NCO (continuación)

Lecciones Aprendidas	
•	La gestión debió considerar un enfoque más territorial (Olivares, 2021).
•	En las zonas urbanas de Chíncha hubo menor compromiso por parte de los docentes para adaptar la estrategia de enseñanza para cada eje del proyecto (CARE Perú, 2018).
•	Huancavelica tiene mayores índices de pobreza extrema, y en particular presenta altos índices de deserción escolar, tasas de embarazo adolescente y violencia de género (CARE Perú, 2018).

Fuente: CARE Perú (2018) & Olivares (2021)

Figura 9: Porcentaje de población matriculada según año que corresponde a su edad (1ro a 5to de secundaria)

AÑO	SEXO	HUAYTARA		CHINCHA	
		No Intervenido	Intervenidos	No Intervenido	Intervenidos
2015	Total	37.6%	40.7%	53.2%	55.4%
	HOMBRE	37.0%	42.0%	53.4%	53.6%
	MUJER	38.4%	39.2%	52.7%	56.6%
2016	Total	39.9%	46.9%	54.2%	57.4%
	HOMBRE	40.3%	48.5%	54.0%	55.8%
	MUJER	39.4%	45.1%	54.7%	58.5%
2017	Total	43.9%	48.9%	56.2%	59.3%
	HOMBRE	43.8%	52.5%	55.0%	58.3%
	MUJER	44.1%	44.8%	58.6%	60.0%

Fuente: CARE Perú (2018)

Lo anterior, permitió que el jefe del proyecto NCO tome decisiones relevantes, por un lado, dado que, el proyecto tuvo un impacto positivo en la disminución en la problemática identificada y se identificó la aceptación de la población objetivo, se decidió ubicarse en Huancavelica. Además, se realizaron cambios en el ML, puesto que Olivares (2021) señaló en un principio se tenían muchas actividades, pero estas no tenían un orden y no llevaban a un resultado. Por lo que, se priorizaron tres ejes siguientes: habilidades para la vida, derechos sexuales reproductivos y educación emprendedora y financiera.

Por otro lado, en cuanto a la aplicación del MG en esta etapa de seguimiento y monitoreo, el equipo de trabajo, como se señaló anteriormente, no utilizó un sistema que permitiera recolectar información desglosada por sexo, edad y de los cambios respecto a roles y relaciones de género, entre otros, sino que, utilizaron un formato de verificación para identificar el cumplimiento de actividades. De lo anterior, Olivares (2021) señaló que se tuvo una limitación en cuanto recursos para recolectar la información, dado que el MG requiere de una medición cualitativa profunda para identificar el cambio de los comportamientos en cuanto a género. En adición, como se indicó

anteriormente, los indicadores establecidos no estaban sensibilizados en cuanto género, por lo que, no se pudieron medir cambios.

Entonces, sobre todo lo mencionado en esta sección y en base a la lista de verificación de la guía de herramientas de género del BID (ver Anexo N), se entiende que con respecto a la ejecución, sí se llevó a cabo las actividades con enfoque de género establecidas en el diseño; sin embargo, hubo límites para el avance de actividades del R4, debido a rotación de la alta dirección de las entidades públicas. Además, se analizó que la ejecución del proyecto tuvo efectos diferentes para cada actor, pues para las niñas se buscó mejorar su autoconfianza y empoderarlas mientras que, para los niños, se buscó sensibilizarlos e integrarlos para alcanzar la igualdad de oportunidades entre ambos. Por otro lado, no se consideró medidas de mitigación para los riesgos basados en género, pero, el equipo de proyectos analizó la aceptación de la comunidad con respecto al proyecto, para poder nivelar y adaptar las actividades en base a la percepción. Por otro lado con respecto a la etapa de seguimiento y monitoreo, si bien se hizo un intento para observar los cambios de actitudes y roles de las niñas y niños mediante las visitas in situ, no hubo un sistema de seguimiento y monitoreo desglosado por sexo que recopile evidencias para identificar los avances de género.

2.2. Resultados Intermedios y Limitaciones del proyecto

Como se señaló en secciones anteriores, dado a los objetivos de la investigación, no se ha considerado la etapa de evaluación, puesto que no se ha enfocado en medir el impacto generado del proyecto. En esta sección, se explicarán los resultados intermedios obtenidos, desde un indicador de eficiencia y se presentarán algunos resultados intermedios. Asimismo, se señalan las limitaciones identificadas en los objetivos del proyecto, desde el punto de vista de consultores, directores de II.EE intervenidas y de los representantes de las UGELES de Huancavelica en el periodo 2016-2019.

En cuanto a la eficiencia del proyecto, este se midió a través del uso de recursos y para ello se utilizó el histórico presupuestal hasta el 2019. Como se puede observar para el primer año del proyecto, la mayoría de los recursos requeridos para el R1, R2, R3 no se ejecutaron al 100% (ver Tabla 19), ello se debe que estaban al inicio del proyecto y, asimismo, como se mencionó en la sección de diseño, se limitó el presupuesto asignado debido a que, la recaudación de fondos no fue el esperado. Por otro lado, hubo un gasto mayor con respecto al R4, ello debido a que, para iniciar con la ejecución del proyecto, se necesitó sensibilizar en cuanto a la problemática a las autoridades públicas y, asimismo, hubo la necesidad de contar con asistencia técnica para la incorporación de la propuesta en planes de acción de las instancias locales y regionales.

Tabla 19: Ejecución Presupuestal del proyecto NCO por resultados 2016-2019

Ejecución Presupuestal del Proyecto NCO 2016-2019				
Resultados	2016	2017	2018	2019
1. Las niñas y adolescentes cuentan con capacidades y habilidades cognitivas, sociales y técnicas que favorecen su empoderamiento y su progreso.	69.79%	99.64%	100.86%	100.30%
2. Directores y docentes competentes son facilitadores de los aprendizajes en un contexto de igualdad de género.	40.23%	95.75%	69.58%	100.00%
3. Padres y madres de familia asumen mayor conciencia y se comprometen activamente con la conclusión de la secundaria de las niñas y adolescentes mujeres.	41.47%	100.00%	0.00%	100.00%
4. Instituciones locales fortalecidas, asociadas a la educación de las niñas, articulan sus intervenciones hacia la conclusión de la secundaria.	240.45%	100.00%	94.85%	0,00%

Adaptado de Ejecución Global NCO (s/f)

Luego, en los siguientes años, se observa que, la mayoría de los resultados se ejecutaron al 100%; sin embargo, en el 2018, no se priorizó el R3, ello debido a que, los madres y padres de familia, como se explicará más adelante, no tuvieron un nivel alto de participación en la escuela de padres. Asimismo, en cuanto, el año 2019, no se asignó recursos para el R4, ello debido a que, hubo reuniones informativas para coordinar un plan de acción con las autoridades y otras entidades, como la DEMUNA y los Centros de Emergencia de la Mujer, por lo que no se requirió recursos.

Ahora con respecto a los resultados, se revisaron los informes finales del 2018 y 2019, donde se encontraron algunos principales del proyecto. Cabe resaltar que, se identificó que la población intervenida en Huaytará aumentó en aproximadamente 62% para el 2019 y, asimismo, la proporción entre niñas y niños se mantuvo. Por otro lado, como se señaló anteriormente, en 2019, se decidió aumentar el alcance hasta Angaraes, donde la población estudiantil es mayor que las II.EE seleccionadas en Huaytará (ver Tabla 20).

Tabla 20: Población estudiantil del proyecto NCO en Huancavelica 2018-2019

Zona	Población de estudiantes 2018		Población de estudiantes 2019	
	M	H	M	H
Huaytará	233	221	367	370
Angaraes			1364	1474
Total por sexo	233	221	1731	1844
Total por población	454		3575	

Fuente: CARE Perú (2018) & CARE Perú (2019)

Durante los años 2018 y 2019 se identificaron que se encontró que la mayor participación fue en la actividad de círculos de empoderamiento del R1. Luego, con lo que respecta al R2, la actividad que tuvo más participación fue la capacitación de los docentes y tutores en habilidades sociales. Después, acerca del R3 se identificó que, en las capacitaciones a los padres de familia

sobre temas de igualdad de oportunidades, tuvieron una mayor participación las madres de familia. Y, por último, en cuanto al R4 se obtuvo mayor participación en las mesas de concertación y consejos de coordinación regional para la sensibilización en la temática de la conclusión secundaria de las niñas y adolescentes. Asimismo, tuvo participación en las asesorías del equipo técnico regional y local, con el fin de construir el Proyecto Educativo Nacional al 2036.

De igual manera, con lo que respecta a los resultados con enfoque de género, se encontró algunos resultados intermedios cualitativos del informe de percepción del proyecto del año 2018 (CARE Perú, 2018). De lo anterior, se identificó que hubo más impacto en el eje de emprendimiento, sin embargo, se debe a las actividades desarrolladas en los ejes previos, lo cual se expondrá en la siguiente tabla (ver Tabla 21).

Tabla 21: Resultados intermedios con enfoque de género en los ejes del proyecto NCO

Eje Habilidades Socioemocionales	Eje de Educación Sexual Integral	Eje Emprendimiento
<p>-La construcción de municipios escolares permitió desarrollar la habilidad de liderazgo, sobre todo, en las niñas. Además, asumieron responsabilidades para organizar y asignar roles.</p> <p>“Ella es la guía, la que emprende, de liderazgo, la que nos guiaba, nos organizaba está parte y organizándonos, y ella siempre guiándonos” (CARE Perú, 2018, p.52)</p> <p>- Los talleres de habilidades socioemocionales permitieron que las estudiantes tuvieran más autoconfianza y perdieran sus miedos para poder alzar su voz en las aulas.</p> <p>“[.]ya dejaron de esconderse con las manos o dejaron de ver con el pelo, morderse, pero a través del trabajo articulado con los docentes se logró bastantes cambios ahí, como te dije, interactuar entre ellos, tener más confianza” (Sinche, 2021).</p>	<p>-Las y los estudiantes entendieron el significado del respeto en el enamoramiento, en relación con la decisión de tener relaciones sexuales.</p> <p>“Sobre sexualidad, o sea, aunque, este, tengamos enamorados, ellos nos deben respetar” (CARE Perú, 2018, p.42)</p> <p>-Se encontró que hubo mayor compromiso de las y los docentes sobre enseñarles temas de sexualidad a sus alumnas y alumnos</p> <p>“Señorita, yo hablaba de sexo[.] y yo les hablaba del tema de las caricias, que sepan para poder evitar los riesgos que podrían pasar ...y yo les hablaba, para evitar el embarazo adolescente” (Sinche, 2021).</p>	<p>-Se presentó un cambio en la noción del papel de la mujer, en el sentido que las y los estudiantes, señalan que la mujer puede tener negocios y acceder a estudios superiores, y ya no limitarse a tareas del hogar.</p> <p>“[.]Lo que es el estudio, a ser independientes y no depender” (CARE Perú, 2018, p.46)</p> <p>-Las y los estudiantes recalcan el concepto de equidad de género al momento de construir los proyectos de emprendimiento.</p> <p>“[.] tanto ya sea varones, mujeres trabajamos por igual, practicamos lo que es equidad de género, todos somos diferentes aportamos nuestras ideas” (CARE Perú, 2018, p.49)</p> <p>“No es un problema ya de que “no debo de cocinar porque eso es cuestión de mujeres”, porque el emprendimiento ya se vuelve una excusa para ir ya erradicando este machismo” (Chávez, 2021).</p>

Fuente: CARE Peru (2018), Sinche (2021) & Chavez (2021)

Por otro lado, en cuanto al marcador de género se evidenció que el proyecto durante el periodo de análisis varió su puntaje del marcador (ver Tabla 22). Lo anterior, debido a que como se explicó líneas arriba no hubo una especialista de género que acompañará al llenado del marcador señalado, por lo que en los dos primeros años estaba sujeto a la percepción del jefe y la responsable del proyecto. Y es a finales del 2018 en que se contrata a una especialista de género, la cual evaluó la situación de NCO y determinó en base a su análisis y criterios del marcador, que el proyecto en realidad tenía una calificación “sensible” (Ver anexo K).

Tabla 22: Marcador de género del proyecto “Niñas con Oportunidades”

2016	2017	2018	2019
4 Transformativo	4 Transformativo	2 Sensible	2 Sensible

Ahora en cuanto a las limitaciones para la ejecución de actividades, por un lado, se encontró en cuanto a factores externos, el nivel de la calidad de educación, las actitudes de los docentes frente al proyecto, la distancia de las II.EE, factores culturales, brechas digitales, tipos y roles dentro de la familia y la débil institucionalidad de las entidades públicas. Mientras que, dentro de las limitaciones internas, están la planificación del proyecto con respecto a las coordinaciones con las entidades públicas, el presupuesto limitado, la ausencia de un sistema de seguimiento, monitoreo y aprendizaje, y la rotación del equipo de trabajo (ver Tabla 23).

Tabla 23: Limitaciones del proyecto NCO

Limitaciones Externas	Limitaciones Internas
<p>1) Calidad educativa: -La exigencia académica en la región no es la misma comparada con otras regiones, lo cual se debe a que, los docentes que no logran pasar la evaluación-docente, son enviados a las zonas rurales (Cupe, 2021).</p> <p>-Los docentes no están capacitados para desarrollar la currícula que implica los aprendizajes en cuanto a emprendimiento Chávez (2021).</p> <p>2) Actividades ejecutadas de manera simultánea: -El MINEDU, adicionó actividades a las áreas de tutoría y Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica (DPCC), por lo que se sobrecarga el trabajo de los docentes (CARE Perú, 2019).</p> <p>-El MINEDU y otras instituciones, promovieron programas y servicios educativos, lo cual no permitió medir el impacto real del proyecto (CARE Perú 2018).</p> <p>3) Brechas contextuales: -Las II.EE intervenidas estaban alejadas de los anexos donde viven las niñas</p>	<p>1) Tardías coordinaciones con las UGELES: Los acuerdos con estas instituciones se dieron después de la planificación del año escolar, por lo que no hubo una articulación de estrategias (Cupe, 2021).</p> <p>2) Limitado presupuesto: el proyecto NCO dependía en mayor proporción de CARE Perú, y a su vez esta dependía de la asignación en base a la recaudación de fondos.</p> <p>3) Sobrecarga de funciones en el equipo de</p>

Tabla 23: Limitaciones del proyecto NCO (continuación)

<p>y los niños (Condezo, 2021; Lévano, 2021).</p> <p>-El machismo está arraigado en la región, pues los padres prefieren brindarles oportunidades al varón (Ramos, 2021) y que las mujeres se dediquen al hogar (De la Cruz, 2021). Asimismo, cuando se da el caso de que una niña queda embarazada, la familia prefiere que a la hija la mantenga su pareja y que deje de estudiar (Sinche, 2021). Además, los docentes, se limitaban a participar en las actividades que estaban fuera de sus roles de género (Chávez, 2021).</p> <p>-Las festividades y celebraciones generaban retrasos para la ejecución de actividades del proyecto (Sinche, 2021).</p> <p>4) Brechas digitales: Se evidencia la brecha digital con mayor fuerza en zonas rurales (Lévano, 2021), por lo que algunas actividades que requerían el uso de TIC's se limitaron.</p> <p>5) Tipos de relaciones y familia: se presentó un abandono socioemocional debido a la poca interacción de los padres y de las madres dado a su carga laboral y tareas del hogar (CARE Perú, 2019; Sinche, 2021).</p> <p>6) Débil institucionalidad: se identificó constante cambio de la alta dirección de las instituciones claves para la ejecución del proyecto como las UGELES y las Direcciones Regionales de Educación (DREs). Por lo que el trabajo de sensibilización de género era permanente (Olivares, 2021)</p>	<p>proyectos: Hubo constantes cambios y reducción de personal en el periodo 2016-2019 (Olivares, 2021). Por lo que, solo se contó con una responsable del proyecto para las ambas regiones intervenidas y los consultores pasaron a tener funciones de seguimiento y monitoreo.</p> <p>4) Ausencia de una especialista de género: No es hasta finales del 2019 que CARE Perú contrata a una especialista de género (Osorio, 2021). Por lo que los primeros años, la evaluación del MG estuvo a cargo de los jefes del proyecto.</p>
---	---

Por todo lo mencionado en este capítulo, se ha identificado que, en las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución y seguimiento y monitoreo, se ha incorporado el enfoque de género a través de herramientas propias y otras fuentes.

Tabla 24: Resumen de las etapas del proyecto con enfoque de género

Herramientas	Diagnóstico	Diseño	Ejecución	Seguimiento
<p>-Guías de transversalización -ML -MIG -MG</p>	<p>Se incorporó un análisis de género, pero no de manera profunda puesto que. Esto último debido a que faltó considerar más data desagregada por sexo y edad, una mayor evaluación de las actividades de las niñas y niños y una evaluación del acceso y control de recursos.</p>	<p>Se incorporó el género en el establecimiento de la problemática y de las estrategias. No obstante, se incorporó de manera parcial el establecimiento de los objetivos, actividades e indicadores.</p>	<p>Se incorporó el enfoque de género en mayor proporción, puesto que se basó en un diseño sólido. Sobre esto se consideró que se cumplieron todas las actividades con enfoque de género; no obstante, hubo algunos retrasos en la entrega de productos y servicios.</p>	<p>El enfoque de género se dio de manera parcial debido a que, el proceso se enfocó en los resultados del proyecto y no en los cambios de comportamientos y roles de género.</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales se exponen en relación con los objetivos planteados. De esta manera, se señalarán las conclusiones y los principales resultados de acuerdo con la fase de validación con expertas y su trayectoria en la gestión de proyectos con enfoque de género en organizaciones del tercer sector. Finalmente, se proponen recomendaciones para el área programática de CARE Perú y para próximos estudios relacionados a la temática de la investigación.

Partiendo del objetivo principal, se tiene como conclusión que el proyecto “Niñas con Oportunidades” de CARE Perú, durante el periodo 2016-2019, incorporó el enfoque de género en gran medida debido a que, la propuesta tuvo una base sólida, en lo que respecta al diagnóstico y diseño. Lo anterior, se debe a su experiencia con respecto a la ejecución de proyectos de educación y género, y asimismo debido a que responde a los lineamientos de género que tiene como organización.

Ahora, con respecto al objetivo específico sobre la planificación estratégica con enfoque de género se señala que, CARE Perú tiene un rol contribuyente junto a otras organizaciones involucradas en el objetivo de alcanzar la igualdad de género, debido a que ha adoptado a los ODS dentro de su estrategia programática. Sobre ello, las expertas comentaron que, desde las convenciones y compromisos internacionales de la igualdad de género de los años 90, como la Plataforma de Acción de Beijing, los ODS empezaron a universalizarse. Entonces, las ONGS pasaron de tener propuestas individuales guiadas por partidos sindicatos, a formar parte de un conjunto de socios estratégicos para cumplir un objetivo en común.

Además, se concluye que la mayoría de los proyectos de CARE Perú, no llegan a transformar estructuras, es decir no llegan a generar incidencia porque esto es un tema más complejo y, como comentan las expertas, al ser una ONG que trabaja en un territorio más reducido no puede transformar las estructuras, ya que es una labor propiamente del Estado. Sin embargo, la organización si puede trabajar generando pilotos para replicarlos y luego escalarlos, y con ello finalmente incidir en cierta medida a la transformación de las estructuras para el desarrollo a nivel local y regional. Esto último, mediante la promoción de políticas públicas que aboguen por las personas más pobres y excluidas sobre todo niñas y mujeres.

También se sostiene que durante el periodo 2016-2019 hubo limitantes en la aplicación de la Política de Género y el Marcador de Género en el área programática, sobre todo en el tema de tener la data desagregada por sexo y edad. Lo anterior, debido a que los

jefes de proyectos de CARE Perú no consideraban importante el tener dicha información, y también por la ausencia del acompañamiento de una especialista de género, así como el bajo nivel de conocimiento de género del personal. Sobre ello, las expertas señalan que esto es común, pues hay escasez de especialistas de género en los proyectos o lo que también ocurre es que se contratan especialistas que se involucran en ciertas etapas del proyecto, y para las otras etapas hay un coordinador que no siempre puede identificar cuestiones de género. Por otro lado, señalan que esto suele ocurrir, debido a un límite de financiamiento, por ello utilizan como referencia información de proyectos anteriores o contactan a otras ONG 's que cuenten con dicha información. Sin embargo, esto no suele ser muy específico la información de género que se requiere para un determinado proyecto.

Por otro lado, en cuanto al objetivo específico de la incorporación del enfoque de género en la etapa de diseño, se concluye que, a pesar de no tener un análisis de género profundo en el diagnóstico, el diseño de la intervención estuvo complementada por experiencias y estrategias validadas de otras intervenciones en zonas rurales. Por lo que, la propuesta del proyecto permitió desarrollar una lógica de intervención de empoderamiento (de habilidades sociales, educación sexual integral y emprendimiento) que abordó las desigualdades de género en la educación de las niñas y adolescentes rurales, tomando en cuenta sus necesidades e intereses. Sobre ello, las expertas coincidieron en el hecho de que las estrategias en parte sí tenían una visión de género porque buscaban empoderar a las niñas y generar autonomía con las habilidades socioemocionales y la implementación de la ESI. No obstante, también recalcaron la importancia de abordar todas las aristas del género, entre ellas la diversidad de las poblaciones LGTBI y las familias diversas que existen.

En suma, a lo anterior, las expertas determinan que además de considerar información sobre la situación de género, esta se debe abordar tanto a nivel hogar como a nivel comunidad, con el fin de determinar un plan que impacte en los problemas de género con respecto a los roles de género, el acceso y poder de recursos por cada nivel. Asimismo, señalan que, en la actualidad, son las ONG's de corriente feministas que están siendo más rigurosas en cuanto al diagnóstico y en cuanto a la elaboración de indicadores de género, lo cual permite generar resultados efectivos para el alcance de la la igualdad de género.

Luego, con relación al objetivo de la ejecución de actividades se sostiene que se incorporó el enfoque de género debido a que se tuvo una base sólida en el diseño, puesto que este incluía componentes de género. Y, a pesar de que se identificó que se tuvo un cuello de botella en relación a las coordinaciones con las entidades públicas objetivas a causa de la alta rotación de los directivos, la ejecución de las actividades con enfoque de género del proyecto

se realizó de manera eficaz. Sobre la relación con las entidades, las expertas comentaron que las ONG que realizan proyectos en zonas rurales suelen depender mucho de las entidades públicas, pues el fin es poder incidir en políticas públicas con los proyectos que se proponen desde las organizaciones.

Por último, con respecto al seguimiento y monitoreo se sostiene que la consideración de la variable del enfoque de género se dio de manera parcial, puesto que se centró más en realizar el seguimiento al progreso de las actividades y no tanto a los cambios de los roles y relaciones de género. Con respecto a ello, las expertas indican que, a pesar de que los consultores, son la mirada estratégica para medir los cambios en cuanto a género, no se les brinda a estos la tarea de medir los indicadores de género sino, del progreso de las actividades.

Finalmente, se concluye que a pesar de que el proyecto “Niñas con Oportunidades” tuvo ciertas limitaciones y no profundizó tanto en la incorporación de género en todo el ciclo del proyecto; este se alineó al enfoque GED. Lo anterior, debido a que logró resultados intermedios en cuanto a disminuir las desigualdades y roles de género no solo con las y los estudiantes de las instituciones educativas, sino también en el entorno familiar y la comunidad local.

1. Discusión y recomendaciones

Las recomendaciones que se explicarán a continuación están en relación con los hallazgos obtenidos y asimismo, algunas de estas han sido validadas por las expertas. Lo anterior, se enfoca en las oportunidades de mejora que se identificó con respecto a la incorporación del enfoque de género en la gestión del proyecto “Niñas con Oportunidades” de CARE Perú. Finalmente, se brindarán recomendaciones para próximas investigaciones en cuanto a la temática.

En primer lugar, con respecto a las consideraciones de género en el diseño del proyecto NCO, se recomienda que, dado a las implicancias de la propuesta, se debe priorizar un diagnóstico participativo con mayor profundidad en cuanto a género. Lo anterior, se debe a que, este tipo de diagnóstico contribuye a entender cómo la desigualdad de género afecta de manera diferenciada a niñas y niños, mujeres y hombres. Asimismo, porque ayuda entender las relaciones de poder y roles de género persistentes, que generan las brechas de género. Con respecto a ello, conjunto a una reflexión con las expertas, se considera que además de poder realizar un análisis desglosado por sexo, se debe considerar otro indicador como la edad, puesto que conformen a ella, se van adquiriendo nuevas responsabilidades y roles. Y lo anterior, es importante al momento de establecer los componentes del ML.

En segundo lugar, en cuanto a lo analizado en la planificación del presupuesto y personal sensible al género, se recomienda que, desde el área de finanzas, lo que se debe hacer es agregar otra variable para que consideren en sus partidas, y esto es el desglose por sexo. Ello, con la finalidad de priorizar la asignación de recursos de acuerdo con las necesidades de las niñas y niños. Asimismo, con respecto al personal del proyecto, se debe considerar agregar al equipo una especialista de género que sea experta no solo en la instrumentalización del proyecto, sino también en la operacionalización del enfoque de género. De igual manera, dado a que la problemática identificada es sensible al género, no solo se debe buscar que el equipo de consultores tenga ciertos conocimientos en temas de género, sino que, se debe planificar capacitaciones con enfoque GED. Sobre ello, las expertas validan la importancia de capacitarlos para concientizar acerca de las particularidades de género que puede tener el proyecto y asimismo su propósito.

En tercer lugar, dado al contexto donde interviene el proyecto, se recomienda tener una gestión con un enfoque más intercultural, para que este entendimiento desde la perspectiva de la población pueda ser considerado en el establecimiento y ejecución de las actividades. Sobre ello, las expertas consideran que la complementariedad cultural y de género, permiten que las estrategias tengan mayor alcance, en cuanto a las consideraciones de una gestión comunitaria.

En cuarto lugar, con lo que respecta a las coordinaciones con los stakeholders principales, como las UGELES y las DRE, se debe iniciar la presentación de propuestas antes de la planificación de la etapa escolar, para que se pueda articular las estrategias desde la perspectiva de ambas partes. Asimismo, para que se evite la duplicidad de funciones para docentes y se promueven estrategias innovadoras en educación con enfoque de género.

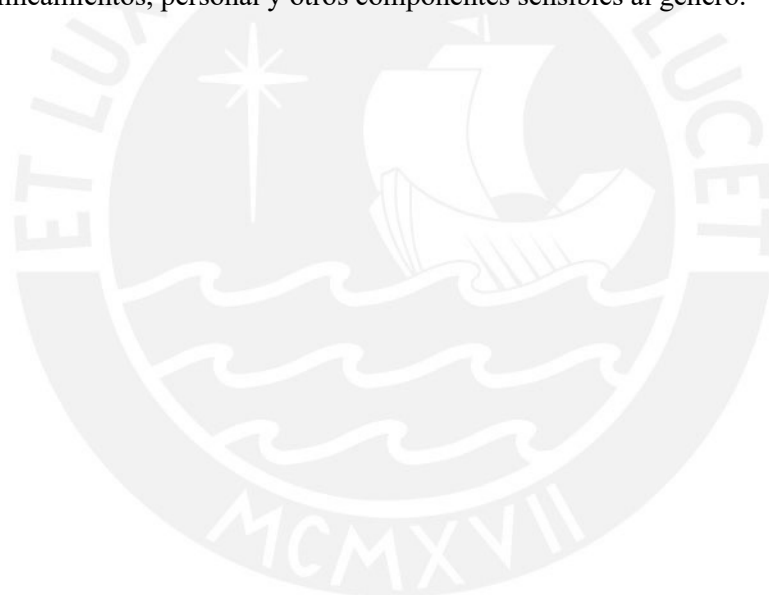
En quinto lugar, se recomienda que el proyecto debe sistematizar mejor la información de todas las etapas, no solo con los informes de los resultados para verificar las evidencias; sino también considerando las estrategias utilizadas, la ejecución del presupuesto y las actividades, así como las personas con las que se ha trabajado, y las y los beneficiarios del proyecto. Esto último, con el fin de identificar aprendizajes e identificar claramente los cambios que ha atravesado el proyecto durante los años.

Ahora, para próximas investigaciones, se recomienda considerar el análisis de la evaluación del impacto y para ello sugiere entrevistar a niñas, niños y docentes de las II.EE intervenidas, para identificar los roles de género que se pudieron transformar mediante el proyecto y asimismo, la sensibilización y compromiso que tienen los docentes en cuanto la importancia de la disminución de la problemática identificada. También, se debe incluir la validación de expertos en cuanto a metodologías de medición de impacto.

Además de ello, se recomienda la recopilación de otras guías sobre la transversalización de género con el fin de contar con más herramientas que ayuden a analizar la incorporación del enfoque en todas las etapas de los proyectos y complementar el análisis de la presente investigación. En adición, se recomienda también considerar otras opiniones de más expertas de género para obtener otras perspectivas acerca de los hallazgos del proyecto.

De igual manera, se recomienda recopilar información sobre la incorporación del enfoque de género en proyectos de desarrollo que se están ejecutando o se han ejecutado en Latinoamérica, con el fin de hacer una comparación en cuanto a las consideraciones de las variables de género en la gestión de proyectos, así como también herramientas de gestión de utilizadas en otros países.

Finalmente, se recomienda extender esta investigación a un caso de estudio en el que no se incorpore el enfoque de género, pero que tenga el potencial de incorporarlo satisfactoriamente. Lo anterior, para analizar la situación inicial y con ello desarrollar una propuesta que considere herramientas, lineamientos, personal y otros componentes sensibles al género.



REFERENCIAS

- AECID. (2015). Guía de la AECID para la Transversalización del Enfoque de Género [Libro electrónico]. Recuperado de <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/GU%C3%8DA%20DE%20G%C3%89NERO.pdf>
- Análisis y Desarrollo Social Consultores. (2010). Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico. Plataforma de ONG de Acción Social. Recuperado de <https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/5.pdf>
- APCI. (2020). Situación y Tendencias de la Cooperación Técnica Internacional en el Perú 2018 (1.a ed.). Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
- Arenas, M. (2021). Entrevista a Controller de Finanzas de CARE Perú
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Recuperado de <https://evidencia.com/wpcontent/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6taEd.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- AWID. (2004, agosto). Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. Derechos de las mujeres y cambio económico, 9. Recuperado de https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/interseccionalidad_-_una_herramienta_para_la_justicia_de_genero_y_la_justicia_economica.pdf
- Bergara, A., Gavilán, B., Guezuraga, N., López-Arostegui, R., & Massa, I. (2010, octubre). Guía para la gestión de proyectos sociales. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado de https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/364_CAST-3sgestion4.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2018). Herramientas y técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo de PM4R (4.a ed.) [Libro electrónico]. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLta1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2017). Herramientas para la integración de género en proyectos del FOMIN [Libro electrónico]. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Herramientas-para-la-integracion-de-genero-en-proyectos-del-Fomin.pdf>

- Bobadilla, P. (2017). Las ONG En La Era De La Globalización: Cambios Y Permanencias En Su Identidad Y Rol Institucional. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70659/cuaderno%2040%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bobadilla, P., & Barreto Huamán, E. (2001). De la confrontación a la colaboración: Estado y ONG, 1970-2000. *Debates En Sociología*, (25-26), 345-371. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/7059>
- Brière, S., & Auclair, I. (2020). Toward gendered projects in international development: Paradoxes, resistance and convergent approaches. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.004>
- Candamil, M. (2004). Los proyectos sociales. Una herramienta de la Gerencia Social. Universidad de Caldas.
- CARE Perú. (s/f). *Plan Estratégico Institucional CARE Perú 2017–2021*.
- CARE Perú. (s/f). *Informe Anual De Cumplimiento De La Política De Igualdad De Género: CARE Perú*
- CARE Peru. (s. f.). *Niñas Con Oportunidades*. Recuperado de <https://care.org.pe/ninas-con-oportunidades/>
- CARE Peru & Word Vision. (2011). *Programa Estratégico de Educación Secundaria con Equidad de Género*. Recuperado de <http://www.care.pe/pdfs/cinfo/libro/Folleto%20Programa%20Educacion.pdf>
- CARE Peru. (2016). *Niñas y Adolescentes con Oportunidades (NCO) Proyecto Marco*.
- CARE Peru. (2018). *Proyecto Niñas y Adolescentes con Oportunidades*
- CARE Peru. (2019). *Formulario de Verificación del Marcador de Género de CARE*.
- CARE Peru. (2019). *Instructivo Marcador de Género PIIRS*
- CARE Perú. (2019). *Informe Final Del Proyecto Niñas Con Oportunidades Realizado En Convenio Con La Ugel Huaytará (Período: Febrero – Diciembre)*.
- CARE Perú. (2019). *Reporte Anual 2019*. Recuperado de <http://reporteanual2019.care.org.pe/>
- CARE Peru. (2019). *Niñas Con Oportunidades [Diapositivas]*.
- CARE globalmel (s/f). Recuperado de <http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/>
- Care Internacional. (s/f). Recuperado de <https://www.care-international.org/>

- CARE Internacional. (2014, junio). *Trabajando para la Reducción de la Pobreza y la Injusticia Social: La estrategia de programas 2020*. CARE. Recuperado de <https://www.care-international.org/files/files/publications/CARE-2020-Program-Strategy-Spanish.pdf>
- CARE Internacional. (2016, mayo). *CARE 2020 Program Strategy: Indicators for measuring outcomes and change*. Recuperado de http://gender.careinternationalwikis.org/media/care_indicators_for_measuring_outcomes_and_change-may_2016.pdf
- CARE Internacional. (2019). *Guía sobre la Igualdad de Género y la Voz de la Mujer*. Recuperado de https://insights.careinternational.org.uk/images/in-practice/GEWV/GEWV_guidance-note_spanish_2019.pdf
- CARE Internacional. (2020a). *Herramienta de informes de impacto sobre incidencia e influencia (AIIR)*. Careglobalmel. Recuperado de http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/mel_for_advocacy_-_influencing#advocacy_and_influencing_impact_reporting_aiir_tool
- CARE Internacional. (2020b). *Power BI Report - CARE Reach Global Dashboard*. CARE Internacional. Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiODZkMGJkOGMtNmMwMi00N2I3LWlyNmItZmVmYWYxMzYxNzk3IiwidCI6ImU4MzIzM2I3LTQ4MTMtNGZmNS04OTNmLWY2MGY0MDBiZmNiYSIsImMiOjh9>
- Comisión Nacional Forestal [CONAFOR]. (s. f.). *Métodos e instrumentos para realizar el Diagnóstico Participativo Comunitario [Libro electrónico]*. Comisión Nacional Forestal. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/85195/Diagnostico_participativo.pdf
- Corporación RedEAmérica. (2014, marzo). *Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base*. Recuperado de http://municipal.cegesti.org/manuales/download_guia_diagnosticos_desarrollo_base/guia_diagnosticos_desarrollo_base.pdf
- Condezo, I. (2021). Entrevista a consultora del proyecto NCO
- Cupe, J. (2021). Entrevista a responsable de la UGEL Huaytará
- Chávez, C. (2021). Entrevista a consultor del proyecto NCO
- De la Cruz, C. (1998). *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. EMAKUNDE. Recuperado de

https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/guia_genero_es.pdf

De la Cruz, H. (2021). Entrevista a director de la I.I.EE Nuestra Señora del Carmen

Diakonia. (s. f.). Transversalización de la perspectiva de género – Caja de Herramientas Actividades con perspectiva de género. Recuperado de https://www.diakonia.se/globalassets/documents/latinamerica/publications/gendertoolkit_3_spanska.pdf

Echarry, H. (2021). Entrevista a Jefa de Calidad Programática de CARE Perú

EMAKUNDE. (2007). Guía básica para incorporar la perspectiva de género en la evaluación de los sistemas de empleo y formación. Recuperado de https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/guiaevaluacion_cast.pdf

ESCALE MINEDU. (2015). Huancavelica: ¿cómo vamos en educación? Recuperado de <https://www.scribbr.es/detector-de-plagio/generador-apa/new/book/>

ESAN. (2019, 7 de agosto). Empresas y ONG: ¿cómo pasaron de la confrontación a la colaboración? Esan.edu.pe. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/08/empresas-y-ong-como-pasaron-de-la-confrontacion-a-la-colaboracion/>

Espinoza, S. (2021). Entrevista a analista financiera de CARE Perú

Expansión. (s/f). Perú - Índice Global de la Brecha de Género. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global/peru>

Facio, A. (s. f.). *¿Igualdad y/o Equidad?* América Latina Genera. Recuperado de https://www.americalinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-1-DQEH2707.pdf

Fundación Mujeres. (2005). La primera discriminación de las mujeres: la teoría sexo-género. Recuperado de http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/la_primera_discriminacion-2.pdf

García, S. (2004). El marco teórico: la perspectiva de género y la protección internacional de los derechos humanos. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4557/6.pdf>

García, A. (2009). *Género y desarrollo humano: una relación imprescindible* (Género y desarrollo humano: una relación imprescindible). Intered. Recuperado de

https://intered.org/pedagogiadeloscuidados/wp-content/uploads/2017/07/genero_desarrollo.pdf

García, E. (2011). *Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming. ¿De qué estamos hablando? Marco Conceptual*. América Latina Genera -PNUD. Recuperado de http://www.americalatina genera.org/es/documentos/doc_732_Politicadeigualdad23juni08.pdf

García, M., Marcos, J., & Bolívar, J. (2016). *Guía para incorporar el enfoque de género en la planificación de políticas sociales* (Escuela Andaluza de Salud Pública ed.) [Libro electrónico]. Recuperado de https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/17/01/Gui%CC%81a%20Genero%20CIPS_v4.pdf

Gómez, L. (2003). *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. Universidad de Antioquia. Recuperado de http://www.kalidadea.org/pdf/guia_para_la%20gestion_de_proyectos.pdf

GRADE. (2020, mayo). *Transversalización del enfoque de género en organizaciones y proyectos sociales*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/creer/archivos/Transversalizaci%C3%B3n-del-enfoque-de-g%C3%A9nero-VF.pdf>

Grupo Técnico de Género de Naciones Unidas. (2010). *Guía Metodológica. Transversalización del enfoque de género desde una perspectiva de derechos humanos, reducción de pobreza, desarrollo e interculturalidad*. Grupo Técnico de Género. Recuperado de <https://www.bivica.org/files/transversalizacion-genero.pdf>

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo [GNUM]. (2014, julio). *Manual para la incorporación de la perspectiva de género en la programación común a escala nacional*. UNESCO. Recuperado de <http://www.lacult.unesco.org/docc/Resource-Book-for-Mainstreaming-Gender-in-UN-Common-Programming-ES.pdf>

Guzmán, S. (2020). *Entrevista a experta de género*

Harman, L. (2021). *Entrevista a Gerenta Programático de CARE Perú*

Hernández, R, Fernández, C, & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Hunting, G.& Hankivsky, O. (2020). Cautioning Against The Co-Optation Of Intersectionality In Gender Mainstreaming. *Journal of International Development*, 32(3): 430– 436.[doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/jid.3462](https://doi.org/10.1002/jid.3462)
- INMUJERES. (2007). *Glosario de género* [Libro electrónico]. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100904.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Sistema Estadístico Nacional (SEN)*. Recuperado de: <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019, diciembre). *Perú Brechas de Género 2019: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*. INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1716/Libro.pdf
- INEI. (2018). Huancavelica Resultados Definitivos. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1569/09TOMO_01.pdf
- INEI. (2018). Huancavelica Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2018. Recuperado de <https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2018/departamentales/Endes09/index.html>
- INEI. (2020). Evaluación de la Pobreza Monetaria 2009–2020 Informe Técnico. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2020/Pobreza2020.pdf
- IPE. (2003–2019). Índice de Desarrollo Humano (IDH) y variables componentes [Conjunto de datos]. Instituto Peruano de la Economía. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-desarrollo-humano-idh/>
- INMUJERES y ONU Mujeres. (2014). *Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/hacia%20una%20metodologia%20de%20marco%20logico%20con%20perspectiva%20de%20genero.pdf?la=es&vs=2835>
- Jauregui, J. (2020). *Entrevista a jefa de proyecto*
- Just Governance Group. (2016, mayo). *Presupuestos Sensibles al Género*. Recuperado de: <https://justgovernancegroup.org/wp-content/uploads/2019/04/ce8.pdf>

- Lamas, M (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Cuicuilco*, 7(18),0.[fecha de Consulta 12 de Abril de 2021]. ISSN: 1405-7778. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/351/35101807.pdf>
- León, V., & Bird, M. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Universidad Pacífico.
- Manjarrez, R (2016). *El género como categoría de análisis* [Video].DGIE BUAP. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=4PuVdJYuycM>
- Massolo, Alejandra. (2006). El desarrollo local en la perspectiva de género. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 3(1), 1-18. Recuperado en 15 de diciembre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722006000100001&lng=es&tlng=es.
- Mendoza, I. (2017). Demanda De Servicios Del Estado ¿Una Oportunidad Para Las Ong? Grupo Propuesta Ciudadana. Recuperado de: <http://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Estudio-demanda-servicios-SP-y-ONGD-1.pdf>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2012). Orientaciones para transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas. Recuperado de: https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/r_guia_orientacion.pdf
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2012). Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 - 2017. MIMP. Recuperado de: https://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf
- MIMP. (2018, octubre). Informe de avances en el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (X). Informes LIO. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/204459/X_INFORME_LIO_.pdf
- Ministerio de Salud [MINSa] & CARE Cajamarca. (2000). Diagnósticos Rurales Participativos (DRP). Ministerio de Salud. Recuperado de http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1043_MINSA79.pdf
- Miranda, C. (2020). *Entrevista a directora de proyecto*
- Montealegre, D. (2020). Aportes y críticas feministas sobre la incorporación de las mujeres y el enfoque de género en el desarrollo. *Trabajo Social*, 22(1), 107-124. <https://doi.org/10.15446/ts.v22n1.80484>
- Neyra, J. (2020). *Entrevista a especialista local*
- Nishikawa, J. (2020). *Entrevista a gerente de programas*

- Nishikawa, J. (2021). *Entrevista a Gerente Programático de CARE Perú*
- Ramos, E. (2021). *Entrevista a director de la II.EE José Maria Arguedas*
- Rivas, J. (2021). *Entrevista a responsable de la UGEL Angaraes*
- ONU Mujeres. (s/f). Concepts and definitions. Recuperado de <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>
- ONU Mujeres. (2014). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Recuperado de <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2015/9853.pdf>
- ONU Mujeres. (2015). La igualdad de género. Recuperado de <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2015/01/foll%20igualdad%208pp%20web%20ok2.pdf?la=es&vs=419>
- Oxfam. (2003). *Practising Gender Analysis in Education*. Oxfam GB. Recuperado de <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/115400/bk-practising-gender-analysis-education-010103-en.pdf;jsessionid=243A1D487818FEA722D8160AA47C47E6?sequence=5>
- Oxfam. (2014). Caja de Herramientas de Género Módulo 2: Transversalización del enfoque de género – Manual para participantes [Libro electrónico]. Recuperado de https://generoymetodologias.org/media/publicaciones/archivos/Manual_participantes_-_M%C3%B3dulo_2_Transversalizaci%C3%B3n_del_enfoque_de_g%C3%A9nero.pdf
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL. Recupardo de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Osorio, S. (2020). *Entrevista a experta de género*
- Olivares, M. (2021). *Entrevista a jefe de proyecto “Niñas Con Oportunidades”*
- Osorio, S. (2021). *Entrevista a Especialista de Género de CARE Perú*
- Panfichi, A & Alvarado, M (2010) “Desconfianza y control: ONG y política en el Perú”. En Sorj, B, *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina* (pp.153-209). Siglo XXI Editora Iberoamericana S.A. Recuperado de https://bernardosorj.org/wp-content/uploads/2021/01/Usos_abusos_y_desafios_de_la_sociedad_civil_en_america_latina.pdf
- Pérez, G. (2016). *Diseño de Proyectos Sociales. Aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación* (1.a ed.). Narcea Ediciones.

- PNUD. (2006). Guía de Transversalización de género en Proyectos de Desarrollo [Libro electrónico]. Icónica Comunicación y Diseño. Recuperado de https://sepaf.jalisco.gob.mx/sites/sepaf.jalisco.gob.mx/files/guia_de_transversalizacion_genero_0.pdf
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). Guía de investigación en Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] San Salvador. (2007). Género, Derechos y Desarrollo Humano. PNUD. Recuperado de <http://www.obela.org/system/files/G%C3%A9nero%20Derechos%20y%20Desarrollo%20Humano%20-%20PNUD.pdf>
- Puente, L. (2021). Entrevista a responsable de proyecto “Niñas Con Oportunidades”
- Red Kideitu. (2007). Guía para la incorporación del enfoque de género en los proyectos de empleo y formación [Libro electrónico]. Emakunde. Recuperado de https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/red_agentes/es_11024/adjuntos/guia_es.pdf
- Sanchez, C. (2021). Entrevista a Directora de Programas de CARE Perú
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (Vol. 5). Pearson Education Limited.
- Secretaría General Iberoamericana. (2016, octubre). Guía para la Transversalización de la Perspectiva de Género. Recuperado de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/GUIA-TPG-ESP-WEB.pdf>
- Siles, R., & Mondelo, E. (2018). Herramientas Y Técnicas Para La Gestión De Proyectos De Desarrollo PM4R (4.a ed.). Recuperado de https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%200SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLta1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig
- Sinche, V. (2021). Entrevista a consultora del proyecto NCO
- Sosa, R. (2021). Entrevista a Jefe de Recursos Humanos de CARE Perú

- Smyth, I. (2017). Gender Analysis Frameworks. [Webinar]. UN Women Training Centre. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Vv0HyrHB3uQ&t=636s>
- Tello, C. (2021). Entrevista a Gerenta Programático de CARE Perú
- UNICEF. (2019). La Situación de las Niñas, Niños y Adolescentes en Huancavelica. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/sites/unicef.org.peru/files/2019-04/situacion-ninas-ninos-adolescentes-huancavelica-2019.pdf>
- Varela, P. (2011). El Enfoque de Género en la Evaluación de Intervenciones Sociales. *Revista Políticas Públicas*, 4(2). Recuperado de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/politicas/article/view/1007/958>
- Yupanqui, I.(2020). Entrevista a experta de género
- World Vision. (2009). Paquete de Herramientas para Capacitación en Género. World Vision International. Recuperado de: https://www.wvi.org/sites/default/files/Gender_Training_Toolkit_Spanish.pdf

ANEXOS

ANEXO A: Entrevistas a especialistas y gestores de proyectos con enfoque de género

Tabla A1: Entrevistas a especialistas y gestores de proyectos con enfoque de género

Ficha de entrevistas a especialistas y gestores de proyectos con enfoque de género				
Nombres	Cargo	Proyecto	Organización	Fecha y duración
Sandra Guzmán	Especialista de género	“Planet Gold”	PNUD	8/11/2020-
Susana Osorio	Especialista de género	-	CARE Perú	9/11/2020- 43 minutos
Carolina de Miranda	Directora de Proyecto	“Programa Graduación”	Fundación Capital	11/11/2020 - 45 minutos
Julieth Neyra	Especialista Local	“Escuela de Empoderamiento político y liderazgo para las adolescentes y mujeres indígena”	Plan de Internacional	11/11/2020 - 40 minutos
Ivonne Yupanqui	Coordinadora de proyecto	“Mujeres Rurales”	FAO	12/11/2020 - 32 minutos
Julio Nishikawa	Jefe de proyecto	“Ella Alimenta el Mundo”	CARE Perú	18/11/2020- 28 minutos
Joselyn Jáuregui	Jefa del proyecto	“Conéctate”	Care Perú	24/11/2020 - 1hora y 20 minutos

ANEXO B: Revisión bibliográfica

1. Conceptos claves del enfoque de género

Se considera necesario entender los conceptos que engloban el enfoque de género con el fin de entender cómo se incorporan posteriormente a los proyectos sociales. Partiendo del sistema sexo-género, el cual hace alusión a un modelo que explica cómo en la sociedad las diferencias biológicas entre mujeres y hombre se han ido transformado y traducido históricamente en desigualdades en los diferentes ámbitos (Fundación Mujeres, 2005). Además, este sistema es el que luego permitirá realizar la distinción entre los conceptos de sexo y género; en donde el primero es el que está netamente relacionado a lo natural y lo biológico mientras que el segundo es “una construcción cultural que integra creencias, percepciones sociales y prácticas que tienen origen en base a las diferencias anatómicas entre hombres y mujeres” (Lamas, 2000, p.2). Este constructo será el que también repercutirá posteriormente a la creación de roles y brechas de género que evidencian la desigualdad.

En cuanto a los roles de género, estos son un “conjunto de funciones, tareas, responsabilidades y prerrogativas que se generan como expectativas/exigencias sociales y subjetivas” (INMUJERES, 2007, p.116), y que se les asigna de manera diferente tanto a mujeres como a hombres en función a su sexo. Las funciones de la mujer están más ligadas a lo reproductivo y lo doméstico mientras que los hombres tienen roles más productivos y de toma de decisiones. De esto se entiende que, si tanto hombres como mujeres no cumplen con las expectativas de sus roles, es la sociedad la que iniciará con cuestionamientos.

Luego, con respecto a las brechas de género estas se consideran “una medida estadística que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador” (INMUJERES, 2007, p.25). Estos indicadores pueden ser medidos tanto en el ámbito educativo, laboral, político como el de la salud y su objetivo es “reflejar la brecha existente entre los sexos respecto a las oportunidades de acceso y control de los recursos económicos, sociales, culturales y políticos” (INMUJERES, 2007, p.25) para con ello enfocarse en esas diferencias y trabajar para contrarrestarlas.

Sobre la base de lo expresado, se ve necesario aclarar entonces el concepto del enfoque o perspectiva de género, el cual se le concibe como una herramienta que permite analizar y comprender de manera profunda las relaciones que se dan entre hombres y mujeres en la sociedad (INMUJERES, 2007); y permite no solo observar verdaderamente la realidad sino también de proponer estrategias para poder tomar acción y transformar dicha realidad. De acuerdo con García (2004), este enfoque se caracteriza por ser inclusivo a medida que incluye otras variables que se enlazan con la discriminación de género, asimismo, porque permite observar cómo opera dicha

discriminación, y cuestiona el androcentrismo y el sexismo, también porque permite hacer visible las experiencias, necesidades y perspectivas de las mujeres. Finalmente, porque aporta diferentes herramientas y metodologías para la formulación y ejecución de planes de acción para la igualdad de género.

Siguiendo esa misma línea, el concepto de igualdad de género está ligado a los derechos humanos y supone la no discriminación a las mujeres. ONU Mujeres recalca que “la igualdad de género no significa que hombres y mujeres deban ser tratados como idénticos, sino que el acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos no dependan del sexo de las personas” (2015, p.4). En ese sentido, dichos accesos, oportunidades y derechos son los que deben ser asegurados por los Estados de cada país con el fin de formular “acciones específicas y concretas para eliminar la discriminación real y comprobada contra las mujeres para que puedan disfrutar de su derecho humano a la igualdad (lo que se conoce como sustantiva o real)” (Facio, año desconocido, p.2).

Por otro lado, un concepto que va muchas veces de la mano con la igualdad es la equidad de género. Este a diferencia del primero va más ligado a la justicia, ética y normativa, y busca cubrir las necesidades e intereses de los que sufren de desigualdad, obligando a la sociedad a que se haga responsable de identificar y encargarse de aquellos contextos y causas que lo producen (INMUJERES, 2007). Es por eso que se manifiesta que para que haya equidad debe haber cambios profundos en la sociedad y en las relaciones de poder para poder eliminar la discriminación.

Finalmente cabe mencionar un último concepto que es el de la interseccionalidad, la cual en palabras de Havinsky y Hunting promueve “la comprensión de los seres humanos formada por la interacción de diferentes ubicaciones sociales (por ejemplo, "raza" / etnia, indigeneidad, género, clase, sexualidad, geografía, edad, discapacidad / capacidad, estatus migratorio, religión)” (2020, p.432). Dichas interacciones son las que evidencian los diferentes tipos de discriminación que puede experimentar una persona y asimismo permite “entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión y privilegio” (AWID, 2004, p.1). En ese sentido, permite conocer la verdadera realidad de una persona ya que obtenemos un panorama más profundo de las desigualdades por las que confluye.

2. Trayectoria del enfoque de género en el desarrollo

La incorporación y la transversalización del enfoque de género en políticas públicas, programas, proyectos sociales y en organizaciones, pretende generar un mayor impacto en la disminución de brechas de género, en el alcance de igualdad y justicia de género y en el empoderamiento y autonomía desde distintos ámbitos (GRADE, 2020). Lo anterior, implica

cambios organizacionales y adaptaciones a lineamientos de género, pues según Pautsassi “se trata de integrar las consideraciones de género en todos los niveles de la gestión institucional, en la planificación, normas y procedimientos, procesos, cultura organizacional, política laboral, presupuesto y evaluación...” (como se citó en MIMP, 2012, p.23).

En cuanto a la trayectoria del enfoque de género, este se originó en 1970 con “Mujeres en el Desarrollo” (MED), este fue el primer enfoque que cuestionó la limitada participación mujeres en roles productivos, pues la sociedad definía su rol como reproductivo y asistencial (Montealegre, 2020 & PNUD, 2007). De esta forma, este enfoque tuvo tres objetivos focalizados: lograr la igualdad dentro del orden legal, fomentar la capacidad productiva de las mujeres y aumentar su eficiencia dentro del rol del hogar y en su comunidad a través de programas internacionales y políticas (García, 2011). Es así, que se empieza a tener una visión del papel de la mujer como una estrategia de desarrollo social y del intento por disminuir la desigualdad de género. A partir ello, se obtuvo los siguientes resultados: información estadística desagregada por sexo, el acceso de las mujeres a recursos de desarrollo y control de natalidad, a través de programas de planificación familiar (Montealegre, 2020). Sin embargo, este enfoque no tuvo éxito en el camino hacia el alcance de la igualdad de género principalmente por considerar las necesidades de las mujeres de manera aislada, en proyectos que buscaban soluciones intermedias, y asimismo por no considerar las desigualdades en los roles de género. Tal como menciona Massolo:

Los proyectos dirigidos a mujeres no se realizaron reconociéndose como agentes del desarrollo, o por su derecho a acceder a esas oportunidades, sino por una evaluación de eficiencia y de costo-beneficio sobre sus capacidades. Se reforzaron los roles tradicionales y se agregaron cargas adicionales de trabajo, sin tomar en cuenta las relaciones de poder entre géneros ni el análisis de la condición y posición de la mujer en los contextos donde se realizaban los proyectos (2006, p.3).

Con estos cuestionamientos hacia el MED, es que luego surge el Enfoque de Género en Desarrollo (GED) en los 80's, el cual según Varela “vino a mostrar que la categoría de género no se refiere a hombres y mujeres como entidades aisladas, sino a la relación entre ambos, al modo en que estas relaciones se construyen socialmente, y en cómo afectan a unos y otras” (Varela, 2011, p.116). En ese sentido, lo que busca el enfoque actual es poder considerar los roles de género, las relaciones de poder, las necesidades, los intereses y el acceso de recursos para mujeres y hombres. De esta manera, al tener estas consideraciones, dentro de una estrategia de desarrollo, se puede identificar cómo impactan las desigualdades tanto en mujeres como hombres y así desarrollar estrategias que permitan lograr cambios en una sociedad para la igualdad de género.

Además de ello, Massolo (2006), menciona la importancia de reconocer las necesidades prácticas y estratégicas. En la cual las primeras están asociadas a la esfera doméstica y buscan responder a las insuficiencias de servicios y bienes básicos; mientras que las segundas se enfocan en responder a los intereses de elevar la posición a través del “ejercicio de sus derechos, su participación pública en la toma de decisiones, su autonomía personal, el acceso a la educación, capacitación, empleo, cultura, recreación y deportes” (Massolo, 2006, p.5). Finalmente, García (2009) señala que para lograr lo anterior, el enfoque de género debe apuntar a priorizar temas de género en la agenda política, programas y proyectos para lograr mayores intervenciones estratégicas que respondan a esta necesidad. De tal forma, el objetivo de la igualdad de género no solo debe depender de un sector, sino debe ser un esfuerzo compartido desde diferentes áreas para poder abordar planes de acción que disminuyan las barreras que limitan el desarrollo.

Esta transición hacia el enfoque de género ha logrado objetivos relevantes para el desarrollo social, partiendo del enfoque MED, con la participación de mujeres en roles productivos y ahora, con el enfoque GED y su visión de que tanto mujeres como hombres trabajen en conjunto para contribuir a su propio desarrollo, lo que implica el acceso a la igualdad de oportunidades y derechos para ambos (ver Tabla B1). En este aspecto, el desarrollo de proyectos sociales debe incluir un enfoque GED para poder identificar los roles de género, las relaciones de poder, así como las necesidades e interés de mujeres y hombres, con el fin de no solo alcanzar la igualdad sino también el desarrollo.

Figura B1: Comparación del enfoque MED y GED

Mujeres en el Desarrollo	Género y Desarrollo
Las mujeres	Las relaciones entre hombres y mujeres
El problema	El problema
La exclusión de las mujeres del proceso de desarrollo o modernización	Las relaciones de poder desiguales entre ricos y pobres, mujeres y hombres, que imposibilitan el desarrollo equitativo y la plena participación de las mujeres.
La meta	La meta
Desarrollo y políticas públicas más eficientes y efectivas.	Políticas públicas equitativas, sustentables, eficientes, incluyentes y participativas.
La solución	La solución
Integrar a las mujeres en el proceso de desarrollo, o en las políticas públicas existentes.	Elevar la capacidad de acción de las mujeres en desventaja y transformar las relaciones desiguales entre hombres y mujeres.
Las estrategias	Las estrategias
Diseñar políticas focalizadas a mujeres. Elevar la productividad de las mujeres. Elevar la capacidad de las mujeres para velar por el bienestar del hogar.	Diseñar políticas sensibles a las diferencias entre hombres y mujeres (focalizadas o integradas). Identificar y atender las necesidades prácticas y estratégicas determinadas por las propias mujeres.

Fuente: Massolo (2006)

3. Proyectos sociales con enfoque de género: Diagnóstico, Diseño y Ejecución

Ahora bien, para poder entender cómo es que el enfoque de género se incorpora en los proyectos sociales, es preciso exponer qué entendemos por proyectos sociales, cuáles son las metodologías que se usan y qué tipo de herramientas se utilizan en cada etapa. Los proyectos sociales son intervenciones que generan valor social, buscan abordar y tomar conciencia de las diferentes necesidades, abordan una problemática en específico y diseñan e implementan un plan de acción que en la puesta en práctica puede cambiar la realidad y lograr un objetivo específico de desarrollo (Análisis y Desarrollo Social Consultores, 2010 ; Gómez, 2007). Entonces, previo a poder desarrollar un proyecto social, se hace necesario poder tener una reflexión sobre el contexto y las problemáticas que impiden el desarrollo de la población, y así, desarrollar un plan de acción que apoye a generar un impacto social. Para ello, es relevante contar con un conjunto de metodologías, herramientas de gestión, equipo de trabajo, entre otros recursos a lo largo del proyecto.

Existen 4 fases del ciclo de proyecto: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. En la presente investigación solo nos centraremos en las tres primeras.

4.1. Diagnóstico

La primera fase pretende conocer y entender la realidad, junto a sus orígenes y consecuencias, dentro de un contexto específico, lo cual no es un proceso fácil pues, como señala Pérez: “la dificultad del diagnóstico estriba en llegar a una verdadera comprensión de la realidad y de la práctica social transformadora que intentamos llevar a cabo” (2016, p.44). Para ello, se opta por tener un Diagnóstico Participativo (DP), el cual es un método que permite analizar las necesidades, recibir información útil y considerar las opiniones de los actores involucrados en la solución del problema, para obtener la aceptación de las alternativas de solución (CONAFOR, s/f).

Para poder propiciar un espacio de diálogo y relaciones en igualdad de condiciones, se realizan 7 etapas del DP, o en el caso de Perú, el Diagnóstico Rural Participativo (DRP), el cual se apoya de distintas herramientas (ver Figura B2).

Figura B2: Etapas del diagnóstico participativo

Etapa	Descripción	Herramientas
1. Socialización del DRP	-Explicación del objetivo del DRP. -Recolección de intereses y expectativas.	-Mesas de Concertación. -Dibujo y franelógrafos.
2. Planificación	-Selección de información, zona y diseño de instrumentos. -Conformación del equipo multisectorial.	-Fuentes secundarias y datos estadísticas. -Instrumentos de recolección de información.
3. Capacitación	-Explicación de conocimientos teórico-prácticos al Equipo Multisectorial (EM) - Prueba Piloto para validar metodologías.	-Talleres de Capacitación -Reportes de supervisión
4. Trabajo de campo	- Convocatoria Pública a los pobladores. - Recolección de percepciones de los pobladores. - Identificación de tendencias de las condiciones de vida de cada comunidad.	-Calendario de actividades -Diagrama Institucional y mapa comunal -Ficha comunal -Entrevistas a grupos focales y cuestionarios
5. Sistematización y análisis de la información	-Exposición de resultados de las condiciones de la comunidad. -Procesamiento y análisis de información de encuestas correctas. -Evaluación del DRP y registro de recomendaciones de la metodología.	-Matrices cualitativas y cuantitativas -Talleres de análisis de información -Cuestionarios de evaluación y autoevaluación.
6. Informe	-Desarrollo de informe de riegos, grupos vulnerables y recursos disponibles y posibles intervenciones en cada zona. -Selección de líneas de intervención viables.	-Mesas de Concertación -Matriz de impacto
7. Devolución de información	-Entrega del informe de resultados a la población. -Registro de compromisos de la población como actor activo.	-Reportes y comunicados del Estado.

Adaptado de Ministerio de Salud [MINSA] (2000)

De esta forma, se puede lograr un conocimiento de mayor profundidad de las necesidades y problemáticas de las comunidades a través de la percepción directa de los pobladores, y además la Fundación Arcor indica que adicionalmente “se produce un intercambio de conocimientos y de tecnología, quedando “capacidades instaladas” para una comunidad más autónoma en la construcción, conceptualización y resolución de las situaciones que se presentan” (como se citó en RedEAmérica, 2014, p.8).

De lo anterior, se entiende que la importancia de esta etapa es conocer el contexto en el que se encuentra la población, pues es así que se puede comprender cómo las diferentes situaciones afectan a sus vidas, y asimismo, permite recoger cuáles sus necesidades, aspiraciones e intereses. Además, este análisis, para ser más completo requiere incorporar el componente género, para así entender cómo afecta de manera diferente la problemática en mujeres y hombres.

En el caso de proyectos con enfoque de género, el diagnóstico, según Moser (como se citó en De la Cruz, 1998) se divide en dos subfases siguientes: 1) análisis de roles, acceso y control de recursos, necesidades de género y 2) la jerarquización de causas y consecuencias para la identificación del problema de género, con un esquema para poder encontrar una alternativa de solución. Además, se debe incorporar un análisis de género el cual es un proceso que debe permanecer a lo largo del ciclo del proyecto, y sobre éste la Secretaría General Iberoamericana señala lo siguiente:

[..]implica analizar las diferentes maneras mediante las cuales mujeres y hombres se ven afectados por una situación o una acción, en función de su diferente condición jurídica y social, sus roles y responsabilidades, así como los diferentes beneficios y desventajas que pueden derivar de ella (2016, p.29).

Para poder tener un análisis género satisfactorio, Hunt (2004) propone 11 pasos y algunos de estos son los siguientes: 1) Recopilación de datos desagregados por género, 2) Evaluar la división del trabajo y la toma de decisiones, 3) Evaluar el acceso y control de recursos, 4) Comprender las necesidades y fortalezas por género, 5) Comprender las relaciones de género en el contexto de la intervención y 6) Evaluar limitaciones y barreras de la participación de hombres y mujeres en el proyecto.

Ahora bien, existen diversos marcos de análisis que recogen ciertas dimensiones de la variable género y algunos de estos son el Marco Analítico de Harvard, el Marco Analítico de Moser y el Marco de Empoderamiento de Sara H. Longwe (ver Tabla B1).

Tabla B1: Marcos de Análisis de Género

Marcos Analíticos de Género	Características	Componentes
Marco Analítico de Harvard	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de relaciones de género a través de la división del trabajo. -Recopila información a nivel del hogar y comunidad. -Considera los factores que inciden en el acceso y control de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Perfil de actividades. b) Perfil de acceso y control. c) Perfil de influencias d) Análisis del ciclo del proyecto
Marco de Moser	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de las relaciones de poder por género. -Examina el triple papel de la mujer (productiva, reproductiva y comunitaria). -Enfoques de políticas: bienestar, igualdad, antipobreza, eficiencia, empoderamiento y equidad. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Enfoque MED b) Necesidades prácticas y estratégicas b) Matriz de la política de género y desarrollo
Marco de Empoderamiento de la Mujer	<ul style="list-style-type: none"> -Empoderamiento de las mujeres. - Niveles de igualdad en relación con componentes de (a-e). -Enfoque en las necesidades de las mujeres. -Niveles de reconocimiento de los temas de las mujeres: negativo, neutral, positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Logro de la igualdad de género en cuanto a: a) Bienestar b) Acceso c) Concientización d) Participación e) Control

Adaptado de AECID (2015), GNUD (2014) & World Vision International (2009).

Es importante resaltar que dependiendo al objetivo del proyecto se pueden combinar o adaptar estos marcos. Si bien cada uno se enfoca en ciertos aspectos de género para poder tener una planificación más efectiva y eficiente en los programas y proyectos, estos también presentan algunas limitaciones pues se tiene la idea que la implementación de estos marcos son costosos en cuanto a tiempo y recursos, y además no llegan a reemplazar las actividades y procesos que definen el éxito de la intervención (Smyth, 2017).

En el caso de la presente de investigación se profundizará en el marco de Harvard (ver Anexo C), puesto que este se alinea a lo que se quiere analizar en el caso de estudio, asimismo porque se lo considera como un marco más que completo en comparación a otros y porque es uno de los más utilizados en el análisis de género por su adaptabilidad a diferentes situaciones.

4.2. Diseño

En cuanto a la etapa de diseño, esta se apoya de la información recolectada en la etapa anterior, para con ello poder “definir ciertos elementos ligados a la naturaleza del proyecto, tales como los objetivos, los resultados de medio plazo, las actividades a realizar, los hombres y mujeres que se beneficiarán de ellos, las entidades que participarán en el proyecto, entre otros” (Gomez, 2007, p.). En ese sentido esta fase busca responder a las preguntas ¿Qué queremos lograr? y ¿De qué manera lo vamos a conseguir? Para poder dar respuesta a esas preguntas es preciso utilizar una metodología que guíe todo el proceso de la planificación y algunas de las más utilizadas son la del Marco Lógico (ML) y Project Management for Results (PM4R).

En cuanto al ML, este es una metodología que facilita la planificación, ejecución y evaluación del proyecto, consta de diez pasos (desde la identificación de la problemática hasta la elaboración de supuestos) y tiene como resultado final la construcción de una matriz planificada. Según Ortigón, Pacheco y Prieto “su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (2015, p.42). Además, esta metodología consta tanto de una lógica vertical como una horizontal, así mismo cuenta con categorías que ayudan a seguir la secuencia lógica para cumplir el objetivo general, tales son las siguientes: Propósito, Fin, Componentes y Actividades. A su vez, el ML cuenta con herramientas que ayudan al planteamiento de la problemática (árbol de problemas) y el establecimiento de objetivos (árbol de objetivos) (ver Anexo D).

Luego, acerca del PM4R esta es una metodología que fue desarrollada por el BID para proyectos de desarrollo y consta de 7 pasos (Siles & Mondelo, 2018): 1) Alcance, en el cual se hace el desglose del alcance del proyecto, basándose en una estructura desglosada por trabajo (EDT) para poder descomponer el trabajo y crear entregables 2) Tiempos, en el cual se pretende

establecer el cronograma de actividades 3) Costos, en el cual se busca estimar el presupuesto del proyecto 4) Adquisiciones, en el cual se realiza un plan de adquisiciones a detalle para obtener los bienes o servicios 5) Riesgos, en el cual se pretende identificar y cuantificar los posibles riesgos del proyecto para poder crear una estrategia para eliminarlos o reducir su amenaza 6) Comunicaciones, en el cual se pretende comunicar la información del proyecto a todos los *stakeholders* y 7) Responsabilidades, donde se busca asignar los recursos humanos y roles de cada parte del proyecto.

Cabe mencionar que, lo que se establece en esta fase, puede adaptarse a cambios ya que el diseño también se concibe como una etapa que contiene “un conjunto de acciones que funcionan como un sistema que se retroalimenta constantemente” (Pérez, 2016, p.50). En ese sentido, desde esta primera fase, el equipo de trabajo debe tener en cuenta como la planificación puede variar y mejorarse.

Ahora, en cuanto al diseño con enfoque de género se pretende incorporar la categoría género tanto en el planteamiento del problema, en los objetivos, en la selección de alternativas estratégicas, en el establecimiento de las actividades y de los indicadores; para esto se puede valer de un ML sensible al género, el cual incorpora el enfoque de género en sus pasos y hace posible presentar de forma lógica y sistemática los objetivos y actividades del proyecto para abordar las desigualdades de género (INMUJERES & ONU Mujeres, 2014). Así mismo, en esta fase del proyecto se considera necesario tomar en cuenta la planificación del personal y el presupuesto sensible al género para poder asegurar una transversalización en todo el proyecto.

Primero, en cuanto al planteamiento del problema, el cual se pretende resolver al finalizar el proyecto, INMUJERES & ONU Mujeres (2015) sostienen que hay analizar si es que la problemática está perjudicando solo a las mujeres o si está afectando de manera diferente a las mujeres que a los hombres. Por otro lado, el equipo de trabajo debe verificar si el problema identificado se debe a un caso de discriminación de género (por el hecho de ser mujeres) o si es que sus causas tienen raíces en los roles de género y expectativas construidas socialmente (ver Tabla B2).

Tabla B2: Planteamiento de Problemática con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿La problemática analizada se presenta de manera diferenciada entre mujeres y hombres? ¿Afecta más a las mujeres? ¿Se identifican las causas que están detrás de esas asimetrías?			
¿Se sabe a cuántas mujeres y cuántos hombres afecta el problema?			
¿Se identifican claramente las necesidades e intereses de mujeres y hombres en la problemática?			
¿Hay alguna desigualdad en la problemática? ¿Qué desigualdad está presente en la problemática? ¿Se identifican claramente las brechas de género?			
¿Se identifican los factores que generan la desigualdad de género? ¿Se reconoce algún tipo de discriminación contra las mujeres por el hecho de ser mujeres?			

Fuente: INMUJERES & ONU Mujeres (2015)

Luego, acerca de los objetivos del proyecto éstos deben “expresar un cambio en las condiciones de vida de las mujeres, en su entorno o en sus posibilidades de desarrollo” (INMUJERES & ONU Mujeres, 2014, p.42). Asimismo, como se sostiene en la guía de Red Kideitu (2007), el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto tiene que buscar explícitamente la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y pretender superar la discriminación de género. En ese sentido se recomienda responder algunas preguntas para poder verificar si es que se está incorporando el género en este componente (ver Tabla B3).

Tabla B3: Planteamiento de objetivos con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿La formulación de los objetivos es clara respecto a la transversalización del enfoque de género?			
¿Los objetivos son coherentes y reflejan el análisis de género realizado y las brechas priorizadas?			
¿De qué manera cada objetivo aporta a la disminución de las brechas de género?			
¿De qué manera cada objetivo aporta a la disminución de las brechas de capacidad de titulares y portadores de derechos, identificadas como causas de las brechas de género?			

Tabla B3: Planteamiento de objetivos con enfoque de género (continuación)

¿De qué manera la disminución de las brechas de género aporta al logro de los objetivos?			
¿Existe algún objetivo específico de género?			
¿La formulación de los objetivos es pertinente al contexto cultural?			

Fuente: Grupo Técnico de Género del Sistema de Naciones Unidas (2010)

Después, en cuanto al análisis de alternativas estratégicas, hay que tener en cuenta los siguientes criterios: 1) Legalidad, para que al momento de seleccionar las alternativas estas se encuentren bajo el marco legal de igualdad de género; 2) Eficacia, para que éstas pretendan eliminar las brechas de género o modificar las condiciones que desfavorecen a las mujeres y 3) Eficiencia, para que la selección de alternativas, se pueda también optimizar recursos y generar sinergias con otros organismos (INMUJERES & ONU Mujeres, 2014). Se recomienda también responder las siguientes preguntas de verificación para comprobar si las alternativas estratégicas son sensibles al género (ver Tabla B4).

Tabla B4: Planteamiento de estrategias con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿Las estrategias planteadas se basan en el conocimiento de las características de hombres y mujeres, su situación y las dinámicas de género del contexto y grupo meta?			
¿Las estrategias son culturalmente pertinentes y efectivas?			
¿Las estrategias contribuyen de manera clara y articulada al logro de los resultados?			
¿Las estrategias garantizan la participación de las mujeres en el proyecto?			
¿Las estrategias garantizan la distribución equitativa de los beneficios del proyecto?			
¿Existe alguna estrategia de acción afirmativa para las mujeres?			
¿Existe alguna estrategia de sensibilización y participación de los hombres?			
¿Las estrategias promueven el conocimiento y ejercicio de los derechos de las mujeres?			

Tabla B4: Planteamiento de estrategias con enfoque de género (continuación)

¿Las estrategias contribuyen al fortalecimiento de capacidades de los portadores para cumplir con sus obligaciones respecto a garantizar el ejercicio de sus derechos a las mujeres?			
¿Las estrategias planteadas contemplan el intercambio intercultural para el encuentro y aprendizaje entre mujeres?			
¿Las estrategias planteadas contemplan el encuentro, intercambio y aprendizaje entre mujeres y hombres?			
¿Las estrategias del proyecto no implican sobrecarga de trabajo para las mujeres?			
¿Las estrategias promueven la redistribución de responsabilidades y democratización del trabajo doméstico?			
¿Las estrategias promueven la participación de las mujeres en el ámbito público en igualdad de condiciones y oportunidades que los hombres?			
¿Las estrategias contribuyen a la visibilización y valorización de las mujeres?			

Fuente: Grupo Técnico de Género del Sistema de Naciones Unidas (2010)

Posteriormente, respecto al establecimiento de actividades estas deben estar desagregadas tanto para mujeres como para hombres, asimismo se debe instaurar actividades específicas para cada uno (Red Kideitu, 2007). Por ejemplo, en el caso de las mujeres se podría trabajar en temas de empoderamiento y autoestima mientras que en el caso de los hombres se podría trabajar temas de sensibilización de género e igualdad y actividades en el hogar. A su vez, las actividades deben contar con cuotas de participación por género y favorecer a la identificación y disminución de las desigualdades de género. De la misma forma, se recomienda responder a preguntas de verificación para cerciorarse si se está incorporando el enfoque en las actividades (ver Tabla B5).

Tabla B5: Planteamiento de actividades con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿Mujeres y hombres podrán participar igualmente en las actividades? Si no es así, ¿cómo se pueden cambiar las actividades para garantizar la participación igualitaria?			
¿Las actividades planeadas son apropiadas con relación a los roles y responsabilidades de hombres y mujeres? Si no, ¿cómo cambiarlas para asegurarlo?			

Tabla B5: Planteamiento de actividades con enfoque de género (continuación)

¿Las actividades tienen en cuenta las capacidades y habilidades de hombres y mujeres para que puedan participar totalmente? Si no, ¿cómo cambiarlas para que así sea?			
¿Hay actividades específicas previstas para abordar desigualdades existentes de género o violencia de género, etc.? Si no, ¿cómo cambiarlas para poder abordar dichas problemáticas?			
¿Tanto hombres como mujeres tienen tiempo para participar en las actividades?			
¿La programación de las actividades para los miembros de la comunidad tiene en cuenta la carga de trabajo (dentro y fuera del hogar)?			
¿Habrá algún impacto negativo no intencionado sobre las mujeres o los hombres, causado por el proyecto?			
¿El personal puede acceder a todos los miembros de la comunidad?			
¿Se necesita personal femenino para hablar con las mujeres?			
¿Se necesita personal masculino para hablar con los hombres?			
¿Las actividades involucran a las organizaciones locales de derechos de las mujeres? Si no, ¿cómo podemos construir esas relaciones?			

Fuente: Diakonia (s.f)

Por otro lado, en cuanto a los indicadores de género, estos tienen que reflejar si se ha podido llegar a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y asimismo tienen que suponer cambios en las relaciones de género (PNUD, 2006). De igual manera, tienen que dar evidencia directa de la situación de las mujeres, así como la situación de las inequidades de género, como acceso y control de recursos económicos y sociales entre las mujeres y hombres. En síntesis, los indicadores pueden tener dos ámbitos: la medición de la situación de género y la medición de los cambios en los roles de género (AECID, 2015). Para poder verificar si los indicadores realmente son sensibles al género (ver Tabla B6).

Tabla B6: Planteamiento de indicadores con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿La selección y formulación de indicadores está basada en los resultados del análisis del contexto diferenciado por sexo? (el análisis de género permite contar con una base de datos para el desarrollo de indicadores cualitativos)			

Tabla B6: Planteamiento de indicadores con enfoque de género (continuación)

¿Los indicadores pueden medir las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres?			
¿Los indicadores miden el cambio en la condición o la posición de la mujer (o de otros grupos vulnerables identificados) en la población objetivo (toma de decisiones, liderazgo, empoderamiento, derechos humanos, etc.)?			
¿Los indicadores están desagregados por sexo?			

Fuente: Oxfam (2014)

Por último, en el diseño se pretende considerar la contratación del equipo de trabajo, así como el presupuesto que se asignará en el proyecto. En cuanto al equipo de trabajo, este debe conocer y estar capacitado en género y en cuanto al presupuesto, para que sea considerado sensible al género, debe responder a una distribución de los recursos por género. Dichos elementos serán desarrollados a mayor detalle en la siguiente sección donde corresponde la fase de ejecución; sin embargo, cabe mencionar que estos componentes siguen y responden a una política de género. Esta política es la que guía las estrategias y acciones de las organizaciones, y sobre todo, es la que “evidencia la perspectiva y posición de la institución frente a las desigualdades entre hombres y mujeres, lo cual requiere tomar una decisión política respecto de la dirección de la institución” (Oxfam, 2014,p.11).

3.3. Ejecución y Monitoreo

Una vez culminada la identificación del problema, la población beneficiada y la formulación de objetivos, estrategias, indicadores y la planificación del proyecto, se inicia con la etapa de la ejecución de las actividades y el seguimiento de estas. Para ello, Candamil señala que se debe “...integrar elementos modernos de la gestión con prácticas y técnicas que permitan desarrollar, con eficiencia y eficacia, las acciones planeadas en la búsqueda de mejoramiento de condiciones de grupos o colectivos” (2004, p.65). Además, se debe dar relevancia a criterios, según el Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaiade (2010), uno de ellos es la adaptación, pues el proyecto está expuesto a contextos cambiantes, por lo que se deben modificar ciertas actividades para poder cumplir objetivos. El segundo criterio respalda al anterior, este es el seguimiento de actividades, el cual permite recolectar información sobre los avances de estas, para realizar una toma de decisiones tácticas, como ajustes de metodologías y personal en relación a las necesidades.

Existen una gran variedad de herramientas que dan soporte a estas etapas y el BID (2018) pone como ejemplo las siguientes 3: 1) Diagrama de Gantt, el cual es un esquema gráfico que tiene el objetivo de plasmar las actividades (eje vertical) y la duración de estas a lo largo de la

duración del proyecto (eje horizontal), 2) Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), que es un documento que contiene desde los objetivos y resultados esperados, hasta las herramientas, costos y duración de las actividades a lo largo de los años del proyecto y 3) Plan Operativo Anual (POA), el cual es un documento que se construye en base al PEP, por lo que desarrolla los mismos puntos con la diferencia que se hace un detalle más a profundidad con la finalidad de medir el desempeño del proyecto a través de las metas anuales. Mientras que para la etapa de seguimiento, se utilizan informes que según el Tercer Sector de Bizkaiade (2010) estos deben tener una parte descriptiva que incluya la situación actual del proyecto, resultados alcanzados, cuadro de ejecución de actividades y de presupuesto, entre otras. Y una parte valorativa de la adecuación de los recursos a las necesidades y actividades del proyecto, a través de indicadores.

Sobre la ejecución sensible al género, según EMAKUNDE (2007) la ejecución debe tener ciertas consideraciones como la implementación de actividades y herramientas que promuevan la igualdad de género; en ese sentido se debe adaptar el desarrollo de actividades y horarios a las necesidades de las mujeres, pues en zonas rurales son ellas quienes se encargan del cuidado de los hijos y del hogar. Además, se debe contratar a empresas que compartan o respeten la igualdad de oportunidades, también considerar una ejecución de los recursos teniendo en cuenta un presupuesto sensible al género para las actividades del proyecto y finalmente una capacitación con enfoque de género para el personal. En referencia al Presupuesto Sensible al Género (PSG), según Oxfam, este debe reflejar lo siguiente:

[...]el análisis de las necesidades y la identificación de las personas beneficiarias, distinguiendo las necesidades según el sexo. Parte de éste debe dedicarse a la realización de actividades que motiven la reflexión sobre las desigualdades de género para generar un cambio de mentalidades (2014, p.31).

En ese sentido, el PSG tiene un propósito en la disminución de las brechas de género y el desarrollo de un contexto específico al momento de considerar el impacto del gasto diferenciado en las necesidades por hombres y mujeres. En adición a lo anterior, Just Governance Group (2016) destaca métodos comunes relacionados al PSG y entre ellos destaca la evaluación de beneficiarios desagregada por género para poder priorizar y abordar las necesidades de hombres y mujeres potenciales y el análisis de incidencia para poder identificar desproporciones en cuanto al gasto total con enfoque de género.

Por otro lado, en cuanto al personal sensible al género, PNUD recomienda que se pueda “recibir capacitación sobre temas de género, suscribir un convenio especial, realizar una investigación o alguna otra actividad complementaria que ayude a garantizar la transversalidad de género en el proyecto” (2006, p.43). En ese sentido, el equipo tiene que estar informado sobre

las diferencias de género y tiene que entender la importancia de realizar iniciativas que busquen la igualdad para todas y todos. A su vez, la misma organización tiene que poner a disposición manuales, guías y diferentes documentos que permitan que el personal pueda incorporar el enfoque de género en sus tareas y responsabilidades del proyecto (Red Kideitu, 2007).

Para todo esto, se debe apoyar en la política de género y en el área de gestión de personas de la institución, para que al momento de contratar al personal del proyecto este sea el más capacitado para generar impacto social en cuanto a igualdad de género. Se recomienda entonces realizar una serie de preguntas que servirán como filtro para verificar si el personal ingresante tiene conocimientos de género o no. Cabe mencionar que, también se requiere en este proceso de una especialista de género que acompañe de manera permanente al equipo de trabajo, para que luego este se responsabilice y apropie de la ejecución con enfoque de género y con ello se pretende que este sea un objetivo compartido y no aislado (PNUD, 2006).

En cuanto al seguimiento con enfoque de género, este pretende verificar en qué medida se han cumplido los objetivos e indicadores de género, con el fin de tomar decisiones tácticas y dar retroalimentación si así se requiera. De acuerdo con Emakunde (2005), el seguimiento considera que “la valoración y las recomendaciones sean dirigidas tanto a observar los avances cuantitativos como los avances cualitativos en materia de igualdad y a extraer ejemplos de buenas prácticas y lecciones aprendidas”. Por otro lado, García et al. (2016) sostiene que el seguimiento puede darse en 2 tipos: seguimiento de progreso y seguimiento de resultados. El primero pretende revisar las actividades, para verificar la participación activa de las mujeres y hombres, y los resultados para ver si ha habido una evolución del grado de sensibilización de género. Por otro lado, el segundo pretende analizar cómo las actividades han podido repercutir en las necesidades e intereses de las mujeres y hombres, así como también verificar los datos desagregados por sexo, para cualquier ajuste en la estrategia del proyecto. Cabe mencionar, que para realizar el seguimiento se requieren de reuniones periódicas y visitas *in situ* desde el enfoque de género para recoger la información y para proponer mejoras en el proyecto. Para poder verificar si los indicadores realmente son sensibles al género (ver Tabla B7).

Tabla B7: Ejecución y seguimiento con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumento s y comentarios
¿Las actividades como los talleres de sensibilización de igualdad de género, como talleres de educación sexual integral han progresado según lo planificado?			

Tabla B7: Ejecución y seguimiento con enfoque de género (continuación)

En caso de que en el diseño del proyecto se hayan incluido medidas de mitigación para los riesgos basados en género, ¿están siendo implementados?			
¿El monitoreo del proyecto muestra algún problema?			
¿El efecto sobre los resultados clave es distinto para las beneficiarias y los beneficiarios? (De ser así, ¿por qué?)			
¿Las niñas y los niños están teniendo acceso a los beneficios del proyecto equitativamente?			
¿Existen impactos adversos no intencionados basados en género que todavía no hayan sido identificados en el proceso de revisión de salvaguardias?			

Fuente: BID (2014)

Finalmente, se culmina el ciclo de proyectos con la etapa de evaluación, en la cual se analiza el impacto generado en la población beneficiaria y se encuentra presente en todas las etapas del proyecto. Y en el caso de la presente investigación, se abordarán sólo las tres primeras etapas, puesto que los objetivos establecidos y la viabilidad, en cuanto a información, del caso de estudio, permiten realizar un análisis con enfoque de género de estas etapas.

ANEXO C: Marco De Análisis De Género de Harvard

Como mencionamos en líneas arriba, para la presente investigación se utilizará el Marco de Harvard, el cual se basa en 4 componentes para un análisis de género detallado. En cuanto al perfil de actividades, este identifica las tareas productivas y reproductivas tanto de hombres como mujeres. De esta forma, se analiza la valoración de la división de trabajo, carga horaria y estructura social por género.

Figura C1: Perfil de actividades (¿Quién hace cada cosa?)

Roles	Women	Men	Gender needs met	Gender needs met
Productive				
Reproductive				
Community				

Fuente: Oxfam (2003)

Luego, en cuanto al perfil de acceso y control, este permite identificar el grado o las posibilidades de satisfacción de necesidades de mujeres y hombres, y las consecuencias de la falta de acceso a recursos.

Figura C2: Perfil de acceso y control (¿Quién tiene acceso y quién controla los recursos?)

	Access		Control	
	Men	Women	Men	Women
Resources				
Land				
Equipment				
Labour				
Production				
Reproduction				
Capital				
Education / training				
Benefits				
Outside income				
Assets ownership				
In-kind goods (food, clothing, shelter, etc.)				
Education				
Political power / prestige				
Other				

Fuente: Oxfam (2003)

Después en cuanto Factores influyentes: identifica los factores que influyen en el acceso y control de recursos. Y así una vez identificadas las limitaciones, se tiene un panorama más amplio de las oportunidades para poder abordar desigualdades de género.

Figura C2: Perfil de factores influyentes (¿Quién se beneficia de qué?)

Table 4.4 Activity profile and gender needs				
Roles	Women	Men	Gender needs met	Gender needs met
Productive				
Reproductive				
Community				

Fuente: Oxfam (2003)



ANEXO D: El Marco Lógico y sus herramientas

El Marco Lógico es una metodología que ayuda en la fase del diseño de proyectos, y consta de una lógica vertical y horizontal. La lógica vertical (ver Figura D1) pretende que haya una correspondencia lógica entre los componentes para poder alcanzar el fin. Como se señala en Ortegón et al.:

Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente. Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto. No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto. Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin. Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades. El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector (2015, p.24)

Figura D1: Lógica vertical del Marco Lógico



Fuente: Ortegón et al. (2015)

En cuanto a la lógica horizontal (ver Figura D2) esta establece una guía a través del proyecto mediante indicadores, medios de verificación y supuestos. Para Ortegón et al: “Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores. Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.” (2015, p.26)

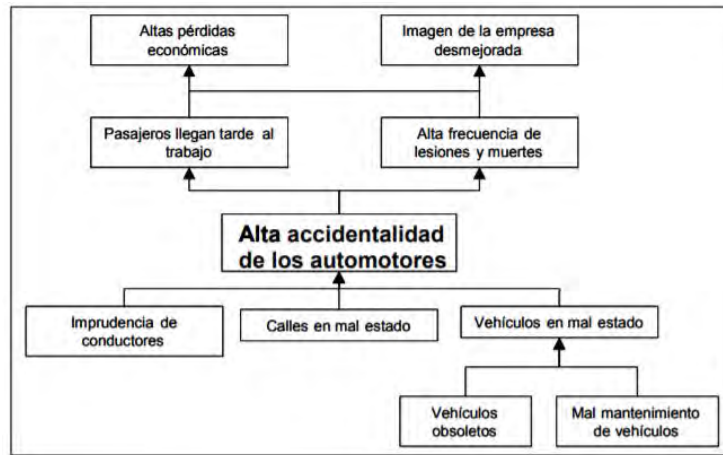
Figura D2: Lógica horizontal del Marco Lógico



Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2015)

El ML también introduce otras herramientas que permiten desarrollar adecuadamente los 10 pasos de la metodología. Primero se encuentra el árbol de problemas que facilita la identificación de la problemática dicha herramienta permite identificar tanto las causas raíz y efectos de un problema. Y como recomienda Ortegón et al. (2015) se debe “asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central esté correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas” (p.16).

Figura D3: Árbol de problemas



Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2015)

Segundo, tenemos el árbol de objetivos mediante “el cual se busca identificar claramente el problema que se pretende solucionar, los efectos, las causas que lo originan, los medios de solución, las acciones para lograr el objetivo o solución deseada y la definición de alternativas para solucionar el problema identificado” (Ortegón et al., 2015).

ANEXO E: Matriz de Consistencia

Tabla E1: Matriz de Consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	PREGUNTA	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA			
					FUENTES DE INFORMACIÓN	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES
G E N E R A L		Análisis de la incorporación del enfoque de género en el diseño y ejecución del proyecto "Niñas con Oportunidades" de CARE Perú en el departamento de Huancavelica durante el periodo 2016-2019	¿De qué manera se incorpora el enfoque de género en el diseño y ejecución del proyecto "Niñas con Oportunidades" de CARE Perú en el departamento de Huancavelica durante el periodo 2016-2019?	Estudio de carácter exploratorio: No cuenta con hipótesis	(Ver abajo)			

Tabla E1: Matriz de Consistencia (continuación)

M A R C O A N Á L I T I C O					<p>Revisión documental: Plan Estratégico de CARE Perú y CARE Internacionales, Reportes Anuales, Página Web, Política de Género, Documentos del Marcador de Género.</p> <p>Entrevista: Directora Nacional, Gerente de Programas, Jefe de Calidad Programática, Especialista de Género</p>		Presencia del enfoque de género en la formulación de Misión , Visión y Valores	Alineación con políticas nacionales y compromisos internacionales
	1. Identificar la planificación estratégica con enfoque de género en la organización CARE Perú	¿Cómo es la planificación estratégica con enfoque de género en la organización CARE Perú?				Planificación estratégica con enfoque de género	Presencia del enfoque de género en la formulación de Objetivos y Estrategias	Periodicidad de actualización
								Alineación con políticas nacionales e internacionales
							Cumplimiento de la Política de género	Cumplimiento con los compromisos de la política de género
							Cumplimiento del Marco de Igualdad de Género	Nivel de conocimiento del Marco de Igualdad de género en el área de programas
							Nivel de conocimiento del Marcador de Género	Nivel de conocimiento del Marcador de Género de

Tabla E1: Matriz de Consistencia (continuación)

							CARE en el área de programas.
							Nivel de aplicación del Marcador de Género de CARE en el área de programas.
	2. Examinar el proceso de diseño del proyecto Niñas con Oportunidades en Huancavelica en el período 2016-2019	¿Cómo ha sido la etapa de diseño del proyecto "Niñas con Oportunidades" en Huancavelica en el período 2016-2019?	<p>Revisión documental: Guías sobre transversalización de género y Marcos de Análisis de Género</p> <p>Entrevistas: Jefe de Proyecto, Especialista del Proyecto NCO, Consultoras (?)</p>	Diagnóstico con enfoque de género	Consideración de las necesidades de hombres y mujeres	Nivel de uso de la información recolectada de la población	
					Consideración de reportes/fuentes de desigualdad de género en Huancavelica	Herramientas participativas utilizadas	
			Diseño con enfoque de género	Presencia del enfoque de género en el planteamiento del problema	Fuentes consultadas sobre desigualdad de género en Huancavelica	Alineación a recomendaciones de guías acerca transversalización de género	

Tabla E1: Matriz de Consistencia (continuación)

								Presencia del enfoque de género en la formulación de objetivos y estrategias	Nivel de cumplimiento de compromisos de la política de género
								Alineación a recomendaciones de guías acerca transversalización de género	
								Establecimiento de actividades con perspectiva de género	Nivel de cumplimiento de Marcador de Género
								Alineación a recomendaciones de guías acerca transversalización de género	
								Presencia del enfoque de género en la formulación de indicadores	Alineación a recomendaciones de guías acerca transversalización de género
								Planificación de contratación y capacitación de personal con enfoque de género	Nivel de alineación de perfiles del personal a la política de género

Tabla E1: Matriz de Consistencia (continuación)

							Presencia del enfoque de género planificación del presupuesto	% de presupuesto del proyecto destinado para atender a las inequidades de género identificadas
								Gasto unitario de enfoque de género por persona/ Gasto total por persona
	3. Examinar el proceso de ejecución y resultados del proyecto Niñas con Oportunidad es en Huancavelica en el período 2016-2019	¿Cómo ha sido la etapa de ejecución y cuáles han sido los resultados del proyecto "Niñas con Oportunidades " en Huancavelica en el período 2016-2019?		<p>Revisión documental: Guías de Transversalización del enfoque de género, Reportes Anuales de CARE, Indicadores de aprendizaje UGELES</p> <p>Entrevistas: Directores, profesores, psicólogos de colegios</p>	Ejecución y Seguimiento con enfoque de género	Desarrollo de actividades con enfoque de género	Nivel de cumplimiento de actividades con enfoque de género	
							Tiempo de entrega oportuna de productos y servicios	
						Capacitación del equipo de trabajo en temas sensibles al género	Nivel de conocimiento de género y sus componentes	
							Capacitaciones con enfoque de género	

Tabla E1: Matriz de Consistencia (continuación)

						Seguimiento con enfoque de género	Cambios durante la ejecución en relación con las actividades con enfoque de género
							Nivel de aplicación del Marcador de Género en procesos de seguimiento
					Resultados Finales	Desarrollo de habilidades socioemocionales	Reportes entregados con de indicadores desagregados por sexo
							Reuniones mensuales para retroalimentación
							Sesiones de soporte socioemocional a niñas y niños
							Capacitaciones de soporte socioemocional a profesores
							Capacitaciones de soporte socioemocional a padres

Tabla E1: Matriz de Consistencia (continuación)

							Desarrollar conocimientos de la educación integral de la sexualidad	Educadores-pares
								Niñas y niños que conocen sus derechos sexuales y reproductivos
							Desarrollo de capacidades para el empoderamiento económico	Clubes de emprendimiento formados
								Niñas y niños que llevan a cabo su plan de vida y proyecto de negocio
							Evaluación de la gestión del proyecto	Nivel de uso presupuestal
								% de indicadores cumplidos

ANEXO F: Matriz de Códigos

Tabla F1: Matriz de Códigos

Objetivos específicos	Categoría y código	Subcódigo	Nombre completo de la subcategoría	Significado	Citas
OE1: Identificar la planificación estratégica con enfoque de género en la organización CARE Perú	Planificación estratégica con enfoque de género	APCEGMVV	Alineación con políticas nacionales y compromisos internacionales con enfoque de género en la misión, visión y valores	Se refiere a la alineación con políticas nacionales y compromisos internacionales de la misión, visión y valores de la organización.	*estamos alineados a los principios rectores de la jurisprudencia internacional llámese enfoque de igualdad de género, llámese enfoque de derechos, enfoque de protección *más bien es a la inversa, las políticas nacionales principalmente tienen que alinearse a estos compromisos internacionales o esta misión y visión de la organización
		CUMPG	Cumplimiento de la política de género	Se refiere al cumplimiento de la Política de Género en la organización	*hemos exigido que todos los proyectos[...] cuenten con una línea de base, pero una línea de base bien trabajada, que tenga indicadores desagregados, que tenga un presupuesto suficiente, que incluya data cuantitativa y cualitativa *la directora es mujer. De los 3 directores adjuntos, tenemos dos directoras mujeres, un director hombre que es Ulises, Mónica y Claudia.

Tabla F1: Matriz de Códigos (continuación)

					De los gerentes de programa, hay un gerente de programa varón, 3 mujeres gerentas de programa.
		CUMPMIGP	Cumplimiento del Marco de Igualdad de Género en programas	Se refiere al cumplimiento del Marco de Igualdad de Género en los programas de la organización	*el tema de estructuras pasa por hacer trabajo de incidencia, trabajar con lo que son ideas, campañas, comunicaciones y no todos los proyectos tienen esa estructura de acción * hay algunos proyectos que desde su concepción nunca van a llegar y [...] depende mucho de la tipología del proyecto también la probabilidad o la potencialidad que tiene ese proyecto de integrar las 3 dimensiones
		APLMGP	Aplicación del Marcador de Género de CARE en el área de programas	Se refiere a la aplicación del Marcador de Género en los programas de la organización	*la primera medición no salió muy bien a nivel global porque entre temas de reticencia, y sobre diferentes concepciones del enfoque de género, y sobre eso cada director del país se comprometió a incorporar cada vez más no solo un especialista de género, que ayuda a transversalizar el enfoque, sino que todos

Tabla F1: Matriz de Códigos (continuación)

					sus proyectos los pongan como agenda no negociable
OE2: Examinar el proceso de diseño del proyecto Niñas con Oportunidades en Huancavelica en el período 2016-2019	Diagnóstico con enfoque de género	PEGPPNCO	Presencia del enfoque de género en el planteamiento del problema	Se refiere a la presencia del enfoque de género en el planteamiento del problema de CARE en el proyecto "Niñas con Oportunidades"	*las adolescentes y las jóvenes son las más vulneradas, las más afectadas, pero usualmente es por cuestiones estructurales y sociales estrictamente, que han sido marcadas a lo largo de varias generaciones". Esto último, refleja la importancia de priorizar a las chicas y de sumar esfuerzos para poder afrontar la brecha de género a través de estrategias y actividades que permitan atacar las causas raíz y con ello incidir en la reducción de las brechas de educación
		PEGFPOECO	Presencia del enfoque de género en la formulación de objetivos y estrategias	Se refiere a la presencia del enfoque de género en la formulación de objetivos y estrategias del proyecto "Niñas con Oportunidades"	* Entonces hacer que los chicos tengan una idea más integral, ¿no? Entonces, no también es solo empoderar a la niña sino hacer que el niño tenga otra mirada de su masculinidad, ¿no?
	Diseño con enfoque de género	ALIEXODCTI	Alineación a las experiencias de organizaciones de	Se refiere a la alineación a las experiencias de otras organizaciones de	* para el tema socio emocional hemos tomado como referencia al banco mundial, hemos tomado como referencia también a

Tabla F1: Matriz de Códigos (continuación)

			desarrollo en las actividades e indicadores	desarrollo para el establecimiento de actividades	estudios de la CAF, del banco de desarrollo para América latina y también el BID y este el bueno la OCDE, para nosotros era como referente porque ahí bueno se trazan también indicadores de aprendizaje de los estudiantes *el empoderamiento económico que lo vinculo mucho con Aflatoun, que también tiene un lineamiento es una organización también global de como viene trabajando todo lo que es emprendimiento en escolares con perspectiva de genero
		ALIPPG	Alineación de perfiles del personal a la política de género	Se refiere al cumplimiento de la Política de Género en el proyecto "Niñas con Oportunidades"	*he llevado cursos este especializados en el tema de enfoque de género y prevención de la violencia *he trabajado 3 años en una ONG que todo era temas de género, masculinidades sin violencia, luego me formé en cursos de masculinidades sin violencia

Tabla F1: Matriz de Códigos (continuación)

<p>OE3: Examinar el proceso de ejecución y resultados del proyecto Niñas con Oportunidades en Huancavelica en el período 2016-2019</p>	<p>Ejecución con enfoque de género</p>	<p>CUMPACTEG</p>	<p>Cumplimiento de actividades con enfoque de género en el proyecto</p>	<p>Se refiere al cumplimiento de las actividades con enfoque de género en el proyecto "Niñas con Oportunidades"</p>	<p>* Ahí yo creo que cumplimos, pero nos faltó ir más allá. No hemos sido muy ambiciosos en querer lograr mayores cosas, pero, de ahí, todas las actividades se han cumplido [...] porque tiene que ser trazable con presupuesto, es decir, no nos podíamos dar el lujo de no hacerlo * en el punto 4 no se avanzó porque había muchos intereses políticos ahí, ósea nunca se hizo los copadres, ¿no?</p>
		<p>TIEMPROSER</p>	<p>Tiempo de entrega oportuna de productos y servicios</p>	<p>Se refiere al tiempo de entrega oportuna de productos y servicios y si estos culminaron en el periodo establecido</p>	<p>[...] en la zona rural tú tienes que estar a un colegio y solamente puedes hacer actividades en ese colegio y después ya trasladarte a otro colegio pero eso será otro día. Entonces es un poquito lo que podría generar un retraso en las actividades</p>
		<p>CAPAENGEN</p>	<p>Capacitaciones con enfoque de género</p>	<p>Se refiere a si se dieron capacitaciones entorno al enfoque de género al equipo de trabajo de "Niñas Con Oportunidades"</p>	<p>*A través de CARE recibimos unas capacitaciones e incluso nos dan una política de igualdad de género internacional que tiene ciertos principios básicos de hacer definiciones y de comunicar mensajes bastante claros con respecto a la igualdad de</p>

Tabla F1: Matriz de Códigos (continuación)

					de género e igualdad de oportunidades, el enfoque de género en general. Entonces, ya vine, a partir de esto, reforzando todo el tema y ya vine inculcando al momento del desarrollo de todas las actividades del proyecto
Seguimiento con enfoque de género		APLIMGS	Aplicación del Marcador de Género en procesos de seguimiento	Se refiere a la manera en cómo se aplicó el marcador de género en los procesos de seguimiento	*creo que ahí no tuvimos los elementos suficientes para ir midiendo o claro porque es una medición cualitativa dura y pura para mirar esos comportamientos. Entonces porque algunos te pueden decir ‘sí lo hago’, pero una cosa es que lo veas en la práctica, como inicio y como está saliendo
		SISMONSEG	Sistema de Monitoreo y Seguimiento	Se refiere a los sistemas de seguimiento y monitoreo en el proyecto "Niñas Con Oportunidades"	*tenías una lista de cotejo y ahí te tenía las indicaciones, si aplicaba las técnicas, si manejaba el tema, si no manejaba, si aplicaba otras estrategias, sí tenía llegado todos los estudiantes [...] eran unas 10 preguntas para contestar, en qué nivel de avance se encontraban *Nosotros no tenemos un sistema tipo SAP u otro para monitorear las actividades, lo hemos hecho

Tabla F1: Matriz de Códigos (continuación)

					de manera aún rudimentaria a través del Excel, que nos han servido para reportar las actividades, con el equipo.
		RETROEQUNCO	Retroalimentación del equipo de "Niñas con Oportunidades"	Se refiere a las reuniones de retroalimentación del equipo del proyecto "Niñas con Oportunidades"	*teníamos usualmente cada mes una reunión en Lima con el equipo donde había una suerte de rendición de cuentas. Esta rendición lo hacía precisamente la responsable del proyecto en Chincha y Huaytará.
	Resultados intermedios	LIMEXT	Limitaciones externas	Se refiere a las limitaciones externas en el desarrollo de las actividades del proyecto "Niñas con Oportunidades"	*los anexos están a dos horas de distancia o a 3 horas, recuerdo que en un colegio había un anexo que estaba a 7 horas *parte de la cultura que todavía tienen los padres y las comunidades de que a la hija no le dan todas las oportunidades de seguir estudiando, y prefieren al varón *Al docente lo fuimos involucrando ya en la cocina y también tenía esas ideas de que 'yo no voy a lavar el plato' y mandaban a la profesora.
		LIMINT	Limitaciones internas	Se refiere a las limitaciones internas en el desarrollo de	*...o sea hubiese sido bueno que CARE por ejemplo venga en noviembre, en octubre noviembre y plantear, ¿no? Su proyecto, sus

Tabla F1: Matriz de Códigos (continuación)

	Resultados intermedios	LIMINT	Limitaciones internas	"Niñas con Oportunidades"	objetivos, y acá ya nosotros como UGEL y en las instituciones educativas esto se podría articular al desarrollo de las áreas curriculares
--	------------------------	---------------	-----------------------	---------------------------	---



ANEXO G: Guías de entrevista a actores involucrados de CARE Perú en el proyecto NCO y a expertos

Entrevistas a actores involucrados en la planificación estratégica de CARE Perú

Entrevista a Directora Nacional

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales:

1. Nos gustaría que se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. Ahora, conocemos que uno de los enfoques principales de CARE Perú es el enfoque de género, y en su caso, ¿cómo ha sido su acercamiento con el enfoque de género? ¿Cómo lo ha aplicado en su gestión desde su posición de Directora Nacional? (brevemente)

Preguntas de introducción a la planificación estratégica

3. Como Directora Nacional, queremos conocer más a profundidad cómo se realiza la planificación táctica o estratégica en CARE Perú, entonces en ese sentido, ¿De qué forma se realiza? ¿Quiénes participan? ¿Qué mecanismos de participación y planificación utilizan?
4. ¿Cómo se organiza el establecimiento de objetivos y estrategia en la organización? ¿Recibe recomendaciones de Care Internacional?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Misión , Visión y Valores

5. Ahora nos gustaría que nos comente por favor, ¿de qué forma considera que la formulación de la misión, visión y valores de la organización se alinean con las políticas nacionales y compromisos internacionales relacionados a la igualdad de género? ¿Las han actualizado recientemente? ¿A qué se debió esa actualización?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Objetivos y Estrategias

6. De la misma forma, quisiéramos conocer, ¿de qué forma los objetivos y estrategias de la organización se alinean con políticas nacionales e internacionales relacionadas a la igualdad de género? ¿Cada cuanto tiempo se plantean nuevos objetivos y estrategias en la organización ¿A qué se debe esa actualización?

Variable: Cumplimiento de la Política de género

7. Ahora conocemos que CARE Perú cuenta con una política de enfoque de género y queremos conocer su opinión sobre ello, es decir, ¿De qué manera considera usted que dicha política está incorporada en los programas y proyectos y en la organización?

Variable: Cumplimiento del Marco de Igualdad de Género

8. Por otro lado, sabemos que CARE maneja una teoría de cambio, podría comentarnos ¿Cuál es el marco programático de igualdad de género de CARE Perú? ¿Puede en sus propias palabras explicar en qué consiste cada engranaje (crear agencia, cambiar relaciones y transformar estructuras)?

Variable: Nivel de conocimiento del Marcador de Género

9. También, tenemos conocimiento que CARE Perú cuenta con un marcador de género, nos podría comentar ¿Qué conocimientos tiene acerca de este marcador y cómo funciona?

Preguntas extras

10. Con respecto al proyecto Niñas con Oportunidades, nos podría comentar ¿Por qué lo consideran como su proyecto bandera? ¿Qué es lo que más destacaría de este proyecto?
11. Por último, quisiéramos saber en su opinión ¿Qué oportunidades de mejora considera que hay sobre la planificación estratégica en CARE Perú?

Entrevista a Directora de programas

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales:

1. Nos gustaría que se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. Como gerente de programas, queremos conocer más a profundidad de cómo estos se gestionan y se planifican, entonces en ese sentido, ¿Cómo se realiza la planificación de programas y proyectos?
3. Ahora, conocemos que uno de los enfoques principales de CARE Perú es el enfoque de género, y en su caso, ¿cómo ha sido su acercamiento con el enfoque de género? ¿Cómo lo ha aplicado en su gestión y planificación de programas y proyectos de CARE? (brevemente)

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Misión , Visión y Valores

4. Ahora quisiéramos saber, ¿de qué forma considera que la formulación de la misión, visión y valores de la organización se alinean con las políticas nacionales y compromisos internacionales relacionados a la igualdad de género? ¿Las han actualizado recientemente? ¿A qué se debió esa actualización?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Objetivos y Estrategias

5. De la misma forma, quisiéramos conocer, ¿de qué forma los objetivos y estrategias de la organización se alinean con políticas nacionales y compromisos internacionales relacionadas a la igualdad de género? ¿Cada cuánto tiempo se plantean nuevos objetivos y estrategias en la organización ¿A qué se debe esa actualización?

Variable: Cumplimiento de la Política de género

6. Asimismo, conocemos que CARE Perú tiene una política de género conformada por compromisos con respecto a ello, ¿en qué medida considera que los ejes programáticos cumplen con los compromisos de la política de género? ¿Qué se podría mejorar? ¿Cómo?

Variable: Nivel de conocimiento del Marcador de Género

7. También, tenemos conocimiento que CARE Perú cuenta con un marcador de género, nos podría comentar ¿Qué conocimientos tiene acerca de este marcador y cómo funciona?
8. Y siguiendo esa misma línea, nos podría comentar ¿Cómo los ejes programáticos aplican el marcador de género en la parte del análisis? Y ¿Cómo aplican el marcador de género en la participación? ¿Cómo lo aplican en las actividades? Y ¿Cómo aplican el marcador de género en el monitoreo y evaluación? ¿Qué hace falta para que se aplique correctamente?

Preguntas de introducción al ciclo de proyecto de NCO

9. Desde tu cargo como gerenta de programas, ¿hasta qué punto de la planificación de programas y proyectos participas? ¿Te involucras en alguna parte del ciclo de los proyectos?
10. Ahora, enfocándonos en los programas y proyectos de CARE ¿Cómo se desarrolla la etapa de diagnóstico? ¿Quiénes participan en este proceso? ¿Se apoyan de consultorías externas?
11. Y ahora con respecto a la incorporación del enfoque de género, nos podría comentar por favor ¿Utilizan algún marco de análisis de género? Si es así, ¿De qué manera el análisis de género toma en cuenta los roles de género? ¿Y con respecto al acceso y control de recursos de mujeres y hombres? ¿y sus factores influyentes del acceso y control de recursos en niñas, niños, mujeres y hombres? Y por otro lado, en relación a las necesidades e intereses de mujeres y hombres, ¿Se logra recopilar información específica de ambos grupos de sexo?
 - a. Si es así, ¿cómo recopilan la información? ¿Qué técnicas y herramientas de recopilación de información utilizan?
 - b. No, ¿cuáles fueron los limitantes de no hacer una recopilación detallada de las necesidades e intereses de mujeres, hombres, niñas y niños?

Entrevista a Gerentes de programas

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales:

1. Nos gustaría que brevemente se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. Ahora, conocemos que uno de los enfoques principales de CARE Perú es el enfoque de género, y en su caso, ¿cómo ha sido su acercamiento con el enfoque de género? ¿Cómo lo ha aplicado en su gestión en su posición de gerente programático y planificación de programas y proyectos de CARE? (brevemente)
3. Como gerente de un eje programático, queremos conocer más a profundidad cómo se realiza la gestión y planificación de los programas y proyectos, entonces en ese sentido, ¿De qué forma se

realiza la planificación de estos? ¿Quiénes participan? ¿Qué mecanismos de participación y planificación utilizan?

4. ¿Cómo se organiza el establecimiento de objetivos y estrategia con el equipo de su área? ¿Recibe recomendaciones de Care Internacional?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Misión , Visión y Valores

5. ¿De qué forma considera que la formulación de la misión, visión y valores de la organización se alinean con las políticas nacionales y compromisos internacionales relacionados a la igualdad de género? ¿Las han actualizado recientemente? ¿A qué se debió esa actualización?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Objetivos y Estrategias

6. De la misma forma, quisiéramos conocer, ¿de qué forma los objetivos y estrategias de la organización se alinean con políticas nacionales e internacionales relacionadas a la igualdad de género? ¿Cada cuanto tiempo se plantean nuevos objetivos y estrategias en la organización ¿A qué se debe esa actualización?

Variable: Cumplimiento de la Política de género

7. Asimismo, conocemos que CARE Perú tiene una política de género conformado por compromisos con respecto a ello, ¿en qué medida considera que su eje programático está cumpliendo con los compromisos de la política de género?

Variable: Cumplimiento del Marco de Igualdad de Género

8. Por otro lado, sabemos que CARE maneja una teoría de cambio, podría comentarnos ¿Cuál es el marco programático de igualdad de género de CARE Perú? ¿Puede en sus propias palabras explicar en qué consiste cada engranaje (crear agencia, cambiar relaciones y transformar estructuras)?

Variable: Nivel de conocimiento del Marcador de Género

9. También, tenemos conocimiento que CARE Perú cuenta con un marcador de género, nos podría comentar ¿Qué conocimientos tiene acerca de este marcador y cómo funciona? ¿Nos podría comentar por favor un ejemplo?
10. Y nos podría comentar ¿Cómo en su eje programático se aplica el marcador de género en la parte del análisis? ¿Cómo en su eje programático aplican el marcador de género en la participación? ¿Cómo en su eje programático aplican el marcador de género en las actividades? Y ¿Cómo en su eje programático aplican el marcador de género en el monitoreo y evaluación?

Pregunta extra

11. Ahora, por todo lo que nos ha mencionado y desde tu experiencia en CARE, ¿qué oportunidades de mejora has encontrado en cuanto a la planificación de programas y proyectos?

Entrevista a especialista de género

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales:

1. Nos gustaría brevemente que se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor

Variable: Cumplimiento de la Política de género

2. ¿De qué manera la política de género se está cumpliendo en CARE Perú, específicamente en los compromisos referentes como organización? ¿Qué estaría permitiendo ello? Y en algún punto, ¿Ha podido identificar algunas limitantes para el cumplimiento de la política?
3. ¿De qué manera la política de género se está cumpliendo en CARE Perú, específicamente en los compromisos referentes a los programas humanitarios y de desarrollo? ¿Qué estaría permitiendo ello? Y en algún punto, ¿Ha podido identificar algunas limitantes para el cumplimiento de la política?

Variable: Nivel de conocimiento del Marcador de Género

4. ¿El uso del marcador de género se aplica durante todo el ciclo de proyectos? ¿Cómo es el procedimiento para obtener el puntaje del marcador de género en los proyectos de CARE Perú? ¿Quiénes están involucrados?
5. En su opinión, ¿Ha encontrado dificultades de parte de los jefes de proyectos o gerentes programáticos para completar el marcador de género? ¿Qué oportunidades de mejora y lecciones aprendidas podría rescatar sobre este tema?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Misión , Visión y Valores

6. Ahora sobre la planificación estratégica de la organización, ¿Considera que la misión , visión y valores que tiene CARE Perú se alinean con políticas nacionales y compromisos internacionales relacionados a la igualdad de género? ¿Por qué?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Objetivos y Estrategias

7. Y acerca de los objetivos y las estrategias que tiene la organización ¿Considera que estas se alinean con políticas nacionales y compromisos internacionales relacionados a la igualdad de género? ¿Por qué?

Variable: Cumplimiento del Marco de Igualdad de Género

8. En relación a la formulación de proyectos, conocemos los 3 engranajes del marco programático de género y quisiéramos conocer desde su punto de vista, ¿de qué manera los jefes proyecto y gerentes programáticos lo aplican? ¿Ha encontrado dificultades de parte de los jefes de proyectos o gerentes programáticos para aplicar este marco programático? ¿Qué oportunidades de mejora y lecciones aprendidas podría rescatar sobre este tema?

Preguntas extra

9. Nos gustaría saber, ¿hasta qué punto del ciclo del proyectos participas? y en particular en el proyecto NCO, ¿De qué formas has participado?
10. Tenemos conocimiento de que el proyecto ha tenido un puntaje en el marcador de género de (2016: 4, 2017: 4; 2018:2; 2019:2). Desde su punto de vista, ¿qué nos podría comentar de esta variación? ¿Conoce si antes había especialista de género? y ¿Cómo era el acompañamiento de género para los jefes de proyectos?
11. En su opinión, ¿Qué factores hacen que el proyecto NCO sea un proyecto con enfoque de género? En el año de participación que tuvo en NCO, ¿por qué todavía no podría considerarse este como transformativo a género? ¿Cuáles serían sus principales limitantes?

Variable: Nivel de conocimiento del Marcador de Género

12. En su opinión, ¿Ha encontrado desafíos de parte del jefe del proyecto NCO para completar el marcador de género? ¿Qué oportunidades de mejora y lecciones aprendidas podría rescatar sobre este proyecto en este tema en específico?

Variable: Capacitación del equipo de trabajo en temas sensibles al género

13. ¿Nos podría comentar si existió alguna necesidad de capacitación de género para el equipo de proyectos de NCO, si es así, ¿qué capacitaciones entorno al enfoque de género se han realizado con el equipo de trabajo? ¿O en la organización? ¿Qué otros recursos humanos/ personal se encuentran capacitados y quienes faltarían que cuenten con este conocimiento de enfoque de género?

Variable: Presencia del enfoque de género en el planteamiento del problema

14. Conocemos que la problemática del proyecto es: ***Baja conclusión de la educación secundaria por las adolescentes de zonas rurales y urbano marginales en situación de pobreza y extrema pobreza en el Perú.*** En ese sentido, ¿Considera que la forma en como se ha establecido la problemática se ha incorporado el enfoque de género? ¿De qué manera?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de objetivos y estrategias

15. Por otro lado, en cuanto a la formulación de objetivos y estrategias del proyecto NCO, nos gustaría saber en su opinión ¿De qué manera considera que se ha incorporado el género en dichos objetivos?
16. Quisiéramos conocer en su opinión si ¿Considera que el establecimiento de los objetivos han articulado los 3 ámbitos del Marco de Igualdad de Género (crear agencia, cambiar relaciones y transformar estructuras)?

Entrevista a Jefa de Calidad Programática

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales:

1. Nos gustaría que se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. Desde tu cargo como jefa de calidad programática, ¿cómo acompañas a los gerentes y jefes de proyectos para que contribuyan a la misión y visión de CARE Perú?

Preguntas del área de calidad programática

3. Ahora, ¿de qué manera acompañas a las y los gerentes de programas para que las estrategias de sus proyectos estén alineados a su vez con los objetivos del plan estratégico de CARE Perú?
4. Ahora, conocemos que uno de los enfoques principales de CARE Perú es el enfoque de género, y en su caso, ¿cómo ha sido su acercamiento con el enfoque de género? ¿Cómo lo ha aplicado en su gestión y planificación de programas y proyectos de CARE?
5. Con respecto a los programas y proyectos, ¿Cómo aseguran la calidad de estos? ¿Cuáles son los indicadores principales para medir estos?
6. Con respecto a estos indicadores, ¿Cómo se definen estos? ¿Los actualizan? Si es así, ¿A qué se debe esta actualización? ¿Cómo monitorean estos?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Misión , Visión y Valores

7. En ese sentido, nos podría comentar, ¿de qué forma considera que la formulación de la misión, visión y valores de la organización se alinean con las políticas nacionales y compromisos internacionales relacionados a la igualdad de género? ¿Sabe si se han actualizado recientemente? ¿A qué se debió esa actualización?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de Objetivos y Estrategias

8. De la misma forma, quisiéramos conocer, ¿de qué forma los objetivos y estrategias de la organización se alinean con políticas nacionales e internacionales relacionadas a la igualdad de género? ¿Cada cuanto tiempo se plantean nuevos objetivos y estrategias en la organización ¿A qué se debe esa actualización?

Variable: Cumplimiento de la Política de género

9. Asimismo, conocemos que CARE Perú tiene una política de género conformado por compromisos. Con respecto a ello, en su opinión ¿Considera que en la gestión de los ejes programáticos se está cumpliendo con los compromisos de la política de género? ¿En qué medida?

Variable: Nivel de conocimiento del Marcador de Género

10. Ahora, también conocemos de la existencia del marcador de género, la cual es una herramienta de autoevaluación de calidad de los programas y de aprendizaje ¿Cómo participa en la gestión de esta herramienta?

11. En su opinión, ¿Ha encontrado dificultades de parte de los jefes de proyectos o gerentes programáticos para completar el marcador de género? ¿Qué oportunidades de mejora y lecciones aprendidas podría rescatar sobre este tema?

Preguntas extras:

12. Sobre los indicadores (gobernanza) de género que tienen los programas y proyectos, ¿Conoce cómo se realizan el monitoreo de estos?
13. Ahora, adentrándonos al proyecto Niñas Con Oportunidades durante el periodo 2016-2019, nos puede comentar ¿Hasta qué punto del ciclo de proyectos ha participado?
14. Nos podría comentar, ¿qué herramientas o metodologías existen en CARE Perú para el monitoreo y seguimiento de programas y proyectos además del PIIRS? ¿Cómo es el proceso? Para este proceso, ¿realizan capacitación al equipo de proyectos para el monitoreo y evaluación?

Variable: Seguimiento con enfoque de género

15. ¿Y cómo ha sido en el caso del proyecto de Niñas Con Oportunidades?
16. Nos podría comentar ¿cómo se maneja también la retroalimentación y aprendizaje en los proyectos de CARE Perú?
17. ¿Qué lecciones aprendidas en general podría rescatar de la etapa de monitoreo y seguimiento de los proyectos de CARE Perú?

Entrevista a Jefe de Recursos Humanos

1. Nos gustaría que se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor, brevemente
2. Ahora, conocemos que uno de los enfoques principales de CARE Perú es el enfoque de género, y en su caso, ¿cómo ha sido su acercamiento con el enfoque de género? ¿Ha tenido la oportunidad de aplicarlo en su gestión o área? (brevemente)
3. Conocemos que CARE Perú, tiene una política de CARE PERÚ tanto aplicado a la organización como a la gestión de programas y proyectos. Entonces, Desde su posición como jefe de recursos humanos ¿De qué manera consideran que se aplican los 6 compromisos organizacionales de la política de género de CARE Perú?
4. ¿Nos podría comentar como es el proceso de contratación del personal? ¿Y quienes participan? Además podría comentarnos en su opinión si ¿Considera que se incorpora el género en la planificación la contratación del personal? ¿De qué manera?
5. ¿Cómo se asegura desde la selección, que el personal esté sensibilizado al género? ¿Utilizan algún mecanismo? ¿En qué medida el personal de equipo de proyectos está sensibilizado en temas de género?
6. Y en el caso del proyecto NCO ¿Cómo ha sido este proceso? ¿Ha encontrado algunas dificultades en el caso particular de este proyecto?

7. ¿Qué capacitaciones entorno al enfoque de género se han realizado con el equipo de trabajo del proyecto NCO? Si no han realizado capacitaciones en este equipo ¿Por qué no se dio? ¿Qué se podría hacer?
8. ¿Qué otra información considera que podría contribuir a nuestra investigación?

Entrevistas a actores involucrados en el proyecto NCO

Entrevista a Jefe/a del proyecto y Responsable de proyecto

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales:

1. Nos gustaría que se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. Ahora, conocemos que uno de los enfoques principales de CARE Perú es el enfoque de género, y en su caso, ¿cómo ha sido su acercamiento con el enfoque de género? ¿Cómo lo ha aplicado en la gestión de proyectos que ha podido dirigir en CARE?

Preguntas de introducción a la etapa de diagnóstico:

3. Con respecto al diagnóstico sabemos que se han apoyado de fuentes secundarias para informarse sobre este problema que aborda el proyecto NCO y queremos preguntarle si por parte de CARE Perú, ¿se realizó un diagnóstico a profundidad en las zonas de intervención del proyecto?
 - a. Si es así, ¿cómo fue este proceso?
 - b. No fue así, ¿debido a que factores no se realizó un diagnóstico propio de la ONG?
 - c. Y por otro lado, en relación a las necesidades e intereses de Huancavelica (de la red florecer sería?), ¿se pudo realizar una recopilación de información detallada de mujeres, hombres, niñas y niños?

Variable: Consideración de reportes/fuentes de desigualdad de género en Huancavelica

- d. Si es así ¿de qué manera utilizaron la información que obtuvieron de fuentes primarias/ de la población objetivo? (**Objetivo 2: Variable b**)
- e. **No**, ¿cuáles fueron los limitantes de no hacer una recopilación detallada de las necesidades e intereses de mujeres, hombres, niñas y niños?

Preguntas de introducción a la etapa de diseño:

4. Ahora adentrándonos en la etapa del diseño, en la cual consideramos el establecimiento de la problemática, objetivos, estrategias, indicadores, personal y presupuesto sensible al género. Nos podría comentar ¿Cómo fue el proceso en esta etapa?

Variable: Presencia del enfoque de género en el planteamiento del problema

5. Conocemos que la problemática del proyecto es: *Baja conclusión de la educación secundaria por las adolescentes de zonas rurales y urbano marginales en situación de pobreza y extrema pobreza*

en el Perú. En ese sentido, ¿Considera que la forma en como se ha establecido la problemática se ha incorporado el enfoque de género? ¿De qué manera? ¿Se han apoyado de guías de transversalización de género o utilizan sus propias herramientas?

6. Siguiendo con la problemática, nos gustaría saber en su opinión ¿Por qué consideraría que la problemática se presenta de manera diferente entre mujeres y hombres? Y ¿Por qué afectaría más a las mujeres? Asimismo, ¿Considera que se identifican claramente las necesidades e intereses de mujeres y hombres en la problemática?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de objetivos y estrategias

7. Por otro lado, en cuanto a la formulación de objetivos y estrategias del proyecto NCO, nos gustaría saber ¿De qué manera considera se ha incorporado el género en dichos objetivos y estrategias? ¿Se han apoyado de guías?

Pregunta extra:

8. Bajo la misma línea, conocemos que la política de género de de CARE cuenta con ciertos compromisos programáticos, en ese sentido quisiéramos conocer ¿Cómo el proyecto está cumpliendo con estos compromisos?
9. Ahora conocemos también que CARE Perú cuenta con un Marco Programático de Igualdad de Género y queremos preguntarte ¿cómo el establecimiento de los objetivos ha articulado los 3 ámbitos de este marco (crear agencia, cambiar relaciones y transformar estructuras)?

Variable: Establecimiento de actividades con perspectiva de género

10. Ahora, en cuanto al establecimiento de actividades, ¿de qué manera se ha incorporado el género en las actividades? ¿Se han apoyado de guías?
 - a. ¿De qué forma verificaron que niñas y niños pudieran participar igualmente? De la misma forma, ¿Como estas actividades toman en cuenta sus habilidades y capacidades?
 - b. ¿De qué forma las actividades planteadas consideran los roles y responsabilidades de niñas, niños, mujeres y hombres? Asimismo, ¿Cómo estas consideran la carga de trabajo dentro y fuera del hogar?
 - c. En el período 2016-2019 ¿se presentó algún impacto negativo no intencionado sobre las niñas y niños, causado por el proyecto?

Variable: Presencia del enfoque de género en la formulación de indicadores

11. Y ahora en relación a los indicadores del proyecto ¿de qué manera considera que se ha incorporado el género en la formulación de los indicadores? ¿Se han apoyado de guías?

Pregunta extra de la etapa de diseño

12. Entendemos que el marco lógico del proyecto ha tenido ciertos cambios ¿a qué se debieron estos cambios?

Variable: Planificación de contratación y capacitación de personal con enfoque de género

13. Por otro lado, en cuanto al personal o equipo de proyectos, ¿se planificó una capacitación al equipo de trabajo? Si es así ¿de qué forma se capacitó al equipo en cuanto a temas de género ¿se consideró un desarrollo de capacidades y habilidades relacionadas a la igualdad y diversidad de género? y ¿en qué otros temas en cuanto a género se han capacitado?

Pregunta extra:

14. Previo la ejecución del proyecto, ¿consideraron una matriz de riesgos y mitigación de estos? ¿Qué oportunidades de mejora identificaron y que limitaciones hubo en el periodo de 2016-2019?

Variable: Desarrollo de actividades con enfoque de género

15. ¿De qué manera consideras que se incorpora el enfoque de género en las actividades del proyecto?
16. Ahora en cuanto a las actividades con enfoque de género, ¿se llegaron a ejecutar todas las actividades establecidas en el diseño? Sí es sí, ¿qué factores considera que hicieron posible esto? Si es no, ¿qué factores considera que dificultaron esto?
17. En cuanto al tiempo, ¿las actividades planificadas del proyecto culminaron en el periodo establecido? Sí es sí ¿Qué factores considera que hizo posible esto? Si es no ¿Qué factores considera que dificultó esto? y ¿Cuál ha sido el tiempo promedio de demora?

Preguntas extras:

18. Durante la ejecución del proyecto, ¿se han cambiado algunas actividades durante su ejecución? ¿A qué se debieron estos cambios?

Pregunta a la introducción a la etapa de seguimiento:

19. ¿Qué sistemas de monitoreo y seguimiento establecieron? ¿quienes participaron? ¿Contratan a externos? ¿Cuál es la periodicidad?
20. En cuanto a la retroalimentación del proyecto durante el periodo 2016-2019, ¿tiene reuniones para retroalimentación? ¿Cada cuánto tiempo realizan estas reuniones?
21. Para este proyecto en el periodo 2016-2019 ¿se hizo alguna auditoria? ¿cada cuanto tiempo hacen auditorías?

Preguntas de resultados intermedios del proyecto NCO:

22. Sobre el eje habilidades socioemocionales, queremos conocer tu opinión sobre, ¿cuáles fueron los límites o dificultades para el desarrollo de actividades?
23. Sobre el eje de educación sexual integral, ¿cuáles diría que fueron los límites o dificultades para el desarrollo de actividades?
24. Sobre el eje de emprendimiento, ¿qué limitaciones o dificultades hubo para el desarrollo de actividades?

25. Finalmente, desde su experiencia con este proyecto, ¿qué oportunidades de mejora puede comentarnos?

Entrevista a consultora del eje de educación sexual integral

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales y de introducción al proyecto NCO:

1. Sería tan amable de presentarse indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. ¿Desde cuándo conoce y de qué manera se involucró en el proyecto Niñas con Oportunidades? ¿Qué conoce del proyecto NCO? Por favor nos podría describir en sus propias palabras,
3. Con respecto a tu contratación, ¿te mencionaron sobre la importancia de incluir el enfoque de género de manera transversal en tu consultoría?
4. Desde que empezó a vincularse con el proyecto NCO, ¿pudo conocer más sobre el enfoque de género? ¿Cómo definiría este enfoque en sus propias palabras?

Variable: Establecimiento de actividades con perspectiva de género

5. ¿Considera que el proyecto incorpora el enfoque de género? ¿En qué sentido?

Variable: Capacitación del equipo de trabajo en temas sensibles al género

6. Con respecto a temas de género ¿Recibiste alguna capacitación por encargo de CARE? O ya anteriormente de manera personal, ¿se ha capacitado en temas de género?

Variable: Desarrollo de actividades con enfoque de género

7. ¿De qué manera se abordó los temas de educación sexual integral en las Instituciones Educativas de Huancavelica? (Brindar breves ejemplos) ¿Ha podido encontrar algunas dificultades?
8. Con respecto a lo anterior, ¿se incluyó a los directores y docentes para que sean agentes facilitadores? ¿Ha podido encontrar alguna dificultad?
9. ¿De qué manera se ha sensibilizado a los padres y a las madres de familia sobre estos temas y para la permanencia de estudio de sus hijos e hijas? ¿Ha identificado alguna dificultad?

Preguntas extras:

10. Con respecto al monitoreo y seguimiento de estas actividades, ¿cómo se hizo? ¿Qué herramientas de gestión ha utilizado?
11. ¿Qué destacaría del proyecto? Y, ¿qué oportunidades mejores ha identificado Si el proyecto empezará de nuevo, ¿qué aumentaría o retiraría?

Entrevista a consultor del eje de emprendimiento

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales y de introducción al proyecto NCO:

1. Sería tan amable de presentarse indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. ¿Desde cuándo conoce y de qué manera se involucró en el proyecto Niñas con Oportunidades? ¿Qué conoce del proyecto NCO? Por favor nos podría describir en sus propias palabras
3. Con respecto a tu contratación, ¿te mencionaron sobre la importancia de incluir el enfoque de género de manera transversal en tu consultoría?
4. Desde que empezó a vincularse con el proyecto NCO, ¿pudo conocer más sobre el enfoque de género? ¿Cómo definiría este enfoque en sus propias palabras?

Variable: Capacitación del equipo de trabajo en temas sensibles al género

5. Con respecto a temas de género ¿Recibiste alguna capacitación por encargo de CARE? O ya anteriormente de manera personal, ¿se ha capacitado en temas de género?

Variable: Establecimiento de actividades con perspectiva de género

6. ¿De qué formas dirías que se presenta el enfoque de género en el proyecto NCO? Y ahora, ¿cómo se presenta el enfoque en la propuesta de tu consultoría? (Brinde breves ejemplos)

Variable: Desarrollo de actividades con enfoque de género

7. ¿Cómo se realizaron las capacitaciones y asesorías a docentes EPT? ¿Qué herramientas utilizaron para ello? ¿Qué dificultades pudo identificar?
8. ¿De qué manera se realizaron las sesiones de emprendimiento con los y las estudiantes? (Breve ejemplos) ¿Qué logros obtuvo a partir de estas sesiones? ¿Ha podido identificar dificultades?

Preguntas extras:

9. Con respecto al seguimiento y monitoreo de estas actividades, ¿cómo lo realizó? ¿Qué herramientas de gestión pudo utilizar?
10. ¿Qué destacaría del proyecto? Y, ¿qué oportunidades mejores ha identificado? ¿de volver a realizarse qué incluiría o quitaría?

Entrevista a consultora del eje de habilidades socioemocionales

Leer consentimiento informado.

Preguntas generales y de introducción al proyecto NCO:

1. Sería tan amable de presentarse indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. ¿Desde cuándo conoce y de qué manera se involucró en el proyecto Niñas con Oportunidades? ¿Qué conoce del proyecto NCO? Por favor nos podría describir en sus propias palabras,

3. Con respecto a tu contratación, ¿te mencionaron sobre la importancia de incluir el enfoque de género de manera transversal en tu consultoría?
4. Desde que empezó a vincularse con el proyecto NCO, ¿pudo conocer más sobre el enfoque de género? ¿Cómo definiría este enfoque en sus propias palabras?

Variable: Establecimiento de actividades con perspectiva de género

11. ¿Considera que el proyecto incorpora el enfoque de género? ¿En qué sentido?

Variable: Capacitación del equipo de trabajo en temas sensibles al género

12. Con respecto a temas de género ¿Recibiste alguna capacitación por encargo de CARE? O ya anteriormente de manera personal, ¿se ha capacitado en temas de género?

Variable: Establecimiento de actividades con perspectiva de género

13. ¿De qué manera se abordó los temas de educación sexual integral en las Instituciones Educativas de Huancavelica? (Brindar breves ejemplos) ¿Ha podido encontrar algunas dificultades?
14. Con respecto a lo anterior, ¿se incluyó a los directores y docentes para que sean agentes facilitadores? ¿Ha podido encontrar alguna dificultad?
15. ¿De qué manera se ha sensibilizado a los padres y a las madres de familia sobre estos temas y para la permanencia de estudio de sus hijos e hijas? ¿Ha identificado alguna dificultad?

Preguntas extras:

16. Con respecto al monitoreo y seguimiento de estas actividades, ¿cómo se hizo? ¿Qué herramientas de gestión ha utilizado?
17. ¿Qué destacaría del proyecto? Y, ¿qué oportunidades mejores ha identificado Si el proyecto empezará de nuevo, ¿qué aumentaría o retiraría?

Entrevista a Controller de Finanzas y Asistente Financiera

Leer consentimiento informado

Preguntas generales y de introducción al proyecto NCO

1. Nos gustaría que se presenten, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor (brevemente)
2. Ahora, conocemos que uno de los enfoques principales de CARE Perú es el enfoque de género, y en su caso, ¿cómo ha sido su acercamiento con el enfoque de género? ¿Ha tenido la oportunidad de aplicarlo en su gestión/ trabajo/área?
3. En cuanto a los programas y proyectos, ¿De qué manera participa? y en el caso de NCO en el periodo 2016-2019, ¿Hasta qué punto del ciclo de proyecto participó?

Variable: Presencia del enfoque de género planificación del presupuesto

4. ¿Nos podría comentar como es el proceso de asignación de presupuesto en los proyectos? Además, podría comentarnos en su opinión si ¿Considera que se incorpora el género en la planificación del presupuesto? ¿De qué manera?
5. Y en el caso del proyecto NCO ¿Cómo ha sido este proceso? ¿Ha encontrado algunas dificultades en el caso particular de este proyecto?
6. ¿Nos podría comentar un poco más como es el sistema de irrestrictos y cómo está ligado al proyecto NCO? ¿Y cómo es el tema de rendición de cuentas en CARE y este proyecto en específico?
7. Del % del proyecto, ¿Qué porcentaje del presupuesto del proyecto NCO va destinado a las actividades fuera de las administrativas?
8. ¿Se conoce el número de niñas y niños atendidos y el gasto unitario por sexo?
9. ¿Qué tipo de indicadores para el presupuesto manejan? ¿Cómo es en el caso de NCO? ¿Conoce de indicadores sensibles al género en el presupuesto? ¿Ha encontrado algunas dificultades en el caso particular de este proyecto?

Entrevista a directores de HEE

Leer consentimiento informado

Preguntas generales

1. Nos gustaría que se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. Antes de hablar del proyecto NCO, nos gustaría que nos comente su opinión sobre la situación de desigualdad en Huancavelica, ¿De qué manera se presentan las brechas en educación para las niñas y los niños? ¿Cómo se presenta en la región (ejemplos)?
3. Y en el colegio, ¿cómo se visibilizan estas brechas? ¿Qué actividades hacen en el colegio para disminuir estas brechas?

Preguntas de introducción al proyecto NCO

4. ¿Desde cuándo conoce y de qué manera se involucró en el proyecto NCO?
5. ¿Qué conoce del proyecto Niñas con oportunidades? Por favor nos podría describir en sus propias palabras
6. Desde que empezó a tener relaciones con el proyecto NCO, ¿pudo conocer más sobre el enfoque de género? ¿Cómo definiría este enfoque en sus propias palabras?

Variable: Desarrollo de actividades con enfoque de género

7. Previo a las actividades del proyecto, ¿le consultaron sobre las necesidades e intereses de las niñas y niños de su institución?
8. ¿Conoce del trabajo de sensibilización y capacitación dirigida a los padres y a las madres de familia? ¿Ha asistido a las capacitaciones proporcionadas por el proyecto?, ¿qué podría decirnos de ellas?
9. ¿Cómo fueron las actividades realizadas a sus estudiantes? ¿Qué actividades tuvieron más aceptación para las y los estudiantes?

10. Dentro de su institución, ¿de qué manera promueven estas actividades con enfoque de género? ¿Se apoyan de la currícula del MINEDU?

Preguntas extras

11. ¿Ha observado Ud. logros, avances, materiales, actividades o propuestas nuevas surgidas del trabajo del proyecto Niñas con oportunidades en su escuela?
12. ¿Qué barreras institucionales ha podido identificar en cuanto al desarrollo del proyecto? ¿Qué barreras ha identificado en cuanto a los docentes de su institución para el desarrollo de actividades? ¿Qué barreras tienen las niñas y los niños de su institución para poder desarrollar estas habilidades?
13. ¿Cuáles considera que son los aspectos por mejorar en el Proyecto NCO?

Entrevista a responsables de UGEL

Leer consentimiento informado

Preguntas generales

1. Nos gustaría que se presente, indicando su nombre, profesión y experiencia/trayectoria profesional, por favor
2. Antes de hablar del proyecto NCO, nos gustaría que nos comente su opinión sobre la situación de desigualdad en Huancavelica, ¿De qué manera se presentan las brechas en educación para las niñas y los niños? ¿Cómo se presenta en la región (ejemplos)?
3. ¿Cómo trabajan este tema en las instituciones educativas, ¿qué actividades se realizan?

Preguntas de introducción al proyecto NCO

4. ¿Desde cuándo conoce y de qué manera se involucró en el proyecto NCO?
5. ¿Qué es lo que entiende por enfoque de género? Considera usted que después de su participación en el proyecto NCO, ¿conoce un poco más de este enfoque?
6. ¿Cómo se dio este convenio entre CARE Perú y la UGEL? Dentro de este convenio, ¿cuáles son los compromisos de la UGEL con el proyecto NCO? ¿Qué tipo de participación tiene la UGEL con este proyecto?

Variable: Desarrollo de actividades con enfoque de género

7. Conocemos que el proyecto gira alrededor de 3 ejes: habilidades sociales, educación sexual integral y educación emprendedora, nos podría comentar de manera general, ¿cómo se han desarrollado las actividades relacionadas a estos ejes?
8. Con respecto a estos ejes, ¿qué dificultades pudo identificar por cada eje?
9. ¿De qué manera considera que el enfoque de género se incorpora en la ejecución de las actividades del proyecto NCO?
10. En el desarrollo de las actividades del proyecto NCO en el periodo 2016-2019 ¿ha identificado barreras de aceptación por parte de los directores y docentes? Y conocen, ¿la aceptación dentro de los hogares de las niñas y niños del proyecto NCO?

Preguntas extras:

11. ¿De qué manera supervisan que las instituciones, sobre todo, a docentes que estén cumpliendo con la aplicación de la malla curricular? ¿Qué se podría hacer para mejorar la supervisión a las instituciones?
12. ¿Qué otras formas de seguimiento le dieron al proyecto NCO?
13. En el periodo de 2016 a 2019, ¿cuáles consideran que han sido los principales avances? Y asimismo, ¿qué oportunidades de mejora ha identificado?



ANEXO H: Plan Estratégico Institucional 2017 – CARE Perú

Tabla H1: Plan Estratégico Institucional 2017 – CARE Perú

Objetivos	Estrategias
<p>Desarrollar una gestión y calidad programática efectiva articulada para cambios e impactos sostenibles con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en todo el país.</p>	<p>14. Potenciar modelos de intervención programática asegurando mayor efectividad, calidad e impacto</p> <p>15. Multiplicar el impacto de las intervenciones a través del escalamiento e incidencia en la política y la inversión pública.</p> <p>16. Generar acciones programáticas innovadoras, impulsando cambios duraderos y sostenibles, con mayor efectividad e incorporando los enfoques transversales.</p> <p>17. Articular redes colaborativas, potenciando alianzas estratégicas público-privadas a nivel nacional y multi país.</p> <p>18. Fortalecer la capacidad y el liderazgo de CARE para la efectiva reducción de riesgo de desastres y ayuda humanitaria.</p>
<p>Facilitar el aprendizaje y la generación de conocimientos para desarrollar programas innovadores</p>	<p>19. Establecer un sistema de gestión de conocimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos y programas</p> <p>20. Establecer el soporte tecnológico necesario para facilitar los procesos de gestión de información, monitoreo y evaluación de los proyectos y programas.</p> <p>21. Generar conocimiento, promover el aprendizaje y la investigación aplicada a programas</p>
<p>Incrementar los recursos financieros de CARE Perú en 15% a partir de diversas fuentes (públicas y privadas), para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de sus programas.</p>	<p>22. Incrementar el ingreso de nuevos donantes individuales a través de 3 canales de recaudación: Face to Face, Telemarketing y Digital.</p> <p>23. Mejorar las posibilidades de financiamiento de donantes institucionales a través de una adecuada inteligencia de mercado.</p> <p>24. Desarrollar un área de servicios para elaboración de líneas base, evaluaciones de proyecto, sistematizaciones y administración de fondos, que nos permita generar nuevos ingresos del gobierno y del sector privado</p> <p>25. Fortalecer el relacionamiento con el sector privado para incrementar su apoyo a iniciativas de CARE Perú.</p> <p>26. Lograr la identificación del público con CARE.</p>
<p>Asegurar la viabilidad financiera y el soporte operativo de la organización</p>	<p>27. Asegurar una gestión moderna de RRHH y generar un óptimo clima laboral.</p> <p>28. Asegurar que la infraestructura y aplicativos de TIC permitan una gestión eficiente y oportuna.</p> <p>29. Buscar la mejora continua de los procesos administrativos para asegurar la eficiencia en el gasto.</p> <p>30. Mejorar la gestión financiera, administrativa de la organización que nos permita asegurar la sostenibilidad organizacional en el corto y largo plazo.</p>

Adaptado del CARE Perú (s/f)

ANEXO I: Análisis del Marcador de Igualdad de Género (MIG)

Tabla I1: Análisis del conocimiento del MIG

MIG	Crear agencia	*Tengo que trabajar con las mujeres y los varones sobre temas de autoestima, de aspiraciones, de conocimientos, de habilidades y capacidades; ósea tengo que hacer que las mujeres y las niñas sepan sus derechos, sueñen* Así que lo que toca trabajar es esto, las relaciones de poder a través de las cuales las personas vivan sus vidas y sus relaciones, y sus redes en la esfera no formal* Agencia son las cuestiones más básicas de trabajo, por ejemplo, de asistencia técnica que se brinda cuando hablamos de agencia a las mujeres, educación financiera digital orientada a mujeres, sistemas de producción familiar en lo que se pueda tener a las mujeres liderando esto o capacitación en educación alimentaria y nutricional*
	Cambiar relaciones	*acá hay tranca, cambiar las relaciones de poder entre hombres y mujeres en el espacio más pequeño que es el hogar multiplicado por la comunidad, multiplicado por el país, y las tomas de decisiones en equipo*
	Transformar estructuras	*Pero eso tiene que estar normado, normado por estructuras, por políticas y reglamentos donde se dice aquí no se pega a la mujer, si usted siente discriminación denúncielo; esto ya tiene que ver con cambios en las estructuras, en los lineamientos, en cómo se ordena un país*

Tabla I2: Análisis de la aplicación del MIG

MIG	Crear agencia	*Tenemos, por ejemplo, una intervención que tiene que ver con el fortalecimiento de capacidades en salud mental, entonces se está creando una agencia. Los beneficiarios directos son, en este caso, los profesionales de salud de las DIRESAS que se ubican en las regiones. Así, se estamos generando una red, una agencia o un conocimiento que va a impactar en los beneficiarios directos y esta formación se va a replicar en la población*
	Cambiar relaciones	*Se realizó un piloto con el proyecto “ Ella Alimenta al mundo de plan familiar” en el que hacemos que las familias se organicen y distribuyan roles al interior, quién hace qué cosa y qué tiempo le dedica*
	Transformar estructuras	*el tema de estructuras pasa por hacer trabajo de incidencia, trabajar con lo que son ideas, campañas, comunicaciones y no todos los proyectos tienen esa estructura de acción* hay algunos proyectos que desde su concepción nunca van a llegar y [...] depende mucho de la tipología del proyecto también la probabilidad o la potencialidad que tiene ese proyecto de integrar las 3 dimensiones.
	Complementariedad de los componentes	*Es difícil que avances un proyecto con las 3 cosas a la vez, lo básico sí lo hace pero a nivel de programas tú puedes tener un proyecto más trabajando en estructura, otro más en agencia y así se complementan los 2*

ANEXO J: Política de género de CARE Internacional

Según lo que menciona la política de género de CARE (2018), esta se basa en tres principios básicos:

- 1) La igualdad de género, la cual la organización la concibe como un derecho humano que todas las personas de todos los géneros y edades merecen.
- 2) La interseccionalidad, la cual la organización reconoce que en la problemáticas desigualdad de género se cruzan con otras formas de discriminación.
- 3) El trabajo con las mujeres marginadas y sus aliados para alcanzar la igualdad de género.

Asimismo, consta de 12 compromisos programáticos y organizacionales que son los siguientes:

1. Incorporar análisis participativos de género y poder , y datos desglosados por sexo, edad y otros factores de diversidad relevantes , para informar las acciones a lo largo del ciclo de programas.
2. Articular cómo responden los programas a los tres elementos del Marco de Igualdad de Género, y aplicar y aprender en base al Marcador de Género en cada etapa del ciclo de programas, y así mejorar un impacto transformador en género.
3. Involucrar a hombres y niños en apoyo de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, cuando actividades con hombres y niños sean parte de los programas y acciones.
4. Identificar los posibles riesgos a lo largo del ciclo de programas y tomar medidas para mitigar las consecuencias de la violencia de género, independientemente del tema en el que trabajamos, especialmente en contextos frágiles y de conflicto.
5. Formar alianzas con organizaciones y movimientos de derechos de las mujeres y/o LGBTIQ para contribuir a los objetivos que apoyamos, y elevar la voz de las personas marginadas; involucrar a varios actores en la lucha en pos de la igualdad de género – actores de la sociedad civil, gobiernos, sector privado y donantes.
6. Asegurar que las evaluaciones y usen un enfoque de “no hacer daño”, sean participativas y evalúen el progreso hacia los resultados de igualdad de género. Documentar las mejores prácticas y desafíos, y crear mecanismos para el aprendizaje entre comunidades, socios y del personal de CARE.
7. Asegurar que todas nuestras políticas y prácticas de recursos humanos se desarrollen con una perspectiva de género. Informar sobre la distribución de género y diversidad del personal de

CARE y de las juntas directivas, junto con el promedio de salario por género. Implementar estrategias específicas para corregir cualquier desigualdad en cuanto a género, tanto en la distribución como nivel de salario del personal.

8. Reclutar y retener al personal con un compromiso en pos de la igualdad de género. Desarrollar las capacidades y habilidades del personal y los socios en materia de igualdad de género y diversidad, y asegurar que los planes operativos anuales, las descripciones de puestos y las evaluaciones de desempeño reflejen el compromiso de CARE con la igualdad de género.

9. Informar regularmente a los participantes, a los donantes y al público sobre la contribución de CARE a avanzar en pos de la igualdad de género.

10. Tomar medidas para prevenir y responder a todas las formas de acoso sexual y violencia, y la explotación sexual y el abuso de niñas/os y adultos vulnerables. Promover el conocimiento y la capacitación del personal, y sistemas efectivos para informar y monitorear.

11. Asegurar que el marketing, la movilización de fondos, la incidencia y las comunicaciones respeten nuestro compromiso con la justicia social y la igualdad de género. Esto incluye el uso de un lenguaje e imágenes inclusivas y positivas, evitando estereotipos y prestando especial atención a temas de género, raza y etnia.

12. Negociar con los donantes para obtener fondos para cumplir los compromisos internacionales de CARE (acciones para "no hacer daño", prevenir la violencia de género, prevenir la explotación y abuso sexuales (PSEA), y promover la equidad y diversidad organizacional de género (GED)).

Asimismo, esta política cuenta con indicadores para poder hacer su seguimiento, y sus resultados se muestran para los años 2018 y 2019 en la siguiente tabla (ver Tabla J1). Cabe mencionar, que no todos los resultados se pudieron indicar, puesto que la organización o no monitoreaba los indicadores durante un año en particular o no se encontraban disponibles.

Tabla J1: Indicadores de la política de género y sus resultados

Compromiso Política Igualdad	Indicadores	Resultados 2018	Resultados 2019
Compromiso 1	% de TODOS los proyectos que han implementado un análisis de género	92%	77%
	% los proyectos HUMANITARIOS que han implementado un análisis de género	33%	100%

Tabla J1: Indicadores de la política de género y sus resultados (continuación)

	% los proyectos de DESARROLLO que han implementado un análisis de género	-	80%
	% los proyectos COMBINADOS DE DESARROLLO Y HUMANITARIOS que han implementado un análisis de género	-	50%
	% los proyectos que han implementado un análisis TRANSFORMADOR / RECEPTIVO de género	4%	6%
Total	Compromiso 1	66%	63%
Compromiso 2	% proyectos de reportan el marcador de género	100%	94%
	% estimado de propuestas a las que haya aplicado el Marcador de Género	-	-
	% de proyectos con actividades en los 3 ámbitos del Marco de Igualdad de Género de CARE	0%	6%
TOTAL	Compromiso 2	45%	50%
Compromiso 3	% de proyectos que involucran PLENAMENTE a hombres y niños para la igualdad de género	-	15%
	% proyectos que al menos involucren PARCIALMENTE a hombres y niños para la igualdad de género	-	70%
	% de entrenadores GED/SAA que son hombres	-	-
TOTAL	Compromiso 3	-	42%
Compromiso 4	% de proyectos CARE con MEL responsivo/transformador de género	0%	3%
	% de proyectos totalmente enfocados en VBG que lo integran en otras áreas	33%	48%
TOTAL	Compromiso 4	17%	26%
Compromiso 5	% de TODOS los proyectos implementados con socios	71%	55%
	% de TODOS los proyectos implementados con organizaciones lideradas por mujeres	-	-
	% de los proyectos implementados con socios que trabajan en los derechos de las mujeres	-	78%
	% de los proyectos implementados con socios que CARE implementa con socios LGBTIQ	-	0%
TOTAL	Compromiso 5	71%	44%

Tabla J1: Indicadores de la política de género y sus resultados (continuación)

Compromiso 6	% de TODOS los proyectos que cumplen con los criterios MEL para el Marcador de Género	71%	68%
	% de los proyectos que reportan impactos/resultados que informan sobre la igualdad de género y los indicadores de voz de las mujeres.	-	20%
	% de evaluaciones de proyectos que reportan una puntuación "alta" en careevaluations.org contra "Stakeholders... participación..."	1%	2%
	% de los proyectos que tienen mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas y son capaces de informar qué % de comentarios / comentarios provinieron de mujeres / niñas	-	27%
Total	Compromiso 6	36%	29%
Compromiso 7	Ratio de género en la Junta Directiva (% mujeres)	-	50%
	Ratio de género en la Junta Directiva (% mujeres)	54%	59%
	Ratio de género en puestos de liderazgo (% mujeres)	50%	80%
	Mediana de brecha salarial de género	-	16.7%
	Brecha salarial media de género	-	-10%
	Procesos de auditoría de Género	No	No
Total	Compromiso 7	17.3%	32.6%
Compromiso 8	La política está en vigor para incluir competencias relacionadas con la igualdad de género y la diversidad en las descripciones de empleo y los procesos de entrevista	50%	50%

Tabla J1: Indicadores de la política de género y sus resultados (continuación)

Compromiso 8	Número de entrenadores GED/SAA en relación con el Número de entrenadores GED/SAA que su CMP necesita	-	-
	% de personal de CMP que recibe capacitación de GED/SAA dentro de un año de la fecha de inicio - TOTAL	-	-
	% de personal de CMP que recibe capacitación de GED/SAA dentro de un año de la fecha de inicio - Mujeres	-	-
	% de personal de CMP que recibe capacitación de GED/SAA dentro de un año de la fecha de inicio - Hombres	-	-
TOTAL	Compromiso 8	50%	50%

Por otro lado, tomando en cuenta los indicadores, el informe de seguimiento y monitoreo del cumplimiento de la política, así como también las entrevistas a los colaboradores de CARE Perú se realizó un análisis de que tanto se estaba cumpliendo la política en la organización (ver Tabla J2). Y para ello, solo se consideró ciertos compromisos que se consideró que iban alineados al proyecto de estudio.

Tabla J2: Cumplimiento de la política de género

Compromiso	Cumplimiento	Argumento
1. Incorporar análisis participativos de género y poder, y datos desglosados por sexo, edad y otros factores de diversidad relevantes, para informar las acciones a lo largo del ciclo de programas.	Sí se cumple	Los proyectos de desarrollo que se han venido ejecutando, al menos desde el 2018 al 2019, cuentan con una línea base con indicadores desagregados por sexo y edad. Esto último, porque ahora los jefes de proyecto sí entienden la importancia de esta información (Sanchez, 2021). No obstante, hay algunos puntos por mejorar en el caso del análisis de género participativo, puesto que todavía se requiere

Tabla J2: Cumplimiento de la política de género (continuación)

		de recursos para la recolección de data para dicho análisis a través de fuentes primarias.
2. Articular cómo responden los programas a los tres elementos del Marco de Igualdad de Género, y aplicar y aprender en base al Marcador de Género en cada etapa del ciclo de programas, y así mejorar un impacto transformador en género.	Se cumple parcialmente	Esto debido a que, si bien desde el año 2019 se ha establecido como obligación que todos los proyectos reporten al PIIRS (Program Information and Impact Reporting System), todavía a nivel de propuestas de proyectos no se llega a incluir el marcador de género (MG), el cual será profundizado líneas más abajo. Es por ello, que a pesar de que el cumplimiento de este compromiso tenga una tendencia positiva, existen ciertos desafíos para que, en la etapa de elaboración de propuestas, se pueda posicionar y priorizar la igualdad de género.
3. Involucrar a hombres y niños en apoyo de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, cuando actividades con hombres y niños sean parte de los programas y acciones.	Se cumple parcialmente	Hay proyectos que a partir del 2019 empezaron a trabajar y construir estrategias en torno al tema de masculinidades; sin embargo, estos todavía se encuentran en una fase de pilotaje y no llegan a escalar hacia toda la intervención. Esto último, se debe a temas presupuestales para realizar un estudio serio de línea de base que luego trabaje con los hombres y niños (Nishikawa, 2021) y también porque existen diferentes concepciones de los jefes de proyectos sobre lo que significa trabajar con estos actores en pos de la igualdad de género. Además de ello, solo se tiene una especialista de la cual es la única entrenadora en cuanto a SAA (Análisis y la acción social) y es por ello que se considera que se necesita incluir también a hombres que asuman este tipo de rol.
4. Identificar los posibles riesgos a lo largo del ciclo de programas y tomar medidas para mitigar las consecuencias de la violencia de género, independientemente del tema en el que trabajamos,	Se cumple parcialmente	Hay algunos proyectos de CARE Perú que incluyen un acompañamiento para evitar el riesgo de generar casos de violencia, como lo son las intervenciones del “Eje de empoderamiento económico de la Mujer” (Osorio, 2021). Sin embargo, todavía hay temas pendientes en cuanto a capacitar al resto del personal de proyectos para que puedan identificar y actuar sobre este tipo de casos de violencia basada en género, ya que es algo que se da en la realidad y que varios de estos jefes han podido ser testigos (Sanchez, 2021).

Tabla J2: Cumplimiento de la política de género (continuación)

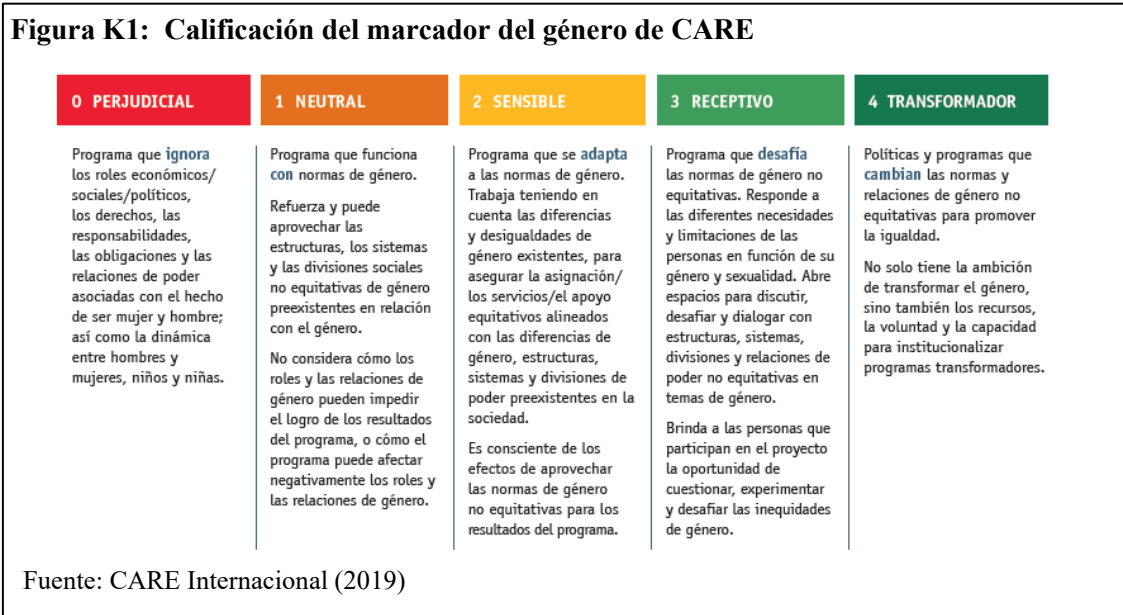
<p>especialmente en contextos frágiles y de conflicto.</p>		<p>Actualmente, se está apuntando a que la organización impulse un centro de atención que ayude a derivar los casos a las instancias correspondientes y también lineamientos de acción inmediata (Osorio, 2021)</p>
<p>5. Formar alianzas con organizaciones y movimientos de derechos de las mujeres y/o LGBTIQ para contribuir a los objetivos que apoyamos, y elevar la voz de las personas marginadas; involucrar a varios actores en la lucha en pos de la igualdad de género – actores de la sociedad civil, gobiernos, sector privado y donantes</p>	<p>Se cumple parcialmente</p>	<p>La mayoría de los proyectos trabajan de la mano con socios del sector público y privado; sin embargo, con el resto de las alianzas se tiene que seguir impulsando. Por ejemplo, en el caso de las alianzas con la comunidad LGTBIQ+ estas solo se dan en el caso de dos proyectos en CARE Perú que están ligados al VIH y al tema de salud mental por abuso de sustancias, lo cual solo representa un 4.5% de los 33 proyectos que existen.</p> <p>Además de ello, la organización también tiene alianzas con organizaciones lideradas por mujeres campesinas, productoras o de comedores populares. Sin embargo, estas organizaciones están relacionadas muchas veces a los roles tradicionales y es por ello que lo que se busca es trabajar más con asociaciones y gremios de mujeres que se encuentren en diferentes actividades económicas y de allí también fomentar el empoderamiento de los mismos.</p>
<p>6. Asegurar que las evaluaciones y usen un enfoque de “no hacer daño”, sean participativas y evalúen el progreso hacia los resultados de igualdad de género. Documentar las mejores prácticas y desafíos, y crear mecanismos para el aprendizaje entre comunidades, socios y del personal de CARE.</p>	<p>Se cumple parcialmente</p>	<p>En los años 2018 y 2019 no había tanto acompañamiento para integrar dimensiones de género en los lineamientos de la evaluación de proyectos. Sin embargo, ahora se incluyen revisiones en los términos de referencia (TDR) para este proceso y también se han establecido estándares más altos para cumplir con ello en el marcador de género.</p> <p>También se realizan reuniones de seguimiento con cada uno de los proyectos sobre los productos concretos que realizan; y además, se realizan reuniones semanales con los gerentes programáticos para hacer una revisión general. Esto último, es importante porque de aquí parte la retroalimentación, así como las lecciones aprendidas que luego sirven como aprendizaje para todo el personal de CARE Perú. Estos se exponen en espacios de aprendizaje donde se exponen los mejores casos:</p>

Tabla J2: Cumplimiento de la política de género (continuación)

		<p>“les llamamos y vienen y cuentan el mejor caso de género, el mejor caso de ciencia política, el mejor caso de trabajo con tecnología, el mejor caso que hayamos tenido innovación para fomentar la buena práctica entre todos” (Echarry, 2021) que finalmente resulta como buena práctica.</p> <p>Sin embargo, todavía se requiere de estandarizar herramientas de seguimiento y participación significativa sensibles al género.</p>
<p>8. Reclutar y retener al personal con un compromiso en pos de la igualdad de género. Desarrollar las capacidades y habilidades del personal y los socios en materia de igualdad de género y diversidad, y asegurar que los planes operativos anuales, las descripciones de puestos y las evaluaciones de desempeño reflejen el compromiso de CARE con la igualdad de género.</p>	<p>Se cumple parcialmente</p>	<p>Al momento de contratar al nuevo personal la organización busca “reclutar y retener al personal con un compromiso en pos de la igualdad, asegurando que las descripciones de puestos reflejan el compromiso de CARE con la igualdad de género, y generando espacios seguros de selección” (CARE, 2020).</p> <p>También al momento de realizar las entrevistas de selección a los candidatos para algún puesto, se consideran preguntas, como, por ejemplo: ¿Por qué considera que el enfoque de género es importante? ¿Y qué estrategias usarías para integrar el enfoque de género en la implementación de un programa? o ¿Cómo resolviste una situación de conflicto y como el enfoque de género contribuyó a la solución? con el fin de asegurar que el personal ingresante esté sensibilizado de alguna manera o tenga algunas nociones del enfoque.</p> <p>Sin embargo, en cuanto a lo que respecta de las inducciones todavía hay temas por mejorar en cuanto a la inducción de género con el personal ingresante, pues si bien se exponen temas sobre las brechas de género entre hombres y mujeres, roles y estereotipos de género, diversidad sexual y los compromisos de la PIG; todavía falta desarrollar más temas relacionados a género en el desarrollo (GED). Por otro lado, en cuanto a las capacitaciones continuas sobre igualdad de género que son dirigidas para todo el personal, solo se ha realizado una en el 2019 y no se tiene información de que se realizaron en años anteriores.</p>

ANEXO K: Marcador de Género de CARE

El marcador de género es una herramienta de autoevaluación de la calidad de los programas y de aprendizaje, asimismo, mide la integración del género en los programas. La inclusión del MG permite a CARE seguir, mejorar y apoyar de forma más efectiva el programa de integración de género. A los proyectos se les otorga una calificación de 0 a 4 como se muestra en la siguiente figura (ver Figura K1)



El marcador se obtiene al llenar un formulario en donde se muestran las 4 dimensiones de: 1) Análisis 2) Actividades 3) Participación en procesos 4) Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. Los cuales se detallan más adelante (ver Tabla K1).

Tabla K1: Dimensiones del marcador de género

Análisis de género	Actividades	Participación en procesos	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
Tipo de investigación que identifica las cuestiones clave que contribuyen a las desigualdades de género.	Son los servicios, actividades y distribuciones que responden a las diferentes necesidades, riesgos e inequidades de género identificadas.	<u>Participación significativa:</u> Proporcionar oportunidades reales (ir más allá de la inclusión reuniones, garantizando que tengan la confianza para hablar y ser escuchados/as).	<u>Datos Desglosados por Sexo y Edad (SAD):</u> Los datos se recopilan y analizan según sexo femenino, masculino, y diferentes grupos de edad. Proporciona información sobre cómo cambian las vulnerabilidades, necesidades, riesgos, barreras y acceso según el sexo y la edad.

Tabla K1: Dimensiones del marcador de género (continuación)

<p>Asimismo, explora cómo las relaciones de poder basadas en género conducen a la discriminación, subordinación y exclusión, particularmente cuando se cruzan con otras áreas de marginación. Por último, explora los diferentes roles y relaciones de género dentro del área meta del proyecto o programa, e identifican cómo éstos crean necesidades específicas, riesgos e inequidades para diferentes grupos de la población.</p>	<p>Asimismo, reflejan las diferencias de género para asegurar que sean inclusivas y accesibles a todas las personas que participen en el proyecto. A su vez, toman medidas contra las necesidades insatisfechas o la discriminación por motivos de género. Por último, se ha planificado para avanzar Hacia la Igualdad de Género (Agencia, Estructura, Relaciones).</p>	<p><u>Intercambio Transparente de Información:</u> Claro, honesto, seguro e igualmente accesible de información relevante con todas las personas que participan en el proyecto (no solo líderes/as y autoridades).</p> <p><u>Participación en la Toma de Decisiones:</u> Para que las/os participantes se involucren en la toma de decisiones en las distintas etapas del ciclo del proyecto.</p> <p><u>Mecanismo de Retroalimentación Sensible</u> Procesos accesibles, seguros y confiables para reportar quejas u otros comentarios sobre el proyecto.</p>	<p><u>Datos Desglosados por Sexo y Edad (SAD):</u> Los datos se recopilan y analizan según sexo femenino, masculino, y diferentes grupos de edad. Proporciona información sobre cómo cambian las vulnerabilidades, necesidades, riesgos, barreras y acceso según el sexo y la edad.</p> <p><u>Riesgos y Necesidades en Materia de Protección:</u> En este contexto, «protección» se refiere al trabajo que tiene como objetivo proteger los derechos humanos de una persona, que incluye la seguridad, protección y dignidad; el acceso a los servicios; o la protección de datos y la privacidad.</p> <p><u>Análisis de Consecuencias no Intencionadas:</u> Las consecuencias no intencionadas son los cambios y efectos que ocurren por los programas y que no se esperaban. Pueden ser tanto positivas como negativas</p> <p><u>Monitorear cambios en Roles y Relaciones de Género:</u> Los roles y las relaciones de género cambian todo el tiempo.</p>
---	--	---	---

Fuente: CARE Internacional (2019)

En teoría se sabe que el marcador de género tiene que aplicarse por cada fase del proyecto; sin embargo, en caso de CARE Perú por decisión institucional y también por un tema de recursos

humanos se decidió hacerlo una vez al año (Osorio, 2021). Los jefes de proyecto son los que llenan el formulario del marcador (ver Figura K2) y para esto se debe considerar que columna escoger. La columna A es mucho más permisiva, pero para lograr al menos una puntuación de sensible se tiene que completar las cuatro columnas; en cambio la columna B, si se pide una incorporación más profunda de género. Sin embargo, si se piensa que se está en la columna B y solo se cumple con una, de las dimensiones (análisis de género, actividades, participación, monitoreo y seguimiento) se tiene que regresar a la columna A. Es decir, en la columna B tiene que cumplir al menos dos para ser considerado receptivo.

Figura K2: Formulario de Verificación del Marcador de Género

care Formulario de Verificación del Marcador de Género

Fecha: _____ Título del proyecto: _____ País: _____
 Revisor: _____ Etapa del proyecto: _____ Número del proyecto: _____

1. Seleccione la afirmación que mejor describe el proyecto/la iniciativa:

COLUMNA A **OU** **COLUMNA B**

TRABAJA con los roles y relaciones de género existentes y no intenta desafiarlos o cambiarlos. **OU** **Busca DESAFIAR o CAMBIAR** los roles y relaciones de género existentes.

2. [En base a la respuesta anterior], siga la columna que mejor representa al proyecto/iniciativa y responda con un Sí a todas las preguntas que apliquen.

<p>ANÁLISIS: ¿El diseño y/o implementación del proyecto/iniciativa se informa de algún análisis de género que aborda las diferencias entre personas de todos los géneros?</p> <input type="checkbox"/>	<p>ANÁLISIS: ¿El diseño y/o implementación del proyecto/iniciativa se informa de un análisis profundo de género incluyendo las necesidades, roles, relaciones, riesgos de protección y dinámicas de poder diferenciados de y entre personas de todos los géneros?</p> <input type="checkbox"/>
<p>ACTIVIDADES: ¿Las actividades del proyecto están adaptadas para responder a las diferentes necesidades de personas de todos los géneros según se identificaron en el análisis?</p> <input type="checkbox"/>	<p>ACTIVIDADES: ¿Las actividades del proyecto están adaptadas para responder a las distintas necesidades de personas de todos los géneros, incluyendo acciones específicas de género, que aborden: la agencia, las estructuras y las relaciones?</p> <input type="checkbox"/>
<p>PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DEL PROYECTO/ INICIATIVA: ¿El proyecto/iniciativa asegura la participación significativa de personas de todos los géneros en al menos uno de los siguientes elementos: intercambio transparente de información, participación en la toma de decisiones, mecanismos de retroalimentación o quejas?</p> <input type="checkbox"/>	<p>PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DEL PROYECTO/ INICIATIVA: ¿El proyecto/iniciativa asegura una participación significativa de personas de todos los géneros en los tres siguientes elementos: intercambio transparente de información; toma de decisiones; mecanismos de retroalimentación o quejas?</p> <input type="checkbox"/>
<p>MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL EN INGLÉS): ¿El sistema MEAL del proyecto/iniciativa monitorea y analiza ambos: i) datos desagregados por sexo y edad y ii) cambios en capacidades, vulnerabilidades y necesidades de los participantes?</p> <input type="checkbox"/>	<p>MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL EN INGLÉS): ¿El sistema MEAL del proyecto/iniciativa abordan monitorea y analiza estos cuatro elementos: i) datos desagregados por sexo y edad, ii) cambios en capacidades, vulnerabilidades y necesidades de los participantes, iii) resultados/consecuencias no esperados y iv) cambios significativos en agencia, relaciones y estructuras?</p> <input type="checkbox"/>

3. Sume el número total de respuestas Sí:

4. Utilizando la guía de calificación abajo, marque el Puntaje obtenido:
 0-1 Sí = Puntaje 0 | 2-3 Sí = Puntaje 1 | 4 Sí = Puntaje 2

Utilizando la guía de calificación abajo, marque el Puntaje obtenido:
 0-1 Sí = Completar la columna A | 2-3 Sí = Puntaje 1 | 4 Sí = Puntaje 2

INCÓGNITO A GÉNERO **NEUTRAL A GÉNERO** **SENSIBLE A GÉNERO** **RECEPTIVO A GÉNERO** **TRANSFORMADOR DE GÉNERO**

Puntuación = 0 Puntuación = 1 Puntuación = 2 Puntuación = 3 Puntuación = 4

Fuente: CARE Internacional (2019)

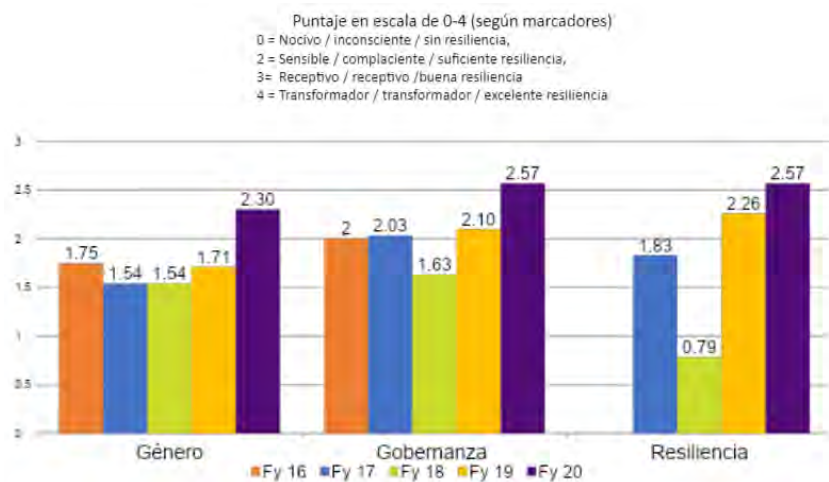
Cabe precisar que, la especialista de género es la que se encarga de verificar que el formulario del marcador se llene de manera efectiva, y que los jefes de proyecto adjunten la evidencia y los medios de verificación de las casillas que marcan. Sin embargo, el criterio de la especialista es el que al final queda y se registra.

Por otro lado, cabe mencionar que este marcador se utiliza desde el 2015 con algunos proyectos en pilotaje en CARE Perú y no es hasta el año 2017 que después todos los proyectos, empiezan a reportar y llenar el MG. Esto fue desafiante al principio puesto que, no hubo buenos resultados, como comenta la directora de programas (Sanchez, 2021):

“[..]la primera medición no salió muy bien a nivel global porque entre temas de reticencia, y sobre diferentes concepciones del enfoque de género, cada director del país se comprometió a incorporar cada vez más; no solo con un especialista de género, que ayuda a transversalizar el enfoque, sino que todos sus proyectos los pongan como agenda no negociable.

Como se puede apreciar en la Figura K3, el puntaje que ha obtenido CARE Perú en los últimos años llegó a poco menos de 2, lo cual significa que en los años anteriores las intervenciones en su conjunto podrían considerarse como “neutrales”.

Figura K3: Implementación Enfoques de CARE últimos 5 años



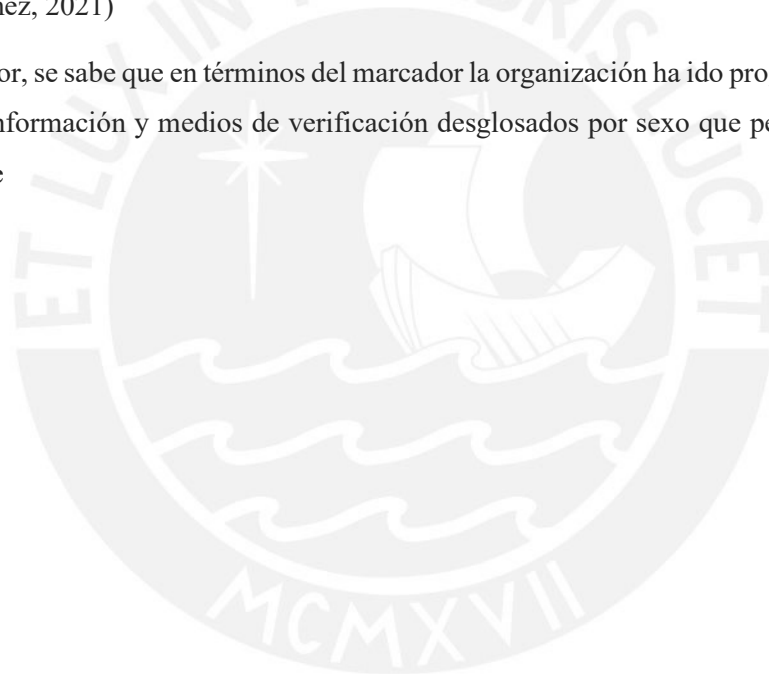
Fuente: CARE Perú (s/f)

Según comenta uno de los gerentes programáticos “Hace dos años nuestra calificación no llegaba a 1.5, así que éramos los más bajos a nivel de Latinoamérica y a nivel de los demás CARES” (Nishikawa,2021). Sin embargo, se ha evidenciado un progreso interesante a partir del

2019, en el que la tendencia ha subido y esto se debe especialmente al esfuerzo del área de programas, de calidad programática como de la especialista de género, quienes estuvieron detrás de los jefes de proyecto para asegurar que cumplan con los estándares y lineamientos del marcador. Sobre esto, la gerenta de programas resalta:

[..] Al comienzo hasta los jefes de proyecto nos decían "Ay qué pesadas tanta data pero si ya tenemos..." [..]. Ya a punta, como te digo de "por favor por favor" y estar metidas en esto Susana, Haydee y yo si empezamos a sacar data bien interesante de al menos la camada de proyectos que se ha gestado del 2018 en adelante [..] Y si los proyectos ahora dicen sí, es porque ha habido ese empujón [..] sigue siendo una necesidad de trabajar más, pero ya me parece que ahora el equipo de programas ya lo tiene más internalizado, o sea ya te dicen "ah con razón fastidiaban tanto, ya entiendo por qué. (Sanchez, 2021)

Sobre lo anterior, se sabe que en términos del marcador la organización ha ido progresando porque se tiene más información y medios de verificación desglosados por sexo que permiten alcanzar buenos puntaje



ANEXO L: Marco Lógico de Niñas Con Oportunidades 2018

Tabla L1: Resultados, Productos y Actividades del ML de NCO 2018

Resultados	Productos	Actividades
R1: Las niñas y adolescentes cuentan con capacidades y Habilidades cognitivas, sociales y técnicas que favorecen su empoderamiento y progreso.	P1:	Seguimiento dirigido a 14 sesiones de Habilidades para la vida. dirigido a estudiantes del 1er al 5to grado de secundaria.
	-Estudiantes con Planes de Vida.	
	- Encuentro de líderes escolares.	04 sesiones para la elaboración de Planes de Vida.
	- Festival de talentos	Asesoría a los municipios escolares.
	P2:	
	-Estudiantes con conocimientos sobre sus derechos sexuales y reproductivos	07 Talleres en Derechos Sexuales y Reproductivos desde un enfoque de género
	- Estudiantes formados como Educadores Pares	
	P3:	
	-Estudiantes con Planes de Negocios Implementados.	Asesoría en la elaboración de Planes de Negocio mediante sesiones de aprendizaje en emprendimiento
	- Feria Emprendedora	Concurso de Capital semilla para los mejores emprendimientos escolares
P4:		
-Protocolo de atención psicoemocional a los y las escolares	Identificación, atención y derivación de casos a la instancia correspondiente.	
- Adolescente en situaciones de vulnerabilidad reciben	Talleres socioemocionales dirigido a escolares en situaciones de vulnerabilidad	

Tabla L1: Resultados, Productos y Actividades del ML de NCO 2018 (continuación)

	Soporte emocional	
R2: Directores y docentes competentes son facilitadores de los aprendizajes en un contexto de igualdad de género	P1: Docentes formados como líderes en enfoque de género y derechos	01 Capacitación a docentes de ciencias sociales (FCC, FPRH y coordinador de tutoría) en temas vinculados a la propuesta del proyecto.
		Acompañamiento pedagógico en al menos dos sesiones de aprendizaje
	P2: Docentes formados con líderes en temas de derechos sexuales y reproductivos	01 Capacitación a docentes de Ciencia, Tecnología ay Ambiente y Tutoría en temas de derechos sexuales y reproductivos
		Acompañamiento pedagógico para la conformación de Educadores Pares
	P3: Docentes formados como líderes en capacidades emprendedoras	01 taller de capacitación en educación emprendedora, financiera y previsional dirigida a docentes de EPT y ciencias sociales.
		Acompañamiento y asesoría dirigido a docentes de EPT
R3: Padres y madres de familia asumen mayor conciencia y se compromete activamente con la educación de las niñas y adolescentes mujeres y su culminación de la secundaria.	P1: -Padres y madres de familia que erradican formas de violencia contra las niñas y adolescentes -Padres y madres de familia que actúan oportunamente frente a factores de riesgo para el embarazo adolescente	Sensibilización y concientización a padres y madres de familia sobre prioridad de erradicación de la violencia física, psicológica y sexual en niñas y adolescentes.
		Apoyo para la conformación de comités de vigilancia comunitaria en apoyo a la educación de las niñas y reducción del embarazo adolescente.
		01 taller de escuelas de padres en igualdad de oportunidades y género, así como, uso de tiempo en el hogar

Tabla L1: Resultados, Productos y Actividades del ML de NCO 2018 (continuación)

	P2: Familias en situaciones de vulnerabilidad reciben asistencia socioemocional	Identificación de casos de hijas e hijas en situaciones de vulnerabilidad Asistencia socio emocional a las familias cuyos hijos e hijas se encuentren en situaciones de vulnerabilidad
R4. Instituciones locales y nacionales (Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Mujer y Poblaciones Vulnerables) fortalecidas, asociadas a la educación de las niñas, articulan sus intervenciones hacia la conclusión de la secundaria.	P1: -Plan de acción multisectorial locales para la reducción del embarazo adolescente y la culminación de la secundaria oportuna de las escolares. -COPARE Y COPALE promueven la reducción del embarazo adolescentes y culminación oportuna de las escolares	Convocar a representantes de los ministerios para impulsar la Mesa multisectorial para la culminación oportuna de la secundaria
		Convocar a representantes de los ministerios para la gestión e implementación de emprendimientos escolares
		Reuniones con el COPARE y COPALE para presentar el proyecto
		Participar activamente en el COPARE y COPALE para promover políticas educativas alineadas al proyecto.

Tabla L2: Indicadores del ML de NCO 2018

INDICADORES 2018 - PROYECTO NIÑAS CON OPORTUNIDADES			
Lógica de Intervención		Indicadores	Metas a 3 años
Niñas y adolescentes mujeres (11-19 años) de zona rural y urbana marginal	1	Incremento del porcentaje de adolescentes mujeres que concluyen la secundaria en edad oportuna	15%
	2	Incremento del porcentaje de estudiantes mujeres con capacidades en gestión empresarial	30%

Tabla L2: Indicadores del ML de NCO 2018 (continuación)

del Perú en situación de pobreza se empoderen y concluyan la secundaria, con mayor igualdad de género y calidad educativa	3	% de estudiantes mujeres que desarrollan habilidades para la vida para el logro de objetivos, trabajo en equipo y manejo de emociones.	20%
	4	% de estudiantes mujeres que elaboran su Plan de Vida	30%
R1. Las niñas y adolescentes cuentan con capacidades y habilidades cognitivas, sociales y técnicas que favorecen su empoderamiento y su progreso	1	Incremento en el % de estudiantes mujeres que desarrollan habilidades para la vida	30%
	2	Incremento en el % de estudiantes mujeres que desarrollan planes de vida	70%
	3	Incremento en el % de estudiantes mujeres que adquieren capacidades emprendedoras	50%
	4	Incremento en el % de estudiantes mujeres que implementan planes de negocio	15%
	5	Incremento en el % de estudiantes mujeres con conocimientos en derechos sexuales y reproductivos con enfoque de género	50%
R2. Directores y docentes competentes son facilitadores de los aprendizajes y de una efectiva igualdad de género.	1	% de directores que incorporan los ejes de proyecto en sus documentos de gestión	70%
	2	% de docentes capacitados en habilidades para la vida desarrollan la propuesta pedagógica del proyecto	80%
	3	% de docentes capacitados en derechos sexuales y reproductivos y género desarrollan la propuesta pedagógica del proyecto	50%
	4	% de docentes capacitados en emprendimiento desarrollan la propuesta pedagógica del proyecto	30%
	5	% de docentes demuestran mejora en su práctica pedagógica	20%

Tabla L2: Indicadores del ML de NCO 2018 (continuación)

R3. Padres y madres de familia asumen mayor conciencia y se comprometen activamente con la educación de las niñas y adolescentes mujeres y su culminación de la secundaria.	% de madres y padres sensibilizados y comprometidos con la culminación oportuna de la secundaria de sus hijas e hijos.	30%
	% de APAFAS que incorporan en su agenda el tema de la culminación de la secundaria oportuna de las escolares	30%
	% de CONEIS que cuentan con mecanismos de seguimiento y vigilancia para la permanencia y conclusión de las estudiantes.	30%
R4. Instituciones fortalecidas articulan sus intervenciones para la conclusión oportuna de la educación secundaria de las niñas.	Nº de instituciones del Estado que conforman la mesa intersectorial para la culminación oportuna de la secundaria de las escolares	2
	Nº de instituciones del Estado que conforman la mesa intersectorial para la gestión e implementación de emprendimientos escolares	2

ANEXO M: Árbol de Problemas y causas de la problemática

Figura M1: Árbol de problemas del proyecto Niñas Con Oportunidades

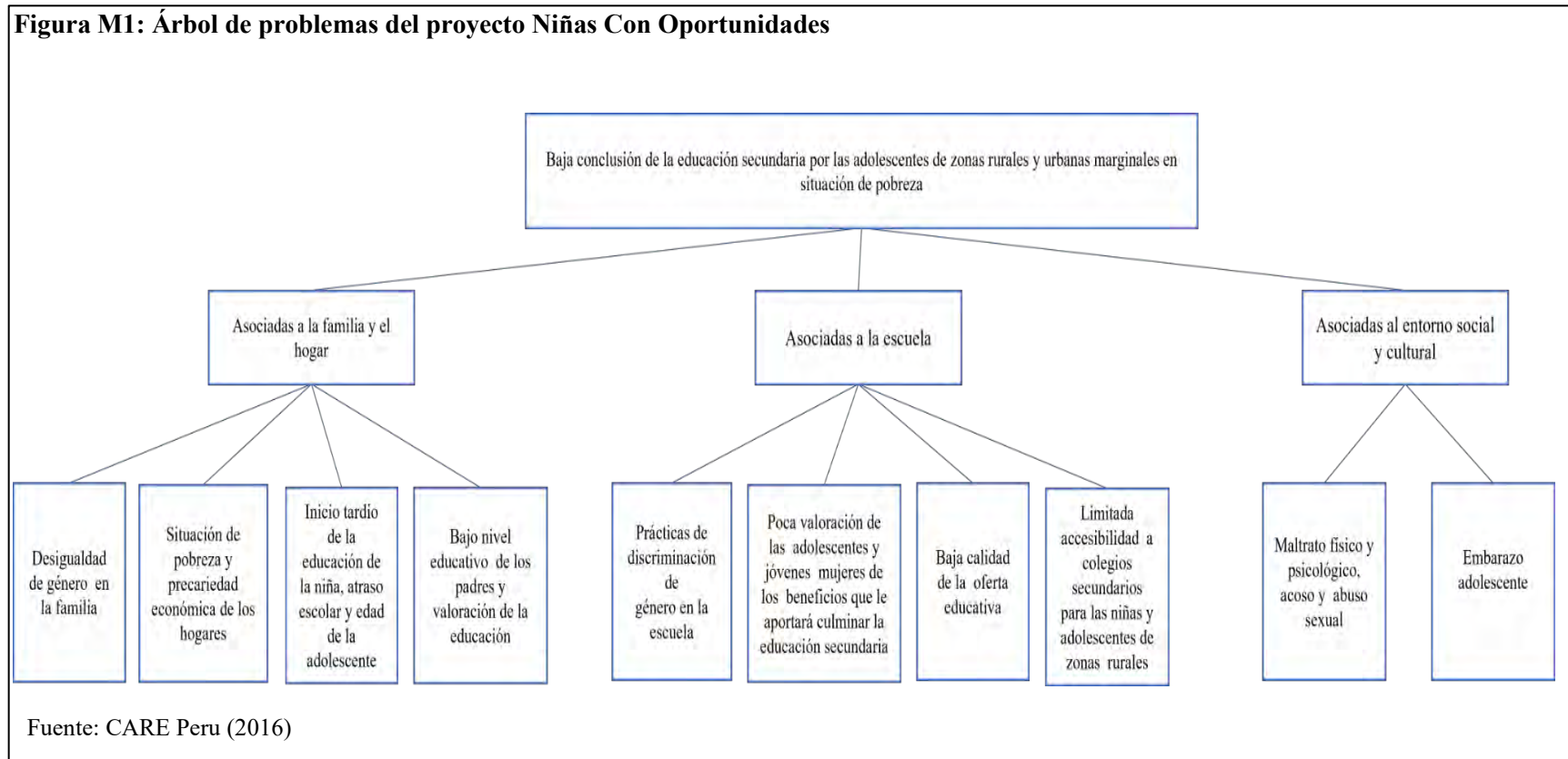


Tabla M1: Causas de la problemática

Causas	Caracterización
Asociados al hogar y la familia	
Desigualdad de género en la familia	<p>En las zonas rurales andinas y amazónicas, las niñas y adolescentes mujeres deben asumir gran parte de la carga del trabajo doméstico, a lo que se agregan las labores productivas. En las zonas urbano-marginales, las adolescentes asumen roles de adultos, como la crianza y alimentación de sus hermanos, poniendo en riesgo su propia alimentación y perdiendo horas o incluso años educativos por dicha razón.</p> <p>En los hogares rurales y en situación de mayor pobreza, los padres valoran muy poco la educación de las hijas mujeres. Dicha discriminación se sustenta en arraigadas prácticas culturales machistas, existentes a nivel generacional en las familias, donde se marginan el rol y los proyectos de vida de las mujeres, desde su etapa de niñez. Padres y madres consideran que se debe dar prioridad a la educación de los hijos varones respecto de las niñas, porque asumen que ellas tendrán hijos y familia a temprana edad y no significarán un progreso familiar. De este modo se configura un círculo vicioso de hogares con padres machistas que generan hijos e hijas machistas.</p>
Situación de pobreza y precariedad económica de los hogares	<p>La pobreza económica de los hogares (monetaria) es una de las razones para el abandono escolar cada año, principalmente de las niñas y adolescentes, determinando la baja conclusión de los estudios en secundaria. Frente a una situación de bajos ingresos y pobreza en los hogares, los padres y madres de familia priorizan que los hijos varones continúen y culminen la secundaria, limitando con ello el acceso de las niñas a este derecho social. Esta situación se puede evidenciar -en mayor grado- en las comunidades rurales andinas y amazónicas.</p> <p>Las niñas y adolescentes mujeres trabajan en las labores productivas, aportando al ingreso familiar en gran parte sin recibir remuneración (configurando la figura del trabajador familiar no remunerado). En las zonas urbano-marginales, en un contexto donde los padres y madres trabajan en labores de baja calificación (subempleo por ingresos y pobreza), las niñas y adolescentes dedican tiempo a cuidar a hermanos menores, limitando su acceso a la educación secundaria, a lo que se agrega la búsqueda de algún empleo precario.</p>
Inicio tardío de la educación de	<p>El 25% de las estudiantes de las escuelas secundarias rurales en el país presentaban atraso escolar de dos o más años en promedio, respecto al grado educativo que cursaban (2013). Cabe indicar que este atraso se acumula desde la etapa educativa primaria, donde en los primeros grados de primaria, el atraso se explicaba por la lejanía o inaccesibilidad geográfica de las escuelas, afectando a la niña</p>

Tabla M1: Causas de la problemática (continuación)

<p>la niña, atraso escolar y edad de la adolescente</p>	<p>respecto a los niños. Dicho atraso se ha venido reduciendo en los últimos 10 años de modo relativo, no obstante, es alto aun e influye en la baja conclusión oportuna.</p>
<p>Bajo nivel educativo de los padres y valoración de la educación</p>	<p>La evidencia nacional e internacional indica que, a menor nivel educativo de los padres y madres, menor nivel educativo de las hijas mujeres, en mayor medida en el medio rural. Esto se asocia a la baja valoración de la educación de las niñas. Existe un patrón cultural respecto a que las hijas mujeres tendrán necesariamente que asumir responsabilidades de maternidad y cuidado de sus hijos a temprana edad, como una etapa “natural” por lo que no se justificaría que culmine la secundaria.</p>
<p>Asociados a la escuela</p>	
<p>Prácticas de discriminación de género en la escuela</p>	<p>En el Perú, lamentablemente vivimos aun en una sociedad machista, cuyas características también se reflejan en la escuela. En concreto, en las escuelas públicas de las zonas rurales, el ambiente de estudio no está favoreciendo la igualdad entre adolescentes hombres y mujeres. En el aula, durante el proceso educativo se dan un conjunto de prácticas, rutinas, costumbres, cultura, clima escolar, que reproducen los roles entre sexos y la división sexual del trabajo determinada en la sociedad donde las adolescentes mujeres están en desventaja; ya que, los y las docentes suelen privilegiar las intervenciones de los adolescentes varones. Las adolescentes mujeres son tomadas en cuenta para realizar actividades consideradas “femeninas” como preparar los desayunos, limpiar el aula; mientras los varones dedican tiempo a leer o resolver problemas de matemática. Las niñas y adolescentes crecen siendo invisibles y se instala en el aula un modo de ser en el que se subvalora a la mujer. Las adolescentes mujeres no son tomadas en cuenta para expresar sus opiniones y, por esto, suelen ser tímidas e inseguras. Los y las docentes no son conscientes de los estereotipos de género que son transmitidos a sus estudiantes en la práctica pedagógica. En la escuela secundaria se reproduce un modelo donde se discrimina a la adolescente mujer.</p>
<p>Poca valoración de las</p>	<p>Culminar la secundaria no constituye un incentivo para las niñas y adolescentes mujeres, principalmente en el área rural. La referencia que tienen las niñas y adolescentes sobre los resultados educativos de sus hermanas mayores, las dificultades en el rendimiento educativo y en los aprendizajes, como la insatisfacción por la baja calidad de la oferta educativa recibida influyen en la poca valoración y consecuente no</p>

Tabla M1: Causas de la problemática (continuación)

<p>adolescentes y jóvenes mujeres de los beneficios que le aportará culminar la educación secundaria</p>	<p>conclusión y deserción escolar. Al no contar con ejemplos de superación personal cercanos, asumen que su futuro estará condenado a replicar modelos de generaciones anteriores; de esta manera se debilita su sentido de posibilidad de progreso futuro</p>
<p>Baja calidad de la oferta educativa</p>	<p>La calidad de la oferta educativa, principalmente, en los factores de docentes adecuadamente capacitados y en el factor de propuesta pedagógica no favorece la efectiva conclusión educativa secundaria de las adolescentes. La baja calidad educativa no incentiva la permanencia y conclusión educativa, ya que las estudiantes no logran los aprendizajes esperados. En relación con el aprendizaje y el rendimiento educativo⁸, solo el 2.4% de las estudiantes de 5to. de secundaria a nivel nacional tenían conocimientos suficientes en matemáticas y el 11% en comprensión lectora⁹. En consecuencia, el Perú (en 2013) ocupó el último lugar en comprensión lectora, matemática y ciencia, en la evaluación internacional PISA aplicada a 65 países desarrollados y en vías de desarrollo. Docentes con bajo nivel de competencias didácticas, cognitivas y en habilidades blandas; equipos directivos sin formación en planeamiento, gerencia y gestión; limitado uso de tecnologías en el proceso formativo; deficiente monitoreo, supervisión y acompañamiento de los procesos pedagógicos por parte de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y planes curriculares descontextualizados del entorno donde se ubican las instituciones educativas, son algunas de las principales expresiones de la baja calidad educativa en el país</p>
<p>Limitada accesibilidad</p>	<p>Sea porque a las adolescentes se les dificulta asistir a los colegios secundarios, por las distancias o porque los padres prefieren no enviarlas por el riesgo existente de acoso sexual o incluso violación, este es un factor que en las zonas rurales más alejadas influye en la conclusión secundaria El entorno resulta muy inseguro y las adolescentes mujeres no siempre reciben el soporte emocional de sus familias o de sus</p>

Tabla M1: Causas de la problemática (continuación)

<p>a colegios secundarios para las niñas y adolescentes de zonas rurales</p>	<p>sus maestros para enfrentar las situaciones anteriormente descritas, lo cual conlleva -muchas veces- a un bajo rendimiento, desánimo y, finalmente, abandono de la escuela.</p>
<p>Asociadas al entorno social y cultural</p>	
<p>Maltrato físico y psicológico, acoso y abuso sexual</p>	<p>Cualquier tipo de violencia ejercida contra las niñas y adolescentes daña su autoestima y contribuye a distorsiones en su proceso educativo (rendimiento, disposición de continuar y culminar la escuela), todo lo cual conlleva a una no conclusión o la deserción. La violencia contra las niñas y adolescentes es muy común al interior a las familias. Esta es realizada principalmente por los padres y también por los docentes al interior de la escuela. De acuerdo con la ENDES10 (2014), un 69.3% de la población de 15 a 19 años ha sufrido episodios de violencia, 68.5% de tipo psicológica o verbal, 20.5% física y 5.8% sexual¹¹. El 85% de la violencia física a las adolescentes (15-19 años) es realizada por sus padres. Al ser consultadas sobre las acciones que tomaron luego de los hechos de violencia, un 36% indicó que no consideró necesario acudir a alguna ayuda, 22% informó que ella misma tenía la culpa y, por ello, fue violentada y 16% no acudía a pedir ayuda porque le generaría un problema al o la agresora. Las situaciones de violencia comienzan en el ámbito familiar y continúan en la escuela, la calle, el barrio o la comunidad, socavando su autoestima y afectando su dignidad humana.</p>
<p>Embarazo adolescente</p>	<p>El embarazo adolescente es un factor asociado a la pobreza. A menor nivel educativo, las tasas de embarazo adolescente son mayores. Un embarazo temprano reproduce la situación de pobreza de la madre adolescente. El embarazo adolescente también se debe a la falta de educación y cuidado. El embarazo adolescente se ha incrementado en el país; actualmente, es del 14.6%, esta cifra alcanza el 22% en la zona rural. El 23% de las adolescentes rurales que dejan la secundaria lo hacen debido a un embarazo temprano. En las adolescentes más pobres el embarazo las obligará a conseguir un empleo a edades más tempranas, y bajo malas condiciones laborales y de ingresos. El embarazo adolescente conlleva, finalmente, a la deserción escolar. El 89% de las madres adolescentes en el Perú no asistían a la escuela</p>

Tabla M1: Causas de la problemática (continuación)

Embarazo adolescente	<p>en dicho periodo.</p> <p>Las adolescentes embarazadas difícilmente se incorporan nuevamente a la escuela después de dar a luz. A pesar de la existencia de la Ley N.º 29600 que fomenta la reinserción escolar en caso de embarazo, las adolescentes no lo hacen, generalmente por problemas de discriminación. El embarazo no permite a las adolescentes concretar sus proyectos de vida y desarrollarse plenamente. Actualmente, no se brinda educación sexual en las escuelas públicas y los docentes no se encuentran preparados; los padres de familia se oponen, muchas veces, a que sus hijos reciban educación sexual por temor a que la información induzca a las relaciones sexuales. Además de todo lo descrito, las situaciones de violencia, la carencia de afectividad en el entorno familiar y la baja autoestima de la adolescente influyen en el inicio sexual a temprana edad y en la probabilidad de que la adolescente se embarace. Cuando las chicas deciden regresar a la escuela luego de la maternidad son hostigadas y objeto de burla por los estudiantes varones e incluso los docentes, referidas como una “vergüenza” para sus compañeras y para la escuela, hecho que las lleva a un abandono definitivo de la escuela.</p>
----------------------	--

Fuente: CARE Perú (2016)

ANEXO N: Análisis con enfoque del proyecto NCO

Tabla N1: Análisis del establecimiento de la problemática con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿La problemática analizada se presenta de manera diferenciada entre mujeres y hombres? ¿Afecta más a las mujeres? ¿Se identifican las causas que están detrás de esas asimetrías?	X		Afecta de manera diferente y en mayor magnitud a las niñas de las zonas rurales y urbanas en situación de pobreza, ya que son estas las que no llegan a concluir la secundaria de la misma manera que los varones, lo cual se ha evidenciado en el árbol de problemas desglosado por sus causas.
¿Se sabe a cuántas mujeres y cuántos hombres afecta el problema?	X		Se identificó el porcentaje de niñas y niños de zonas rurales que no lograban culminar la secundaria y el porcentaje de acceso a la educación que estos tenían a través del estudio de la Red.
¿Se identifican claramente las necesidades e intereses de mujeres y hombres en la problemática?		X	Se evidencia que las necesidades de las niñas son las de no abandonar la escuela y también el concluir la secundaria a una edad oportuna y no mayor de lo que se indica su grado. Sin embargo, en el caso de los niños estas necesidades no están bien especificadas y faltaría incluirlas en la problemática.
¿Hay alguna desigualdad en la problemática? ¿Qué desigualdad está presente en la problemática? ¿Se identifican claramente las brechas de género?	X		Se hace alusión a la desigualdad de la culminación de la secundaria, así como brecha que existe en la educación de niñas y niños sobre todo los que viven en zonas rurales en situación de pobreza.
¿Se identifican los factores que generan la desigualdad de género? ¿Se reconoce algún tipo de discriminación contra las mujeres por el hecho de ser mujeres?	X		Existen causas raíz relacionadas a la desigualdad de género, como los son la desigualdad en la familia y las prácticas de discriminación de género en la escuela. Y estas se consideran como una discriminación a las niñas y adolescentes por el hecho de ser mujeres.

Tabla N2: Análisis del establecimiento de los objetivos con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿La formulación de los objetivos es clara respecto a la transversalización del enfoque de género?		X	No son claros acerca de la transversalización de género; sin embargo, integran variables de género en ciertos componentes de sus actividades, como en el aprendizaje y la sensibilización en los actores acerca de igualdad de oportunidades.
¿Los objetivos son coherentes y reflejan el análisis de género realizado y las brechas priorizadas?		X	No se realizó un análisis de género profundo; sin embargo, los objetivos están estructurados para la disminución de la brecha de la educación de las niñas y los niños en las II.EE de zonas rurales.
¿De qué manera cada objetivo aporta a la disminución de las brechas de género?	X		Los objetivos apuntan a disminuir los estereotipos de género tradicionales. Asimismo, buscan concientizar a docentes y padres de familia sobre la importancia de la igualdad de oportunidades y pretende involucrar a las entidades públicas para ello.
¿De qué manera cada objetivo aporta a la disminución de las brechas de capacidad de titulares y portadores de derechos, identificadas como causas de las brechas de género?	X		La formulación de los objetivos tiene la finalidad brindar oportunidades en cuanto al desarrollo de habilidades y capacidades de manera igualitaria a niñas y niños de las escuelas sobre temas de habilidades socioemocionales, educación sexual integral y educación emprendedora.
¿Existe algún objetivo específico de género?		X	Los objetivos propuestos no señalan alguna variable de género. En cambio, se enfocan en resultados de aprendizaje y articulaciones de otros aspectos.
¿La formulación de los objetivos es pertinente al contexto cultural?		X	No es pertinente al contexto cultural, puesto que el machismo está arraigado en Huancavelica, y la carga laboral, las actividades que realizan así como roles de género que desempeñan limitan la participación de la población.

Tabla N3: Análisis del establecimiento de las estrategias con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿Las estrategias planteadas se basan en el conocimiento de las características de niñas y niños, su situación y las dinámicas de género del contexto y grupo meta?	X		Todas las estrategias están planteadas en base al conocimiento de la situación de las niñas y niños rurales; sobre todo de las primeras y el contexto de desigualdad en el que ellas viven.
¿Las estrategias son culturalmente pertinentes y efectivas?		X	Con respecto al trabajo con madres y padres, la estrategia de escuela de padres no es pertinente de acuerdo con el contexto, pues los hombres, sobre todo, priorizan sus actividades económicas que el cuidado de sus hijos. De igual forma, las mujeres están al cuidado del hogar y otras actividades. Incluso, viven alejados de la ubicación de las II.EE para las reuniones.
¿Las estrategias contribuyen de manera clara y articulada al logro de los resultados?	X		Las estrategias principales se articulan en una lógica para que puedan tener las precondiciones (habilidades sociales) con miras al desarrollo de emprendimientos, a través de talleres de formación. Asimismo, las sesiones y capacitaciones del eje de educación sexual integral generan conciencia en los derechos y cuidado de las niñas y mujeres.
¿Las estrategias garantizan la participación de las niñas en el proyecto?	X		Las estrategias están focalizadas en trabajar principalmente con las niñas, y sobre todo con las que presentan timidez y baja autoestima. Por ello, con la estrategia del círculo de empoderamiento se brinda soporte socioemocional y se trabaja el desarrollo de habilidades sociales. Con esta precondición, se asegura que las niñas puedan participar de manera efectiva en las actividades del proyecto.

Tabla N3: Análisis del establecimiento de las estrategias con enfoque de género (continuación)

¿Las estrategias garantizan la distribución equitativa de los beneficios del proyecto?	X		Las estrategias son las mismas tanto para niñas y niños. Sin embargo, se focalizan en las niñas que les falta desarrollar habilidades sociales o reforzar ciertas capacidades para participar en las actividades que requieren su mayor participación.
¿Existe alguna estrategia de acción afirmativa para las niñas?		X	No se han planteado estrategias para trabajar solo con niñas. Pero, de acuerdo con la problemática identificada, ellas serían la prioridad.
¿Existe alguna estrategia de sensibilización y participación de los niños, hombres y docentes varones?	X		Las estrategias de “educadores pares”, “formación de formadores” y “escuela de padres” contienen talleres de sensibilización en temas de género que incluyen también a niños y hombres con el fin de promover un espacio de igualdad de género.
¿Las estrategias promueven el conocimiento y ejercicio de los derechos de las niñas?	X		Con la estrategia “educadores pares” se busca enseñar conocimientos sobre los derechos sexuales reproductivos e igualdad de oportunidades, para que luego las niñas y adolescentes puedan tener más herramientas para ejercer sus derechos sobre este ámbito.
¿Las estrategias contribuyen al fortalecimiento de capacidades de los portadores (instancias) para cumplir con sus obligaciones respecto a garantizar el ejercicio de sus derechos a las niñas?	X		Con la estrategia de las “mesas de concertación” se busca que, las instancias que promueven y protegen los derechos de las niñas y mujeres articulen acciones y esfuerzos para garantizar la conclusión oportuna de la educación secundaria en las niñas y adolescentes y con ello ejerzan su derecho a una educación.

Tabla N3: Análisis del establecimiento de las estrategias con enfoque de género (continuación)

¿Las estrategias planteadas contemplan el intercambio intercultural para el encuentro y aprendizaje entre niñas?		X	Si bien la estrategia “club de emprendimiento” capacita a las y los estudiantes para participar en el concurso de proyectos de emprendimiento con otras II.EE de Huancavelica, se considera que no se promueve un intercambio intercultural con otras regiones; sin embargo, es un encuentro y aprendizaje entre estudiantes.
¿Las estrategias planteadas contemplan el encuentro, intercambio y aprendizaje entre niñas y niños?	X		Tanto las niñas y niños, una vez que terminan de capacitarse tanto en habilidades sociales y para la vida, trabajan en conjunto para poder crear sus proyectos de emprendimiento.
¿Las estrategias del proyecto no implican sobrecarga de trabajo para las niñas?	X		Las estrategias y sus respectivas actividades son desarrolladas dentro del horario de clases, por lo que no se ha presentado sobrecarga de trabajo para las niñas.
¿Las estrategias promueven la participación de las niñas en el ámbito público en igualdad de condiciones y oportunidades que los niños?		X	Las estrategias no han sido diseñadas para promover la participación en el ámbito público, sino dentro de las II.EE. Sin embargo, al momento de que las y los estudiantes piensan en crear sus emprendimientos, se les guía también para que lo hagan con una mirada de ayuda a su comunidad.
¿Las estrategias contribuyen a la visibilización y valorización de las mujeres?	X		Se busca aumentar la autoestima y confianza de las niñas y adolescentes para que puedan alzar su voz y con ello hacerlas más visibles en el aula

Tabla N4: Análisis del establecimiento de actividades con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿Niñas y niños podrán participar igualmente en las actividades?	X		Dado a las estrategias y lógica de intervención, niñas y niños de las II.EE seleccionadas pueden participar de igual manera en las actividades.
¿Las actividades planeadas son apropiadas con relación a los roles y responsabilidades de niñas, niños, madres y padres?		X	Si bien se consideró los roles y responsabilidades de las niñas, en el caso de los niños no fue así. Tampoco con las actividades que implica la participación de las madres y padres de familia, no se han considerado del todo sus labores productivas y reproductivas.
¿Las actividades tienen en cuenta las capacidades y habilidades de niñas y niños para que puedan participar totalmente?	X		Las actividades toman en cuenta las capacidades y habilidades de las niñas y niños, puesto que consideran que los estudiantes tienen baja autoestima y timidez, por lo que tienen propuestas para desarrollar habilidades sociales, lo que al final que les permite crear emprendimientos y tener más confianza en sí mismos para desarrollarlos.
¿Hay actividades específicas previstas para abordar desigualdades existentes de género o violencia de género, etc.?	X		Las actividades de la intervención se dedican a impartir y desarrollar habilidades de las niñas y niños en base al conocimiento de los derechos sexuales reproductivos.
¿Tanto niñas, niños, madres y padres tienen tiempo para participar en las actividades?		X	Las madres y padres de familia por su actividad económica se encuentran lejos de las II.EE y su participación puede que sea limitada.

Tabla N4: Análisis del establecimiento de actividades con enfoque de género (continuación)

¿La programación de las actividades para los miembros de la comunidad tiene en cuenta la carga de trabajo (dentro y fuera de la II.EE)?	X		Dado a que, tanto las niñas como los niños apoyan a sus padres y madres fuera de clases. Se decidió ejecutar el proyecto en las horas de colegio para lograr la participación activa.
¿Habrá algún impacto negativo no intencionado sobre las niñas o los niños, causado por el proyecto?		X	La intervención promueve el enfoque de género de manera progresiva y mediante talleres de sensibilización de género.
¿El personal puede acceder a todos los miembros de la comunidad?	X		Las actividades promueven la interacción con los actores que influyen en la vida de las niñas y niños: padres, madres, docentes y directores de II.EE en horas de clases.
¿Se necesita personal femenino para hablar con las niñas?	X		El contexto presenta cuestiones sensibles al género y para ello, se planificó tener psicólogas y psicólogos que permitan lograr un mayor acercamiento tanto con las niñas como los niños.
¿Se necesita personal masculino para hablar con los niños?	X		
¿Las actividades involucran a las organizaciones locales de derechos de las mujeres?	X		El cuarto objetivo articula la intervención del MIMP, MINSA, DEMUNA, fiscalías para lograr la conclusión secundaria de las niñas y adolescentes.

Tabla N5: Análisis del establecimiento de indicadores con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿La selección y formulación de indicadores está basada en los resultados del análisis del contexto diferenciado por sexo? (el análisis de género permite contar con una base de datos para el desarrollo de indicadores cualitativos)		X	No se realizó un análisis del contexto diferenciado por sexo de las I.EE intervenidas. Sin embargo, el indicador del objetivo central del proyecto considera el problema en común de la mayoría de las I.EE de Huancavelica, el cual es la no culminación secundaria en edad oportuna de las adolescentes mujeres.
¿Los indicadores pueden medir las diferencias y desigualdades entre niñas y niños?		X	Los indicadores formulados se enfocan más en el avance de las actividades planteadas desde un enfoque en las niñas y mujeres. Y con respecto a los indicadores del impacto de la problemática del proyecto, no se permite identificar, en puntos porcentuales, si se ha disminuido la brecha de género entre niñas y niños.
¿Los indicadores miden el cambio en la condición o la posición de la niña (o de otros grupos vulnerables identificados) en la población objetivo (toma de decisiones, liderazgo, empoderamiento, derechos humanos, etc.)?	X		La formulación de indicadores permite medir el progreso de las adolescentes en cuanto a la culminación de la etapa secundaria en edad oportuna. Asimismo, considera, en puntos porcentuales, el número de niñas que tienen capacidades emprendedoras y ejecutan un proyecto de negocio. Lo cual, podría ser un indicador para identificar su liderazgo y toma de decisiones. De igual manera, permiten medir como , el desarrollo de habilidades para la vida y su plan de vida, lo cual se asocian al empoderamiento.
¿Los indicadores están desagregados por sexo?		X	Dado que se identificó que la problemática afectaba más a las niñas y adolescentes, la formulación de los indicadores se ha enfocado en observar su avance en relación a las actividades con enfoque de género. Sin embargo, como se mencionó anteriormente antes estaban desagregados por sexo.

Tabla N6: Análisis de la ejecución y seguimiento con enfoque de género

Preguntas de verificación	SI	NO	Argumentos y comentarios
¿Las actividades como los talleres de sensibilización de igualdad de género, como talleres de educación sexual integral han progresado según lo planificado?	X		Las actividades del proyecto se llegaron a ejecutar en según lo planificado. No obstante, hubo algunas del R4 que faltaron completarse, pero esto fue debido a problemas internos de las instancias gubernamentales
En caso de que en el diseño del proyecto se hayan incluido medidas de mitigación para los riesgos basados en género, ¿están siendo implementados?		X	No se consideró medidas de mitigación para los riesgos basados en género. Sin embargo, el equipo de proyectos analizó la aceptación de la comunidad con respecto al proyecto, para poder nivelar y adaptar las actividades del proyecto.
¿El monitoreo del proyecto muestra algún problema?		X	No se contó con indicadores de género, por lo que no se pudo dar seguimiento a los cambios. Asimismo, no se desarrolló un sistema de género que desglose información por sexo, edad, cambios con respecto a roles de género, entre otros.
¿El efecto sobre los resultados clave es distinto para las beneficiarias y los beneficiarios? (De ser así, ¿por qué?)	X		Si bien tanto niñas como niños reciben las mismas sesiones y talleres sobre los tres componentes del proyecto. El efecto es diferente para ambos, puesto que en el caso de las niñas ellas son las que se empoderan más y tienen más oportunidades de terminar sus estudios secundarios. En el caso de los niños ellos también se sensibilizan y se convierten en actores cruciales para alcanzar la igualdad de oportunidades entre ambos.
¿Las niñas y los niños están teniendo acceso a los beneficios del proyecto equitativamente?	X		Las niñas y los niños reciben los mismos beneficios que otorga el proyecto. Cabe resaltar, que las niñas han recibido mayor apoyo en el proceso para mejorar su autoestima y autonomía.
¿Existen impactos adversos no intencionados basados en género que todavía no hayan sido identificados en el proceso de revisión de salvaguardias?		X	Según la política de género de CARE Perú, se busca identificar todos los riesgos en el ciclo de proyectos para mitigar las consecuencias de la violencia de género.

ANEXO Ñ: Resultados Intermedios del proyecto NCO

Con respecto al año 2018, se identificaron algunas actividades principales por cada resultado y estos se explican a continuación (ver Tabla Ñ1). En primer lugar, con respecto al R1, el avance se ha destacado por la conformación de círculos de empoderamiento, donde se trabajó con 32 círculos (6 integrantes por cada uno) y más con las niñas, para evitar situaciones de riesgo social, como violencia de género y embarazo adolescente, mediante talleres de habilidades sociales. De esta forma, se pudo asegurar la participación de los y las estudiantes en las actividades de empoderamiento. En segundo lugar, con respecto al R2, si bien se logró la participación de los y las docentes en su totalidad, la mayoría asistió a sesiones de capacitación de habilidades para la vida (47 participantes) mientras que en derechos sexuales reproductivos (5 participantes). En tercer lugar, en relación con el R3, se identificó que fueron las madres quienes fueron más participativas en los talleres de sensibilización y escuelas de padres, mientras que, aproximadamente 13% de los padres de la población estudiantil, participaron en la última actividad. En cuarto lugar, en el último trimestre del 2018, se llegó a tener reuniones con la intención de articular esfuerzos de cada entidad que promueve y protege el derecho de las niñas y mujeres. Con respecto a ello, se realizaron 6 reuniones informativas, de las cuales se contaron con la participación de algunos actores como la UGEL, el Centro de Emergencia de la Mujer, Centros de Salud y la Fiscalía de Familia.

Tabla Ñ1: Avance de actividades por resultado del proyecto NCO en el año 2018

Resultado	Actividades	Población desagregada por sexo	
		M	H
1. Niñas y adolescentes cuentan con capacidades cognitivas y habilidades sociales que favorecen su empoderamiento y progreso	Asesoría y acompañamiento metodológico a directores y docentes para la inserción de la propuesta pedagógica de habilidades sociales, derechos sexuales y reproductivos, educación emprendedora.	17	26
	Conformación del Círculo de Estudiantes, por aula, en situación de riesgo socioemocional.	102	52
	Formación de estudiantes como educadores pares en derechos sexuales y reproductivos	22	23
	Conformación de Club de los Emprendedores	65	34

Tabla Ñ1: Avance de actividades por resultado del proyecto NCO en el año 2018 (continuación)

2. Directores y docentes competentes son facilitadores de los aprendizajes y habilidades para la vida	Formación a docentes y tutores en las habilidades para la vida	26	26
3. Padres y madres de familia asumen mayor conciencia y se comprometen activamente con la educación secundaria de las Niñas y adolescentes mujeres y su culminación de la secundaria	Sensibilización y concientización a padres y madres de familia sobre la importancia de la culminación oportuna de los estudios secundarios de sus hijos con énfasis en las niñas	8	0
	Escuelas de Padres en igualdad de oportunidades y género, así como, uso de tiempo en el hogar	141	49
4. Instituciones articulan sus intervenciones intersectoriales para promover la continuidad y conclusión oportuna de la educación secundaria de las Niñas y las adolescentes.	Sensibilización en la temática de la conclusión secundaria de las niñas y adolescentes en espacios, tales como las Mesas de Concertación y los Consejos de Coordinación Regional.	18	49

Adaptado de CARE Perú (2018) y CARE Perú (2019)

En cuanto a lo que respecta al año 2019 (ver Tabla Ñ2), también se encontró que la mayor participación fue en la actividad de círculos de empoderamiento del R1, en los cuales se lograron formar 161 círculos. Esto último debido a la gran participación de los colegios de Angaraes. Luego, con lo que respecta al R2, la actividad que tuvo más participación fue la capacitación de los docentes y tutores en habilidades sociales, en el cual se efectuaron hasta 74 sesiones en los diferentes colegios. Después, acerca del R3 se identificó que en las capacitaciones a los padres de familia sobre temas de igualdad de oportunidades, se formaron 23 escuelas de padres, de los

cuales tuvieron una mayor participación las madres de familia. Y, por último, en cuanto al R4 se obtuvo mayor participación en las asesorías del equipo técnico regional y local, en el cual se realizaron 5 talleres en ambas provincias con el fin de construir el Proyecto Educativo Nacional al 2036.

Tabla Ñ2: Avance de actividades por resultado del proyecto NCO en el año 2019

Resultado	Actividades	Población desagregada por sexo	
		M	H
1. Currículo innovador de habilidades para la vida y empoderamiento de las niñas.	Conformación del círculo de empoderamiento de chicas y chicos	454	418
	Formación de educadores pares	41	38
	Conformación de Club de emprendedores	387	298
	Realización de talleres a estudiantes participantes en los círculos de empoderamiento en habilidades sociales	403	380
2. Formación De Docentes En Habilidades Para La Vida	Capacitación docente y coordinadores de tutoría en habilidades sociales	89	113
	Capacitación a tutores docentes de ciencias sociales y asesores de municipios escolares en educación sexual integral	29	47
	Capacitación a docentes de educación para el trabajo en educación emprendedora y financiera	35	72
3. Fortalecimiento A Los Comités De Padres De Familia De Las Instituciones Educativas	Capacitación con integrantes de CONEI, APAFA para reducir situaciones de riesgo en estudiantes.	11	34
	Capacitación a padres de familia en equidad e igualdad de oportunidades, buen trato y erradicación de la violencia de género	392	149
4. Impulso de políticas educativas regionales y locales a favor del empoderamiento y la culminación de la secundaria de las niñas y adolescentes	Impulsar mesas intersectoriales para sensibilizar en el emprendimiento de la niña y la Adolescente y la importancia de la culminación de la secundaria en edad oportuna.	15	5
	Asesoría al equipo técnico regional y local descentralizado del Consejo Nacional de Educación para la revisión, evaluación y actualización del PER y PEL con enfoque de habilidades para la vida	41	62

Adaptado de CARE Perú (2018 & 2019)