

CZU 305:005.8

INTEGRAREA DIMENSIUNII DE GEN ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR ÎN DOMENIUL PĂCII ȘI SECURITĂȚII

Liliana CREANGĂ,

*doctor în drept, conferențiar universitar,
Catedra „Drept public”, Academia „Ștefan cel Mare” a MAI
ORCID: 0000-0002- 7118- 9715*

Mariana CARABANOV,

*magistră în drept și sociologie,
ofițeră principală, Direcția Managementul Proiectelor
Inspectoratul General al Poliției,
co-fondatoarea Asociației Femeilor din Poliție
ORCID: 0000-0001-8527-9343*

Rezumat

Studiul de față analizează integrarea dimensiunii de gen în managementul proiectelor din sectorul păcii și securității, cu accent pe contextul Republicii Moldova. Sunt examinate cadrul normativ, provocările instituționale, bunele practici și lecțiile învățate din proiecte implementate recent. Am pornit de la obiectivul principal al integrării dimensiunii de gen în managementul proiectelor și anume asigurarea că beneficiile, riscurile și impactul activităților de pace și securitate nu perpetuează inegalitățile existente, ci contribuie activ la promovarea egalității de gen și la crearea de rezultate mai durabile și incluzive. Omiterea analizei de gen duce la proiecte ineficiente care eșuează în a aborda nevoile și realitățile diferite ale femeilor, bărbaților, fetelor și băieților în contexte de conflict și tranziție.

Cuvinte-cheie: proiecte, integrare, dimensiune de gen, egalitate, abordare integratoare.

Abstract

This study examines gender mainstreaming in project management in the peace and security sector, with a focus on the context of the Republic of Moldova. The regulatory framework, institutional challenges, good practices and lessons learned from recently implemented projects are examined. We started from the main objective of gender mainstreaming in project management, namely to ensure that the benefits, risks and impacts of peace and security activities do not perpetuate existing inequalities, but actively contribute to promoting gender equality and creating more sustainable and inclusive outcomes. Omitting gen-

der analysis leads to ineffective projects that fail to address the different needs and realities of women, men, girls and boys in conflict and transition contexts.

Keywords: projects, integration, gender dimension, equality, integrative approach.

Introducere. În ultimul deceniu, a devenit larg acceptat faptul că egalitatea de gen, un principiu aflat în centrul drepturilor omului, este o parte integrantă a tuturor principiilor bunei guvernante a sectorului de securitate. Statul de drept impune ca fiecare persoană să fie egală și protejată în mod egal în fața legii. Bărbații, femeile, fetele și băieții au nevoi diferite de securitate și justiție pe care serviciile de securitate și justiție trebuie să le ia în considerare pentru a fi eficiente. Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă [1], subliniază că realizarea egalității de gen și abilitarea tuturor femeilor și fetelor traversează toate sectoarele, inclusiv cel de securitate și justiție.

Deși, Convenția privind Eliminarea Tuturor Formelor de Discriminare împotriva Femeilor (CEDAW) a fost adoptată în 1979 [2], doar susținerea ferventă din partea societății civile a femeilor a făcut ca experiențele femeilor în conflicte și capacitatea lor de acțiune în consolidarea păcii să fie recunoscute în cele din urmă în prima Rezoluție a Consiliului de Securitate al ONU (UNSCR) privind Femeile, Pacea și Securitatea, adoptată în 2000 [3]. Rezoluțiile ulterioare privind Femeile, Pacea și Securitatea, precum și înțelegerile mai largi ale securității, au condus comunitatea internațională, să înțeleagă importanța sectorului de securitate și justiție în atingerea viziunii Agendei Femeile, Pacea și Securitatea și a CEDAW. Sectorul de securitate și justiție joacă roluri critice în protecția femeilor și a tuturor persoanelor împotriva violenței, în asigurarea faptului că femeile și toate persoanele au acces la justiție și în crearea unui mediu propice pentru ca femeile și toate persoanele să participe pe deplin la consolidarea păcii și la luarea deciziilor legate de securitatea lor [4,pag.1].

Prima dată când integrarea perspectivei de gen (gender mainstreaming) a fost abordată în mod sistematic la nivel global a fost la a Patra Conferință Mondială a ONU privind Femeile, desfășurată la Beijing în 1995. La această conferință a fost adoptată Platforma de Acțiune de la Beijing. Chiar și acum – la aproape 25 de ani distanță – aceasta rămâne unul dintre cele mai importante documente pentru egalitatea de gen. UN Women numește acest document „cel mai progresist plan de acțiune creat vreodată pentru promovarea drepturilor femeilor”.

Platforma identifică 12 domenii de preocupare critică: femeile și mediul, femeile în funcțiile de putere și de luare a deciziilor, fetița, femeile și economia, femeile și sărăcia, violența împotriva femeilor, drepturile omului

ale femeilor, educația și formarea femeilor, mecanismele instituționale pentru progresul femeilor, femeile și sănătatea, femeile și mass-media și femeile și conflictul armat. Prin introducerea integrării perspectivei de gen ca strategie, platforma arată că o perspectivă de gen este necesară în toate sferele societății, la toate nivelurile și pe parcursul tuturor politicilor și programelor.

Egalitatea de gen și abilitarea femeilor nu sunt doar idealuri morale, ci o condiție absolut necesară pentru a obține o stabilitate de durată și rezultate eficiente în dezvoltare. Această cerință devine și mai stringentă în domeniul complex al păcii și securității. Aici, importanța femeilor este ferm ancorată în normele internaționale, cel mai vizibil prin seria de Rezoluții ONU privind Femeile, Pacea și Securitatea (WPS). Aceste rezoluții obligă practic toate țările și organizațiile să se asigure că femeile participă activ și că drepturile lor sunt respectate la fiecare nivel de guvernare și decizie.

Cu toate acestea, există o mare problemă de implementare. Deși există cadrul normativ, punerea în practică a agendei Femeia, Pacea și Securitatea este adesea blocată de neajunsuri sistemice. Mai exact, majoritatea inițiativelor din sectorul securității și justiției eșuează deoarece nu reușesc să aplice principii riguroase de management de proiect sensibil la dimensiunea de gen.

Când perspectiva de gen lipsește, de la modul în care analizăm o problemă la modul în care proiectăm intervențiile, le executăm și le evaluăm, proiectele devin automat neincluzive. Prin urmare, eficacitatea lor reală este compromisă, la fel ca și legitimitatea eforturilor de consolidare a păcii. Drept rezultat, în ultimii ani, a existat o recunoaștere tot mai mare a necesității unor abordări sensibile la dimensiunea de gen în cadrul structurilor de management de proiect.

Managementul de proiect este un domeniu relativ nou, care este încă în curs de dezvoltare ca profesie. Cu toate acestea, cererea mondială pentru managementul de proiect crește rapid în ultimii ani. Conform estimărilor Băncii Mondiale, peste 20% din activitatea economică globală se desfășoară sub formă de proiecte. Proiectele diferă ca mărime, cost și amploare: de la proiecte mici, locale sau interne companiei, până la proiecte multinaționale, evaluate la milioane de dolari, esențiale pentru dezvoltare și sensibile din punct de vedere politic, care vizează rezolvarea celor mai complexe provocări globale.

Multe companii din întreaga lume implementează managementul de proiect în operațiunile lor, ceea ce conduce la avansarea managementului de proiect către niveluri superioare, cu un accent mai strategic și o mai bună aliniere la obiectivele organizaționale. Raportul Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027 (Creșterea locurilor de muncă și deficitul de talente în managementul de proiect 2017–2027) (Project Management Institute, PMI), estimează că până în 2027 vor fi necesare 87,7 milioane de

persoane care lucrează în roluri orientate spre managementul de proiect la nivel global [5].

O problemă importantă pentru atingerea succesului proiectului și depășirea acestui deficit de angajați o constituie diversitatea. Având în vedere că managementul de proiect a fost o profesie dominată de bărbați și a rămas așa în ciuda unei creșteri semnificative a „masei critice” de femei, diversitatea înseamnă, în primul rând, creșterea participării femeilor. Astfel, diversitatea ar fi definită ca fiind numărul de femei care participă la managementul de proiect la toate nivelurile [6].

Datele privind implicarea femeilor în managementul de proiect sunt puține. Statisticile disponibile de la Institutul de Management de Proiect (PMI) arată că femeile constituie în prezent aproximativ 20-30% din personalul de management de proiect la nivel mondial. Un alt studiu realizat în 2014 de către „Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)” din Germania (membră germană a Asociației Internaționale de Management de Proiect, IPMA), a ajuns la o concluzie similară, estimând că aproximativ 30% dintre managerii de proiect germani erau femei. Totuși, procentul este în creștere. În 2024, GPM a constatat că ponderea femeilor manager de proiect a crescut cu 44% față de ultimul lor sondaj din 2019 [7]. Majoritatea acestor femei migrează spre managementul de proiect mai degrabă în mod accidental. Cu alte cuvinte, puține dintre absolventele de universitate și-au dorit inițial o carieră în managementul de proiect. Majoritatea și-au început cariera ca experți tehnici și, în timp, au progresat spre rolul de manager de proiect.

Această evoluție în perspectivă și responsabilitate este, în general, însoțită de oportunități de dezvoltare profesională. Pe măsură ce femeile încep să își asume responsabilitatea pentru proiecte, ele depun eforturi și pentru obținerea calificărilor profesionale asociate, de exemplu, prin programe de certificare. Deci, vorbim de un grad ridicat de satisfacție profesională. Aceste femei apreciază faptul că:

- fiecare proiect este unic;
- bucuria de a lucra în echipă pentru a atinge un obiectiv și a produce rezultate clare;
- colaborarea cu o varietate de echipe și clienți [8].

Totuși, provocările specifice de gen, nu au fost eliminate complet. Managementul de proiect rămâne o lume a bărbaților. Femeile manageri raportează adesea că trebuie mai întâi să se impună pentru a câștiga acceptarea și pentru a depăși stereotipurile tipice. De asemenea, există o lipsă de modele feminine. Acest lucru este parțial atribuit faptului că mai multe femei decât bărbați se confruntă cu dificultatea de a realiza un bun echilibru între viața profesională și cea personală în timp ce gestionează un proiect [9].

Strategiile tradiționale de dezvoltare au ignorat adesea sau au abordat

în mod inadecvat dimensiunea de gen a inițiativelor lor, rezultând proiecte care nu au reușit să răspundă nevoilor unice ale femeilor, cât și bărbaților. Conștientizarea faptului că planificarea și implementarea sensibile la dimensiunea de gen pot consolida eficacitatea și sustenabilitatea proiectelor a determinat organizațiile să încorporeze analiza de gen, luarea deciziilor bazată pe participare și politicile incluzive în procesele lor de management de proiect. Această schimbare reprezintă o modificare de paradigmă, în care accentul nu este doar pe atingerea parității de gen, ci și pe integrarea considerațiilor de gen în aspectele operaționale și strategice de bază ale proiectelor de dezvoltare [10].

Cercetarea în managementul de proiect a acordat puțină atenție dimensiunilor de gen. Lucrările care au adoptat o perspectivă critică, evidențiază dimensiunea de gen în proiecte. Mai exact, studiile din acest domeniu au remarcat, în principal, diferențe între modul în care bărbații și femeile gestionează proiectele. Buckle și Thomas (2003) [11], susțin că managementul de proiect este influențat în mare măsură de o logică masculină și că modalitățile feminine de gândire și acțiune ar trebui luate mai mult în considerare. Unele studii afirmă că aceste diferențe de gen afectează performanța organizațională și luarea deciziilor în cadrul proiectelor (Baker, Ali & French, 2019 [12]; Ojiako et al., 2014). Alți autori (Legault & Chasserio, 2012) [13], au identificat diferențe de gen în condițiile de lucru în implementarea proiectelor în diverse sectoare. Discriminarea împotriva femeilor este vizibilă în special în ceea ce privește angajarea.

Luarea în considerare a aspectelor de gen în managementul de proiect poate spori semnificativ eficacitatea și incluziunea proiectului. Atunci când dimensiunile de gen sunt abordate încă de la început, proiectele sunt mai bine poziționate pentru a răspunde nevoilor diverse ale beneficiarilor, ducând la rezultate mai echitabile și mai cuprinzătoare. Mai mult, proiectele sensibile la dimensiunea de gen sunt adesea mai rezistente la provocări, deoarece anticipează și atenuează potențialele bariere sociale sau culturale care ar putea împiedica succesul. De exemplu, proiectele care implică atât femeile, cât și bărbații în procesele de luare a deciziilor beneficiază de perspective diverse, ceea ce favorizează o abordare mai holistică a soluționării problemelor. Această incluziune nu doar îmbunătățește rezultatele proiectului, ci promovează și coeziunea socială și abilitarea în cadrul comunităților.

Managementul de proiect joacă un rol critic în promovarea egalității de gen în cadrul inițiativelor de dezvoltare. Prin încorporarea perspectivelor de gen în fiecare etapă a ciclului de viață al proiectului, de la planificarea inițială până la implementare și evaluare, strategiile de management de proiect pot servi ca suport pentru promovarea incluziunii și abordarea inegalităților sistemice. Managerii de proiect sunt într-o poziție unică de a influența modul

în care sunt implementate politicile sensibile la dimensiunea de gen, deoarece ei supraveghează elementele operaționale, financiare și strategice ale unui proiect. Capacitatea lor de a prioritiza aspectele de gen poate modela în mod semnificativ rezultatele proiectului și poate crea oportunități mai echitabile pentru toți participanții [14].

Importanța diversității în managementul de proiect a fost subliniată de mulți cercetători (Okoro, 2016; Australian Institute of Project Management, 2020; Hunt et al., 2015) [15]. Okoro (Okoro, 2016) a considerat prioritizarea talentului divers ca o resursă cheie pentru îmbunătățirea succesului proiectelor, iar o modalitate de a realiza acest lucru este creșterea participării femeilor în managementul de proiect (atât ca număr, cât și în ceea ce privește nivelurile și sfera programelor și proiectelor). Institutul Australian de Management de Proiect (AIPM) a identificat „diversitatea implicită” (*diversity by default*) ca fiind una dintre valorile sale fundamentale, dar a raportat un nivel încă scăzut de membre de sex feminin (22%) (Australian Institute of Project Management, 2020).

Deși femeile și fetele constituie aproximativ jumătate din populație, până în prezent, nicio țară nu a atins pe deplin egalitatea de gen. În fiecare societate există norme și structuri sociale specifice de gen care atribuie roluri, sarcini și responsabilități diferențiate femeilor și bărbaților și, prin urmare, limitează așteptările privind ceea ce pot sau ar trebui să facă [16].

Pentru a ne asigura că un proiect sau program este eficient, eficace și nu lasă pe nimeni în urmă, femeile și bărbații ar trebui să poată accesa, participa și beneficia de pe urma acestuia în mod egal. Prin urmare, nevoile, rolurile, provocările și oportunitățile beneficiarilor, atât femei cât și bărbați, trebuie identificate, luate în considerare și abordate în toate fazele ciclului de proiect/program: în design, formulare, implementare, monitorizare și evaluare [17].

În consecință, majoritatea donatorilor și a mecanismelor de finanțare consideră că promovarea egalității de gen și emanciparea femeilor reprezintă o problemă prioritară. De exemplu, Facilitatea Globală de Mediu (GEF), impune proiectelor să adopte o abordare receptivă la dimensiunea de gen, ca o condiție pentru aprobare [18].

Situația diferită a femeilor și a bărbaților trebuie luată în considerare în proiectarea proiectului și reflectată în toate etapele ciclului de proiect, pentru a ne asigura că proiectul aduce beneficii egale ambelor genuri. Obiectivul principal al integrării perspectivei de gen (*gender mainstreaming*) este de a garanta că femeile și bărbații pot accesa și beneficia în mod egal de bunurile, resursele și serviciile proiectului și că participă în mod egal la activitățile proiectului și la procesele decizionale [19].

Integrarea perspectivei de gen (*Gender mainstreaming*) într-un pro-

iect sau program ar trebui să se bazeze pe o analiză de gen. În cazul în care există o analiză de gen, proiectul sau programul ar trebui să abordeze, integral, problemele și nevoile identificate prin aceasta. În cazul în care o analiză de gen nu există, ar trebui efectuată una, sau ar trebui utilizate analize de gen existente și disponibile, inclusiv la nivel de sector [20].

Integrarea perspectivei de gen (gender mainstreaming) reprezintă un element esențial în activitatea autorităților din domeniul păcii și securității din Republica Moldova, în special în contextul eforturilor de prevenire a criminalității și de consolidare a unui sistem de ordine publică eficient, echitabil, uman și responsabil. Această abordare este crucială deoarece atât infracțiunile, cât și instituțiile, cadrul normativ și profesioniștii din domeniul aplicării legii influențează, și sunt influențați la rândul lor, de realitățile și nevoile cetățenilor. În domeniul polițienesc nu există intervenții complet neutre din perspectiva genului, întrucât activitatea poliției se desfășoară cu și pentru oameni, femei și bărbați, fete și băieți, precum și persoane cu diverse caracteristici corporale, orientări sexuale sau identități de gen.

Integrarea acestei perspective permite proiectarea și implementarea politicilor și măsurilor polițienești pornind de la înțelegerea faptului că sexul, genul, orientarea sexuală și identitatea de gen influențează modul în care indivizii experimentează victimizarea, infracționalitatea, contactul cu poliția și accesul la justiție. Totodată, legile, politicile și practicile polițienești pot avea efecte diferite asupra bărbaților, femeilor și persoanelor cu identități sau expresii de gen diverse.

Recunoașterea acestor diferențe permite dezvoltarea unor intervenții care să reducă prejudecățile și stereotipurile existente în instituțiile de aplicare a legii, contribuind la procese de lucru, decizii și servicii adaptate nevoilor tuturor persoanelor. O abordare sensibilă la gen în sectorul poliției asigură că experiențele, prioritățile, drepturile și vulnerabilitățile tuturor grupurilor sunt integrate în mod real în politicile, procedurile operaționale, instruirea și orice reformă instituțională din domeniul ordinii publice [21].

Pentru a transpune efectiv politicile sensibile la dimensiunea de gen în managementul de proiect, este necesară adoptarea unei strategii metodice care să asigure integrarea aspectelor de gen pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului: de la faza inițială de analiză și proiectare a intervențiilor, trecând prin alocarea echilibrată a resurselor, până la implementarea riguroasă, monitorizarea continuă și, în final, evaluarea performanței. Astfel, se garantează că obiectivele de egalitate de gen sunt atinse în mod sistematic și că beneficiile proiectului ajung la toți membrii comunității.

Metode aplicate și materiale utilizate. În vederea realizării scopului și a obiectivelor trasate ne-am ghidat de un complex de metode teoretice și empirice, care au permis cercetarea problemelor de gen prin multiple as-

pecte, în special: metoda istorică, metoda sistematică, metoda comparativă, metoda sociologică, metoda logică. Rezultatele cercetării au ca bază actele normative, inclusiv reglementările constituționale în vigoare, actele internaționale, prevederile legii cu privire la asigurarea egalității. De asemenea, pentru a înțelege cum are loc integrarea dimensiunii de gen în managementul proiectelor, am folosit metoda studiului de caz. Aceasta ne-a ajutat să urmărim un proiect de securitate pe tot parcursul ciclului său de viață: de la faza de planificare, unde se verifică dacă s-a realizat o analiză de gen inițială, până la faza de evaluare. În completare, interviul semi-structurat cu experți (consilieri de gen sau manageri de program), aduce la lumină „barierele invizibile”, acele norme culturale sau prejudecăți care nu apar în rapoartele oficiale, dar care pot bloca integrarea reală a genului. Din perspectivă cantitativă, cercetarea utilizează analiza statistică a datelor secundare. Aceasta presupune examinarea bazelor de date pentru a identifica tendințe în participarea pe sexe și mai important, aplicarea gender budgeting (analiza bugetară sensibilă la gen). Aceasta din urmă este o metodă critică pentru a vedea dacă resursele financiare urmează într-adevăr prioritățile de gen declarate în documentele strategice.

Rezultatele obținute și discuții.

1. Planificarea și proiectarea

Faza de planificare și proiectare este esențială pentru a pune bazele managementului de proiect sensibil la dimensiunea de gen. Această fază ar trebui să înceapă cu efectuarea unor evaluări cuprinzătoare ale impactului de gen pentru a identifica potențialele efecte specifice de gen ale proiectului. Evaluările impactului de gen analizează modul în care un proiect ar putea afecta diferite grupuri de gen, luând în considerare rolurile sociale, accesul la resurse și barierele potențiale (Johnson et al., 2020). Aceste evaluări le permit managerilor de proiect să înțeleagă modul în care dinamica de gen ar putea influența rezultatele proiectului și să identifice strategii pentru a promova participarea echitabilă și partajarea beneficiilor.

Consultările cu părțile interesate sunt o altă componentă esențială a fazei de planificare. Implicarea membrilor comunității, a liderilor locali și a grupurilor de advocacy de gen poate oferi informații valoroase despre provocările și oportunitățile legate de gen specifice contextului proiectului. Consultările cu părțile interesate asigură că perspectivele diverse sunt incluse în proiectare, încurajând acceptarea și sprijinul pentru politicile sensibile la dimensiunea de gen. În plus, prin implicarea părților locale interesate, managerii de proiect pot crea o abordare sensibilă din punct de vedere cultural care respectă valorile locale, promovând în același timp egalitatea de gen.

Stabilirea de obiective și indicatori specifici de gen este crucială pentru ghidarea proiectării și evaluarea impactului acestuia. Aceste obiective ar

trebui să fie realiste, măsurabile și aliniate la obiectivele generale ale proiectului, cu indicatori care urmăresc progresul către atingerea echității de gen. De exemplu, un proiect axat pe dezvoltarea economică poate include obiective de creștere a accesului femeilor la resurse financiare sau de îmbunătățire a reprezentării lor în rolurile de conducere. Definirea unor obiective și indicatori clari specifici de gen le permite managerilor de proiect să măsoare succesul politicilor sensibile la dimensiunea de gen și să facă ajustări, după caz, pentru a îmbunătăți rezultatele (Götzmann și Bainton, 2021).

Spre exemplu, în etapa de planificare a unei campanii pentru creșterea atractivității profesiei de polițist, poate fi realizată o evaluare a impactului de gen care să arate că tinerele percep profesia ca fiind prea riscantă și insuficient reprezentată de modele feminine. Pe baza acestor rezultate, pot fi consultate organizațiile de promovare a egalității de gen și introduse în campanie mesaje și ambasadori femei din structurile operative, ceea ce a dus la creșterea cu peste 15% a interesului candidatelor la angajare sau înmatriculare.

2. Alocarea resurselor

Alocarea resurselor este un aspect fundamental al implementării eficiente a politicilor sensibile la dimensiunea de gen (Rubin și Bartle, 2022). Proiectele trebuie să se asigure că resurse adecvate sunt dedicate inițiativelor sensibile la dimensiunea de gen, cum ar fi analiza de gen, instruirea și programele de consolidare a capacităților. Acest angajament de a finanța inițiativele de gen ajută la prevenirea marginalizării sau ignorării aspectelor de gen din cauza constrângerilor bugetare. Fără resurse suficiente, echipelor de proiect le pot lipsi instrumentele și sprijinul necesare pentru a aborda inegalitățile de gen, limitând impactul general al strategiilor sensibile la dimensiunea de gen.

Crearea de linii bugetare dedicate în mod specific activităților legate de gen consolidează și mai mult angajamentul față de egalitatea de gen. Alocările bugetare, asigură că resursele sunt disponibile pentru intervenții țintite, cum ar fi instruirea sensibilă la dimensiunea de gen pentru personal, programe de informare comunitară și servicii de sprijin pentru grupurile de gen marginalizate. Prin stabilirea unor linii bugetare specifice, managerii de proiect pot urmări și justifica cheltuielile pentru inițiativele de gen, consolidând responsabilitatea pentru practicile sensibile la dimensiunea de gen. Aceste linii bugetare semnalează tuturor părților interesate că egalitatea de gen este o prioritate, promovând o cultură a proiectului care valorizează incluziunea.

Spre exemplu, în cadrul unui proiect pilot desfășurat de o subdiviziune teritorială, poate fi introdus un buget dedicat monitorizării și reducerii incidentelor de agresiune asupra femeilor în stații și mijloace de transport. Investițiile în instruire și în adaptarea rutelor de patrulare pot contribui la

scăderea cu peste 20% a sesizărilor într-un an.

3. Implementarea

În timpul fazei de implementare, este esențial să se încorporeze strategii sensibile la dimensiunea de gen în planurile de execuție a proiectului. Aceasta include adaptarea activităților proiectului pentru a aborda nevoile specifice ale diferitelor grupuri de gen și asigurarea faptului că toți participanții au acces egal la resursele și oportunitățile proiectului. Strategiile sensibile la dimensiunea de gen pot implica ajustarea metodelor de comunicare, furnizarea de sprijin pentru îngrijirea copiilor sau crearea de spații sigure pentru participarea femeilor la activitățile proiectului. Astfel de abordări asigură că femeile, bărbații și persoanele cu identități de gen diverse se pot angaja în mod semnificativ în proiect, sporind incluziunea și eficacitatea intervențiilor proiectului.

Stabilirea de mecanisme pentru monitorizarea și adaptarea continuă a aspectelor de gen permite echipelor de proiect să răspundă dinamic la provocările legate de gen pe măsură ce acestea apar. Monitorizarea regulată ajută la identificarea oricăror disparități de gen emergente, permițând managerilor de proiect să ajusteze prompt strategiile pentru a aborda aceste probleme. Adaptarea continuă este deosebit de valoroasă în proiectele complexe, unde dinamica socială și normele culturale se pot schimba în timp. Prin încorporarea flexibilității în procesul de implementare, echipele de proiect își pot rafina abordările pentru a menține echitatea de gen pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului.

Spre exemplu, în cadrul unui proiect de prevenire a hărțuirii online, sunt desfășurate sesiuni de instruire diferențiate, adaptate pentru nevoile specifice ale femeilor și bărbaților. Participarea și impactul au fost măsurate prin indicatori de gen, precum numărul de incidente raportate de femei și gradul de confort în utilizarea canalelor de raportare, iar rezultatele au fost integrate în rapoartele de evaluare a proiectului.

4. Monitorizare, evaluare și raportare (MER)

Monitorizarea, evaluarea și raportarea (MER) sunt esențiale pentru evaluarea impactului politicilor sensibile la dimensiunea de gen și asigurarea responsabilității. Dezvoltarea de indicatori și repere sensibile la dimensiunea de gen este o componentă cheie a procesului MER, deoarece aceste metrice oferă o bază pentru evaluarea progresului către obiectivele de echitate de gen (Travis et al., 2021). Indicatorii sensibili la dimensiunea de gen ar putea include metrice precum procentul de femei în roluri de conducere, schimbările în nivelurile de venit pentru femei și bărbați sau numărul de sesiuni de instruire specifice genului, care au fost desfășurate (Goulart et al., 2021). Stabilirea unor repere clare le permite echipelor de proiect să măsoare succesul cantitativ și să urmărească îmbunătățirile în timp.

Colectarea și analiza regulată a datelor, dezagregate pe sexe, este crucială pentru evaluarea impactului proiectului asupra diferitelor grupuri de gen. Datele dezagregate pe sexe, le permit managerilor de proiect să înțeleagă modul în care rezultatele proiectului variază între femei, bărbați și persoanele cu identități de gen diverse, oferind informații despre zonele în care ar putea fi necesar sprijin suplimentar (James et al., 2021; Aidis et al., 2022). *De exemplu*, dacă datele arată că femeile sunt sub-reprezentate în programele de formare, managerii de proiect pot implementa măsuri de informare, țintite pentru a aborda acest decalaj. Colectarea continuă a datelor dezagregate pe sexe, asigură că proiectul rămâne aliniat la obiectivele sale de egalitate de gen și se poate adapta la nevoile în schimbare.

Raportarea transparentă a rezultatelor legate de gen și a lecțiilor învățate, sporește responsabilitatea și promovează o cultură a învățării (Zabaniotou, 2020). Managerii de proiect, ar trebui să publice periodic rapoarte care să prezinte progresele inițiativelor sensibile la dimensiunea de gen, evidențiind succesele, provocările și cele mai bune practici. Raportarea transparentă nu doar demonstrează un angajament față de egalitatea de gen, dar oferă și informații valoroase pentru alte proiecte și organizații care lucrează pentru promovarea echității de gen. Prin partajarea concluziilor și a lecțiilor învățate, organizațiile de dezvoltare pot contribui la o înțelegere mai largă a practicilor eficiente sensibile la dimensiunea de gen, stimulând progresul către egalitatea de gen în toate sectoarele (Elias et al., 2021).

Managementul de proiect sensibil la dimensiunea de gen urmărește crearea de proiecte incluzive, abordând inegalitățile bazate pe gen și promovând oportunități egale. Studii de caz ale diferitelor proiecte dezvăluie modul în care politicile de gen pot fi integrate cu succes pentru a obține rezultate de impact, precum și provocările care pot apărea atunci când aspectele de gen sunt abordate în mod inadecvat.

Odată cu lansarea programului Orizont Europa (Horizon Europe), programul cheie de finanțare pentru cercetare și inovare (C&I), în 2021 a fost introdus un nou criteriu de eligibilitate pentru a consolida egalitatea de gen ca prioritate transversală: organizațiile care solicită fonduri Orizont Europa trebuie să aibă în vigoare un Plan de Egalitate de Gen (PEG). Pentru cererile de propuneri cu termene limită de depunere în 2022 și ulterior, criteriul de eligibilitate PEG se va aplica tuturor componentelor programului Orizont Europa. Sunt recomandate cinci cerințe legate de conținut:

- Echilibrul dintre viața profesională și cea privată și cultura organizațională;
- Echilibrul de gen în leadership și luarea deciziilor;
- Egalitatea de gen în recrutare și progresul în carieră;
- Integrarea dimensiunii de gen în conținutul de cercetare și predare;

➤ Măsurile împotriva violenței bazate pe gen, inclusiv hărțuirea sexuală [22].

În Republica Moldova, promovarea egalității de gen în domeniul păcii și securității beneficiază de sprijinul mai multor donatori internaționali și organizații multinaționale. Un actor central în acest domeniu este sistemul Națiunilor Unite, prin intermediul agențiilor sale relevante, cum ar fi UN Women, UNDP și OHCHR. De exemplu, proiectul „Building Sustainable and Inclusive Peace, Strengthening Trust and Social Cohesion on Both Banks of the Nistru River”, finanțat prin UN Peacebuilding Fund, urmărește integrarea unei perspective de gen în consolidarea păcii și coeziunii sociale, promovând accesul egal la servicii și participarea comunităților în procesele decizionale.

Un alt donator important este Women’s Peace and Humanitarian Fund (WPHF), care oferă granturi organizațiilor locale ce implementează inițiative axate pe Agenda „Femeile, Pacea și Securitatea”, inclusiv pentru femeile și fetele afectate de migrație sau conflicte. De asemenea, Uniunea Europeană contribuie semnificativ, prin programe regionale gestionate împreună cu UNFPA și UN Women, precum „EU 4 Gender Equality: Together against Gender Stereotypes and Gender-Based Violence”. Aceste programe vizează schimbarea normelor sociale, prevenirea violenței de gen și promovarea participării femeilor în viața socială și politică [23].

În completare, guvernele unor state membre ale UE, furnizează granturi prin intermediul agențiilor ONU pentru susținerea inițiativelor locale de prevenire a violenței de gen și de consolidare a implicării comunitare. Astfel, principalele surse de finanțare care sprijină proiectele dedicate egalității de gen în domeniul păcii și securității în Republica Moldova sunt reprezentate de agențiile ONU, Women’s Peace and Humanitarian Fund, Uniunea Europeană și state donatoare individuale, constituind piloni esențiali pentru promovarea incluziunii și participării femeilor în procesele de pace și securitate.

Unul din exemplele relevante îl constituie proiectul „Consolidarea Capacităților Asociației Femeilor din Poliție”, finanțat de Suedia și sprijinit de DCAF – Centrul Geneva pentru Guvernarea Sectorului de Securitate, lansat în decembrie 2024. Acest proiect reprezintă un pas semnificativ în promovarea egalității de gen în cadrul sistemului de afaceri interne și contribuie la alinierea sectorului de securitate la standardele Uniunii Europene în domeniul păcii și securității. Prin intermediul inițiativei, au fost desfășurate cinci activități cu implicarea a peste 160 de participanți, inclusiv studenți și studenți ai Academiei „Ștefan cel Mare”, cursanți ai CIPAL, polițiști și polițiste de la Inspectoratul de Poliție Călărași, precum și reprezentanți ai instituțiilor de aplicare a legii și ai societății civile. Evenimentele au inclus zeci de ore de sesiuni inspiraționale și motivaționale, facilitate de schimburi de experiență la nivel național și internațional. Proiectul a facilitat consolidarea leadership-ului

pului feminin în poliție, dezvoltarea abilităților profesionale și personale ale participanților, promovarea unei culturi organizaționale bazate pe echitate, etică și respect, implicarea activă a tinerilor în procesele de transformare pozitivă din sectorul de securitate și crearea de punți între comunitatea polițienească și modele inspirate cu experiență internațională. Astfel, proiectul nu doar sprijină dezvoltarea profesională a femeilor în poliție, ci contribuie și la crearea unui mediu instituțional mai incluziv și mai performant, aliniat valorilor europene și standardelor internaționale în domeniul securității.

Concluzii. Integrarea politicilor sensibile în dimensiunea de gen în managementul proiectelor din domeniul păcii și securității reprezintă un element esențial pentru asigurarea unor rezultate echitabile, incluzive și durabile. Această abordare recunoaște faptul că reducerea disparităților de gen nu doar că sporește eficacitatea intervențiilor, ci contribuie și la consolidarea durabilă a păcii și la reziliența comunităților. Analizele existente subliniază importanța dezvoltării unui cadru integrat, sensibil la gen, care să includă toate etapele ciclului de viață al proiectului: planificare și proiectare, alocarea resurselor, implementare adaptivă, precum și monitorizare și evaluare riguroasă. Prin aceste componente, proiectele nu doar ating obiectivele imediate, ci promovează pe termen lung egalitatea de gen, prin facilitarea participării incluzive, distribuirea echitabilă a resurselor și consolidarea responsabilității.

Un cadru eficient de integrare a dimensiunii de gen necesită, de asemenea, consolidarea sprijinului instituțional, implicarea activă a părților interesate și includerea preocupărilor legate de gen în fiecare etapă a proiectului. Menținerea unui management sensibil la gen pe parcursul întregului ciclu de viață depinde de măsuri precum bugetarea atentă la dimensiunea de gen, evaluările continue ale impactului asupra grupurilor de gen și dezvoltarea capacităților echipei de proiect. Furnizarea managerilor de proiect cu instrumente și resurse adecvate pentru promovarea practicilor sensibile la gen poate genera efecte transformatoare, beneficiind în mod egal atât femeile, cât și bărbații.

În perspectivă, cercetările suplimentare sunt necesare pentru rafinarea indicatorilor de egalitate de gen și dezvoltarea unor instrumente avansate de evaluare, capabile să surprindă impactul complex al inițiativelor sensibile la gen. Colectarea sistematică a datelor dezagregate pe sexe, sprijină luarea deciziilor corecte și identificarea zonelor care necesită intervenții suplimentare. În plus, perfecționarea continuă a cadrelor sensibile la gen este esențială, pe măsură ce contextul securității și provocările dezvoltării evoluează. Astfel, integrarea permanentă a dimensiunii de gen în managementul proiectelor de pace și securitate constituie un instrument strategic pentru atingerea unor rezultate echitabile, contribuind la progresul incluziv și durabil al comunităților.

Experiența programelor sensibile la gen evidențiază că acestea nu se adresează exclusiv femeilor. Implicarea bărbaților este esențială pentru schimbarea comportamentelor și consolidarea unei dezvoltări echilibrate de gen. Programele pot aborda, de asemenea, vulnerabilitățile specifice ale bărbaților și pot sprijini instituțiile și organizațiile care promovează agenda de gen.

Diagnozele tradiționale bazate strict pe date statistice sunt insuficiente. Analiza de gen, trebuie să includă date calitative și să surprindă diversitatea locală și intersecționalitatea (vârstă, clasă, etnie, religie etc.). Rolul angajaților proiectului este de a facilita schimbarea, nu de a impune propriile convingeri, prin evaluarea constrângerilor și oportunităților externe și interne pentru egalitatea de gen.

Promovarea egalității de gen în contexte conservatoare sau patriarhale presupune o implementare sensibilă la cultură și la conflicte, bazată pe principii universale și obligații legale (CEDAW, Rezoluția 1325, Agenda 2030), dar adaptată realităților locale. Participarea femeilor trebuie să depășească simpla reprezentare numerică, implicând consolidarea capacităților și crearea unor mecanisme care le permit să aibă voce și influență reală.

Pentru a preveni „evaporarea” dimensiunii de gen în cadrul proiectelor, responsabilitățile trebuie clar definite și abordate la nivel local, național și organizațional, asigurând astfel integrarea coerentă și sustenabilă a egalității de gen în toate etapele și nivelurile intervențiilor.

Bibliografie

1. Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă în Republica Moldova. Disponibil: <https://moldova.unfpa.org/ro/publications/raport-de-progres-privind-implementarea-agendei-2030-pentru-dezvoltare-durabil%C4%83-%C3%AEn>, accesat la 09.11.2025.
2. Convenția privind Eliminarea Tuturor Formelor de Discriminare împotriva Femeilor (CEDAW), adoptată pe 18 decembrie 1979 la New York.
3. Rezoluția Consiliului de Securitate al ONU (UNSCR) privind Femeile, Pacea și Securitatea, adoptată în 2000 și aprobată în unanimitate la 31 octombrie 2001.
4. Lorraine Andaya Serrano, Integrating Gender in Project Design and Monitoring for the Security and Justice Sector, Gender and Security Toolkit, DCAF, OSCE/ODIHR, UN Women, 2019, pag.1. Disponibil: <https://www.osce.org/sites/default/files/f/documents/2/3/447067.pdf>, accesat la 09.11.2025.
5. Raportul Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027 (Creșterea locurilor de muncă și deficitul de talente în managementul de proiect 2017–2027) (Project Management Institute, PMI). Disponibil:

- <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf>, accesat la 09.11.2025.
6. Managerul de proiect feminin – Situația actuală. TPG BlogInfo. Disponibil: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/womenomics-women-project-management/>, accesat la 09.11.2025.
 7. UNIDO Guide to Gender Analysis and Gender Mainstreaming the Project Cycle, pag. 12. Disponibil: https://www.unido.org/sites/default/files/files/202106/Gender_mainstreaming_Guide_1_Main%20guide.pdf, accesat la 10.11.2025.
 8. UNIDO Guide to Gender Analysis and Gender Mainstreaming the Project Cycle, pag. 12. Disponibil: https://www.unido.org/sites/default/files/files/202106/Gender_mainstreaming_Guide_1_Main%20guide.pdf, accesat la 10.11.2025.
 9. UNIDO Guide to Gender Analysis and Gender Mainstreaming the Project Cycle, pag. 12. Disponibil: https://www.unido.org/sites/default/files/files/202106/Gender_mainstreaming_Guide_1_Main%20guide.pdf, accesat la 10.11.2025.
 10. UNIDO Guide to Gender Analysis and Gender Mainstreaming the Project Cycle, pag. 19. Disponibil: https://www.unido.org/sites/default/files/files/202106/Gender_mainstreaming_Guide_1_Main%20guide.pdf, accesat la 11.11.2025.
 11. Managementul ciclului de proiect. Blueprint International, București 2003. Disponibil: https://ier.gov.ro/wp-content/uploads/publicatii/Manual_PCM.pdf, accesat la 11.11.2025.
 12. Baker, Ali & French, Impactul reprezentării femeilor asupra performanței în organizațiile bazate pe proiecte și în cele nebazate pe proiecte. În Revista Internațională de Management de Proiect, 2019.
 13. O comparație salarială pentru femeile din managementul de proiect. TPG BlogInfo. Disponibil: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/womenomics-women-project-management/>, accesat la 11.11.2025.
 14. Chidinma Favour Chikwe, Kevin Namiro Kuteesa, Ayo Amen Ediae, Advancing gender equality through strategic project management: A framework for integrating gender-responsive policies in development projects, International Journal of Multidisciplinary Research Updates, November 2024. Disponibil: <https://orionjournals.com/ijmru/sites/default/files/IJMRU-2024-0061.pdf>, accesat la 11.11.2025.
 15. Teri Okoro, Talente diverse: Îmbunătățirea participării de gen la proiecte management. Panama, 2015. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/305718381_Diverse_Talent_Enhancing_Gender_Participation_in_Project_Management, accesat la 11.11.2025.
 16. Training on Gender Mainstreaming in Project Management: Case of

- International Donor Programs and Projects for Ukrainian Local Communities' Development. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/360667741_Training_on_Gender_Mainstreaming_in_Project_Management_Case_of_International_Donor_Programs_and_Projects_for_Ukrainian_Local_Communities'_Development, accesat la 10.11.2025.
17. Womenomics – Diferența de remunerare între sexe și rolul femeilor în managementul de proiect. TPG BlogInfo. Disponibil: [://www.theprojectgroup.com/blog/en/womenomics-women-project-management/](http://www.theprojectgroup.com/blog/en/womenomics-women-project-management/), accesat la 10.11.2025.
 18. O mai mare diversitate în managementul proiectelor. TPG BlogInfo. Disponibil: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/womenomics-women-project-management/>, accesat la 11.11.2025.
 19. UNIDO Guide to Gender Analysis and Gender Mainstreaming the Project Cycle, pag. 19. Disponibil: https://www.unido.org/sites/default/files/files/202106/Gender_mainstreaming_Guide_1_Main%20guide.pdf, accesat la 13.11.2025.
 20. IDENTIFICATION TOOL - Project Approach ROADMAP FOR GENDER SENSITIVE PROJECT & PROGRAMME DESIGN, pag.1. Disponibil: https://eugender.itcilo.org/toolkit/online/story_content/external_files/PROJECT/2-1_Project.pdf, accesat la 13.11.2025.
 21. Mainstreaming gender in justice projects/programmes briefing note for unodc staff, pag.1. Disponibil: https://www.unodc.org/documents/Gender/20-05714_Justice_Brief_ebook_cbrev.pdf, accesat la 13.11.2025.
 22. Egalitatea de gen în mediul academic și de cercetare - instrumentul GEAR. Disponibil: https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/horizon-europe-gep_criterion?language_content_entity=en, accesat la 14.11.2025.
 23. How to Mainstream Gender in Project Cycle Management. Disponibil: https://www.sdc-pge.ch/dam/en/sd-web/6kC-cHMqrq4k/PGE-Gender-MainstreamGenderInProjects-SDC-2018_EN.pdf, accesat la 14.11.2025.